



Орлов В.И.

Телефонные переговоры: техника и психология

Содержание

Раздел 1. Техника телефонных переговоров

Глава 1. основополагающие правила телефонного общения	2
Глава 2. Требования к ведению телефонных переговоров	10
Глава 3. Лексика, фразеология и стилистика телефонного делового общения	15
Глава 4. Говорите так, чтобы собеседник мог вас видеть.....	19

Раздел 2. Психология телефонных переговоров

Глава 5. Первый этап телефонного разговора — установление контакта	27
Глава 6. Этап второй — прояснение позиции собеседника	30
Глава 7. Этап третий — демонстрация собственной позиции	37
Глава 8. Этап четвертый — достижение договоренности	44
Глава 9. Этап пятый — завершение разговора	49
Глава 10. Психологические техники активного взаимодействия	52
с собеседником во время телефонного разговора	
Глава 11. Вы в роли клиента	57

Раздел 1

Техника телефонных переговоров

Глава 1. основополагающие правила телефонного общения

"Базовые" правила телефонного общения

Общение по телефону занимает значительную часть рабочего времени многих деловых людей. Этот вид общения удобен; к тому же, современные технологии позволяют сделать очень многое с его помощью. Но в то же время разговор по телефону несколько отличается от того общения, которое происходит при личной встрече. И чтобы сделать свои телефонные разговоры максимально эффективными, чтобы использовать отведенное на них время с толком, наконец, чтобы достичь отличных результатов в бизнесе, стоит познакомиться с некоторыми правилами телефонного общения.

Конечно, в одной главе невозможно охватить все правила на все случаи жизни. Люди, специализирующиеся на телефонных переговорах, в течение всей своей карьеры учатся правильно общаться по телефону. Они учитывают при этом особенности своего характера, голоса, словом, все свои достоинства и недостатки. Тем не менее, существует несколько общих правил, которые и изложены в этой главе.

От того, как проходит телефонный разговор, зависит, будет ли общение с данным клиентом продолжено в дальнейшем. Поэтому надо приложить все усилия к тому, чтобы клиент запомнил именно этот разговор, чтобы он испытал положительные эмоции. Они влияют не только на желание клиента иметь дело именно с данной фирмой, но и, по мнению психологов, оказывают положительное воздействие на деятельность головного мозга, способствуют четкости мышления.

Обязательным условием появления у клиента положительных эмоций является хорошее настроение его собеседника. Оно проявляется через голос, интонации, манеру разговаривать.

Это правило осложняется тем, что далеко не всегда у людей, беседующих по телефону о чем-то важном, бывает хорошее настроение. И чтобы в этой ситуации не ударить в грязь лицом, нужно заранее научиться искусственно избавляться от плохого настроения хотя бы на время. Специфика телефонного общения значительно облегчает эту задачу по сравнению с личными переговорами, т. к. важную информацию несет только голос, выражение же лица и жесты остаются для собеседника невидимыми.

Эта же особенность предполагает некоторые требования, предъявляемые к человеку, осуществляющему по телефону важные переговоры. Чтобы разговор отличался четкостью и ясностью, чтобы между собеседниками не возникало никакого непонимания, необходимо

четко и правильно произносить слова. Для этого существуют специальные упражнения, способствующие развитию правильной артикуляции. Эти навыки пригодятся, естественно, не только при телефонном общении, но и при ведении обычных переговоров, при общении с сотрудниками, коллегами и начальством, да и просто в обычной жизни.

Четкая речь производит хорошее впечатление, помогает собеседнику настроиться на нужный лад. Не нужно торопиться, — время, выигранное на этом, будет потеряно из-за недопонимания и вынужденных повторений. Скорость речи не должна превышать 125 слов в мин. Человек, проговаривающий все слова четко, внятно, спокойно, никогда не будет воспринят плохо, его, напротив, примут всерьез. Люди охотно идут на контакт с таким субъектом, особенно при разговоре по телефону.

Культура речи очень важна при общении по телефону. Собственно, как внешний вид, прическа/поведение влияют на имидж человека при непосредственном общении. Умение красиво и правильно строить фразы, к месту употреблять слова, вставлять крылатые выражения, пословицы, цитаты, пригодится всегда. Это не просто умение говорить, это признак хорошего тона, воспитанности, культуры. Это, к сожалению, достаточно редко встречающееся явление в наши дни, именно поэтому оно так важно..

Многие люди вставляют в свою речь так называемые "слова-паразиты", которые нарушают стиль разговора и мешают понимать его смысл. Кроме того, такая речь создает впечатление о произносящем ее человеке как неуверенном в себе, плохо понимающем суть разговора. Общаться с индивидом, постоянно вставляющим в речь разные ненужные слова, неприятно, особенно по телефону. Вряд ли у клиента, столкнувшегося с таким собеседником, возникнет желание в дальнейшем продолжать пользоваться услугами этой фирмы.

Различные посторонние звуки, слышимые в трубке, также мешают общению. Так, людям, любящим музыку, стоит на время телефонного общения отключать приемник, т. к. даже самая приятная мелодия становится в такой ситуации неуместной. Для разговора лучше выбирать помещения, где в данный момент никого нет или же люди заняты работой, Если такой возможности нет, то можно попросить всех немного помолчать или говорить потише. Посторонние разговоры очень отвлекают, а, как известно, делать два дела одновременно очень трудно. Если голоса разговаривающих будут слышны и собеседнику, это может плохо отразиться на облике всей фирмы, т. к. говорит о проявлении неуважения к собеседнику и к его делам.

Если человек болен, постоянно кашляет или чихает, ему лучше отложить все свои важные телефонные разговоры или перенести их на более удобное время. Кашель не только помешает ему разговаривать, но и может оказать неприятное впечатление на собеседника. Во время общения по телефону все произносимые слова воспринимаются как значимые, и покашливание может показаться намеком на что-либо. Если подобная неприятность все же произошла, нужно обязательно извиниться.

Многие люди, особенно мужчины, привыкли употреблять нецензурные выражения, стараясь убедить собеседника в чем-либо, доказать свою точку зрения. Во время телефонного разговора такие обороты совершенно недопустимы. Нужно контролировать собственную речь и эмоции и не допускать употребления, может быть, даже привычных, нецензурных слов.

"Плохое настроение или конфликт на рабочем месте могут усложнить задачу, тем не менее нужно научиться сдерживать себя. Эти выражения могут быть услышаны потенциальными

клиентами, покупателями, сотрудниками и т. д. Ради того чтобы произвести на них благоприятное впечатление, стоит быть вежливым и приветливым.

Большое количество помех возникает, когда деловые переговоры проводятся по мобильному телефону прямо на улице, в машине и т. д. Иногда это совершенно необходимо, например, когда нужно срочно найти человека и решить неотложный вопрос. Однако обычно для важных разговоров лучше выбирать более спокойную обстановку, поэтому нужно предложить собеседнику перезвонить позже, в более удобное время. Находясь за рулем, сложно сосредоточиться на разговоре, можно упустить важные подробности и забыть сообщить что-либо важное. Кроме того, внешние уличные шумы мешают слышать собеседника, а также создают помехи для него.

Во многих коллективах достаточно быстро образуются своеобразные внутрифирменные жаргонизмы, без труда понимаемые каждым сотрудником. Постороннему же индивиду для выяснения смысла этих слов требуется время. При разговоре по телефону с клиентом употребление таких слов может вызвать ошибки и взаимное непонимание, потому нужно воздерживаться от жаргонизмов при беседе по телефону.

Неотъемлемой частью успешного общения по телефону является его тщательная подготовка. Это значительно упрощает дело как для того, кто принимает звонок, так и для клиента. Не вовремя раздавшийся телефонный звонок может помешать выполняемой работе, прервать ход размышлений или переговоры. А если в самый разгар работы позвонят сразу несколько клиентов, это может полностью разрушить составленный план и распорядок дня. Чтобы избежать всех этих неприятностей, нужно установить время для общения по телефону и известить об этом всех своих потенциальных абонентов. Это позволит удобнее распланировать рабочий день, а клиенту будет проще выбрать время для звонка.

Удобнее всего, когда телефонное общение чередуется с обычной работой, личным общением с клиентами или отдыхом. Поэтому лучше всего выделить несколько небольших временных отрезков, предназначенных для телефонных разговоров, длиной не более 1 часа, так их будет проще обрабатывать. Можно сгруппировать телефонные звонки по темам: например, один промежуток времени сообщать в рекламе или объявлении, а другой — постоянным клиентам. Таким образом еще до начала разговора будет известно, в первый ли раз звонит клиент или это уже повторный звонок. Это определит тематику и основную мысль предстоящего разговора.

При планировании рабочего дня и расписания телефонных звонков не стоит забывать о том, что эта часть работы требует особенно четкой регламентации. Особенно это касается "исходящих" звонков, которые могут не достигнуть адресата с первого раза. Если существует предварительная договоренность о том, когда лучше сделать ответный звонок, она должна быть неукоснительно соблюдена. Если, тем не менее, телефон окажется занят, это, конечно, ошибка партнера, однако не такая, которую нельзя прощать. Стоит продолжать время от времени звонить, т. к. вопрос все же требует решения.

Если большая часть клиентов фирмы пользуется телефоном, то лучше, если на звонки будет отвечать специально нанятый человек (секретарь). Это очень удобно, т. к. он произведет классификацию звонков, распределит их по адресатам, решит какие-то проблемы на месте, а сложные — перенесет на более поздний срок. Можно установить на телефон автоответчик — это, без сомнения, более дешевый, но зато менее удобный и продуктивный способ. Он исключает возможность задавания дополнительных уточняющих вопросов и содержит информацию в том виде, в каком ее преподнес клиент, а она не всегда

четкая и исчерпывающая. Кроме того, многие люди не любят "общаться" с автоответчиком, наговаривают на него минимум информации или вообще игнорируют.

Особенностью телефонного разговора (особенно первого) является то, что по 3—4 мин общения человек составляет себе образ всей фирмы, т. е. от умения (или неумения) сотрудника общаться по телефону зависит репутация всей компании. Эту особенность необходимо умело использовать, чтобы создать фирме желаемый имидж. Во время общения по телефону необходимо проявлять всю вежливость и тактичность, на которую способен сотрудник. При общении по телефону человек пользуется только одним чувством — слухом, поэтому все ощущения несколько обостряются. Это значит, что по телефону хорошо слышны малейшие проявления неискренности.

Основное правило делового телефонного общения — быть вежливым, искренне желать помочь собеседнику, установить с ним деловой контакт. Для этого нужно выбирать соответствующие выражения, не забывать об интонациях, звучащих в голосе, и настроении, с которым говорятся те или иные фразы. В то же время не нужно путать тактичность с мягкостью. Вежливый разговор вовсе не означает, что следует во всем соглашаться с собеседником, уступать ему по всем параметрам, желая произвести хорошее впечатление. Отвечать требуется вежливо, но твердо, не забывая отстаивать свои интересы и учитывая при этом интересы клиента. Иногда соблюсти это правило довольно-таки трудно, особенно при общении с уверенным в себе собеседником, желающим добиться многого. Тут потребуются выдержка и характер. Однако тот, кто сумеет овладеть этим навыком, получит от него реальную выгоду.

Во время любого общения очень важным является установление и поддержание постоянного контакта между собеседниками. Это важно и для телефонного разговора, где контакт установить и удержать значительно сложнее. Проявление вежливости и уважения по отношению к собеседнику поможет поддержанию контакта и созданию приятной атмосферы.

Не стоит забывать о том, что деловое телефонное общение предполагает решение какой-либо производственной задачи и не более того. Необходимо кратко сообщить все, что требуется, и получить ответ. Если результат разговора не устраивает одного из собеседников или требует более подробного продолжения, лучше назначить встречу. Время — деньги, а телефонное время — это не только деньги, но и упущенные клиенты, а потому не стоит тратить его напрасно. Лучше за некоторый отрезок времени поговорить с несколькими клиентами и назначить встречу, чем за то же самое время все подробно обсудить только с одним человеком.

Это умение — за короткое время решить все вопросы — очень важно, и требует четкого понимания проблемы. Поэтому сотрудник, отвечающий по телефону, должен быть компетентным во всех основных областях, которые могут быть затронуты в телефонном разговоре. Если же клиент коснется узкоспецифической темы, его нужно переключить на сотрудника, занимающегося этой проблемой, или назначить встречу.

Краткость делового телефонного общения предполагает соблюдение еще нескольких особенностей. Каждое слово в разговоре несет свой смысл, а слова, несущие только эмоциональную окраску, или пустые, ничего не значащие фразы, только занимают время, а потому их обычно избегают.

При телефонных переговорах очень важно проявлять нужную долю экспрессии. Она свидетельствует об увлеченности человека, о его заинтересованности делом, о котором он

рассказывает. Кроме того, это помогает убедить собеседника в своем мнении. Правда, экспрессия не должна переходить в излишнее увлечение эмоциями, которые мешают проведению серьезных переговоров. Все элементы выразительности должны быть тщательно продуманы и использованы к месту. Вообще, энергичная речь производит на собеседника очень благоприятное впечатление. Она характеризует человека с лучшей стороны, позволяет ему показать свой энтузиазм и желание работать с клиентом.

Речь во время общения по телефону не должна быть монотонной, поскольку такие интонации действуют раздражающе и быстро надоедают. Человек, произносящий все фразы одним и тем же тоном, не может рассчитывать на то, что его будут долго слушать. А чтобы собеседник лучше воспринимал речь, нужно разнообразить ее интонационно. Во время телефонного общения нельзя подчеркнуть важную фразу ни жестом, ни выражением лица — собеседник просто не заметит этого. А вот если наиболее существенный момент проговаривается на иной интонации, он сразу становится заметным. Можно выделять такие моменты и паузами, которые, однако, не нужно делать чересчур длинными — это настораживает.

Можно еще раз подчеркнуть: разговор по телефону занимает небольшой отрезок рабочего времени, однако может сыграть весьма значительную роль в бизнесе. За это короткое время нужно не только успеть выслушать собеседника и понять его, но и сообщить ему все, что необходимо. Кроме того, это необходимо сделать четко и именно так, чтобы было понятно.

Правила делового телефонного общения не очень сложны и не требуют специальной длительной подготовки. Они могут быть с успехом применены специалистами самого различного профиля. Эти правила не только помогают созданию положительного образа предпринимателя и фирмы в целом, но также способствуют расширению объема клиентов, а следовательно, и объема продаж.

Наиболее распространенные ошибки

Разговор по телефону — важный элемент деловой жизни, и тем более обидно, если во время телефонного общения допускаются ошибки. Чтобы избежать этого, нужно относиться к данному процессу со всей серьезностью, не менее добросовестно, как и к обычному, личному деловому общению. Даже, наверное, серьезнее, потому что разговор по телефону провести значительно сложнее, чем обычную беседу. Ниже перечислены несколько самых распространенных ошибок, которые встречаются у людей, разговаривающих по телефону.

Любое общение имеет какую-нибудь цель. Например, в обычном, межличностном общении это — получение удовольствия, выяснение новой информации о собеседнике и т. д., во время общения преподавателя и ученика целью является получение новых знаний и навыков. Целью делового общения чаще всего является установление деловых контактов или решение каких-либо производственных задач. Но если во время обычного дружеского общения цель не конкретизируется, то в деловом общении, особенно по телефону, каждый должен четко понимать, чего хочет добиться его собеседник и, конечно, что хочет получить от этого общения он сам. Последнее иногда вызывает самые большие затруднения, особенно у людей с плохой самоорганизацией. Им нужно запомнить важное правило бизнеса: человек, плохо представляющий свою цель, никогда ее не добьется.

Цель общения нужно не только знать самому, но и суметь донести ее до собеседника, иначе телефонный звонок потеряет весь смысл. Клиент может неправильно понять направление развития разговора и ложно истолковать намерения собеседника. Важным элементом

бизнеса являются разговоры, где самое главное — скрывать преследуемую цель, насколько это возможно, используя различные уловки и намеки. Их лучше оставить для личной встречи. Не нужно забывать, что деловое общение по телефону очень специфично и не предполагает таких тонкостей. При разговоре по телефону неточная постановка цели является большой ошибкой, влияющей на дальнейшее развитие отношений с клиентом.

Как уже упомянуто в предыдущей главе, телефонное общение надо должным образом подготавливать. Время разговора должно быть удобным как для клиента, так и для человека, работающего с ним по телефону. Не нужно, чтобы телефонный разговор отвлекал от важного дела, не стоит и совмещать общение по телефону с выполнением какого-либо задания. Неправильно выбранное время для разговора окажется помехой для установления делового контакта, т. к. в обоих вышеперечисленных случаях разговаривающему вряд ли будет сопутствовать успех.

У многих людей умение импровизировать составляет значительную часть их имиджа, оно помогает им в трудную минуту и позволяет выходить из нестандартных ситуаций. Однако в деловом разговоре импровизация должна проявляться умеренно, а при подготовке к телефонному общению она совершенно недопустима. Составляя план будущего важного разговора, нужно продумать все возможные варианты его прохождения и пути решения проблем. Если ответы на наиболее проблемные вопросы не продуманы заранее, то впоследствии это вызовет сложности при общении, а собеседник, почувствовав неподготовленность, весьма настороженно отнесется к возможности делового контакта.

Если предстоит важный телефонный разговор, к нему, как уже упомянуто, необходимо подготовиться, все продумать. Однако иногда одних размышлений недостаточно, и бывает, что во время напряженного общения из головы улетучиваются все нужные мысли. Это может произойти, если человек, готовившийся к разговору, забыл сделать пометки на листе бумаги, выписать ключевые слова и некоторые цифры. Эта ошибка будет дорого стоить индивиду, совершившему ее: его собеседник может подумать, что разговаривает с человеком несобранным или, вообще, плохо представляющим, о чем идет речь. Кроме того, при разговоре, проводимом без предварительного выписывания ключевых слов, возможно появление ошибок, что совершенно недопустимо в деловом общении.

Подготовка и предварительное обдумывание телефонного разговора, конечно, очень серьезная процедура, но не стоит забывать и о самом разговоре, во время которого также можно совершить немало ошибок. Ведь во время общения по телефону информация воспринимается только на слух, поэтому и все эмоции должны быть выражены вслух, иначе они просто не будут восприняты. Однако все эмоции, нужно проявлять очень продуманно и достаточно скупое, излишняя эмоциональная насыщенность беседы ошибочна, поскольку мешает деловому общению.

Во-первых, длительность разговора возрастает пропорционально его эмоциональности, а деловое общение не должно длиться слишком долго: это неудобно и невыгодно обоим собеседникам. Во-вторых, излишняя эмоциональность зачастую становится причиной речевой нечеткости, что также увеличивает время телефонного общения, а кроме того, создает предпосылки для возникновения деловых ошибок и взаимного непонимания. Ну и, в-третьих, каждый понимает, что сильная эмоциональность не считается отличительным свойством делового общения, а свойственна, скорее, разговору приятелей. Перенасыщенный эмоциями деловой разговор не может оставить впечатление серьезной, солидной беседы и, как следствие, создает своеобразную репутацию всей фирме.

Слишком длительные телефонные разговоры — ошибка, свойственная многим. Нужно всегда помнить о том, что деловое общение по телефону не должно длиться дольше 4—5 мин. Иначе может возникнуть такое явление, как пресыщение общением. Его причиной может стать как стремление начать поскорее другое дело, так и просто желание прекратить общение. Основные признаки возникновения этого явления — появление беспричинного недовольства собеседником, подспудный поиск недостатков в его речи и т. д. Поэтому, если человек, говорящий по телефону, начал придирается буквально к каждому слову, нужно срочно заканчивать беседу, лучше всего — назначив личную встречу. Иначе между собеседниками может возникнуть напряженность, затем конфликт, и общение не только не приведет к намеченной цели, но и наоборот, испортит отношения навсегда.

Кроме того, человек, слишком увлекающийся длительными деловыми переговорами по телефону, рискует заработать репутацию болтуна и зануды. Это особенно заметно, если он, зная о своем таком недостатке, забудет поинтересоваться у собеседника, удобно ли тому продолжать разговор. Такая особенность субъекта, занимающегося телефонными переговорами, может привести к нарушению деловых контактов фирмы в целом, поскольку мало кто захочет тратить свое рабочее время на длительные малополезные разговоры.

Кроме длины разговора, важно следить за тем, чтобы в течение всей беседы сохранялось двустороннее общение. Некоторые люди склонны говорить длинными монологами, не давая собеседнику вставить ни слова. Такое телефонное общение вряд ли принесет желаемые результаты и не вызовет у позвонившего желания обратиться в фирму еще раз. Этой ошибки можно избежать, если время от времени задавать собеседнику вопросы о том, понял ли он, о чем идет речь, каково его мнение по обсуждаемому вопросу и т. п., т. е. всячески провоцировать его на беседу.

Другой вариант одностороннего телефонного общения — склонность одного из собеседников к молчаливому выслушиванию речи другого. Такой "разговор" создает впечатление невнимательности, незаинтересованности в обсуждаемой теме.

Еще одна ошибка, которую часто допускают люди, привыкшие общаться лично, — использование жестов. Разговаривая по телефону, они могут выражать свое согласие или несогласие с говорящим, кивать, хмурить брови, морщить лоб и улыбаться, словом, — демонстрировать весь набор обычных жестов, прекрасно понятных любому человеку. В этот момент они даже не задумываются, что собеседник не может видеть их жестов. Впрочем, это достаточно легко исправить, нужно просто завести привычку подтверждать жест звуковым сопровождением, адекватно воспринимаемым телефонным собеседником.

Ну и, конечно, ни один телефонный разговор не должен пройти впустую. Если решается какая-либо важная задача, необходимо убедиться, что полученные результаты ясны и одинаково восприняты обоими собеседниками. Недостаточная конкретизация договоренностей — достаточно частая и распространенная ошибка.

Могут возникнуть и различные варианты относительно того, как собеседники поняли друг друга. Если они оба через некоторое время поймут, что вопросы, обсужденные во время разговора, недостаточно конкретизированы, то, скорее всего, придется еще раз созваниваться и уточнять все вопросы. И хотя ситуация в общем-то разрешается благополучно, у клиента останется чувство недовольства, и он вряд ли еще раз обратится к данной фирме. Возможен и значительно худший вариант — если один или оба собеседника имеют о договоренностях каждый свое собственное, отличное от другого, мнение. Эта ситуация может стать причиной серьезного конфликта, разрыва отношений с клиентом.

Необходимо помнить, что окончание телефонного разговора еще не означает прекращение общения. Если данная беседа сложилась удачно, то, вероятнее всего, она будет иметь продолжение, во всяком случае, это подразумевается в большинстве важных телефонных разговоров. В этом случае последующая краткая запись телефонного общения будет очень полезной, а отсутствие ее — значительной ошибкой. Запись беседы содержит много интересной информации, не замеченной непосредственно во время беседы. Позже она может быть проанализирована.

Ошибка не означает неспособности человека занимать дальше ту же должность, выполнять те же функции. Ошибаются все, даже высокие профессионалы своего дела. Важно суметь извлечь выгоду даже из ошибки: получить дополнительный опыт, завести новые контакты, проверить свои силы. Любую ошибку можно превратить в удачу, нужно только проявить фантазию и деловую хватку. Нужно уметь учиться на своих ошибках, но лучше всего — уметь учиться на чужих. Эта глава не учит, как исправлять оплошности, она предупреждает, как не нужно поступать и где лучше "подстелить соломки".

Глава 2. Требования к ведению телефонных переговоров

В профессиональной среде существуют определенные требования к ведению телефонных переговоров. Несоблюдение этих правил — серьезный пробел в профессиональной подготовке руководителя, поскольку экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Так, известный американский специалист по организации управления А. Маккензи среди основных причин потери времени руководителем, а также потери потенциальных клиентов поставил на первое место нерациональное использование телефона. Плохая подготовка к разговору, неумение выделить в нем главное, лаконично и грамотно излагать свои мысли приводит к значительным (до 20—30 %) потерям рабочего времени, а также к возникновению недостаточного понимания между деловыми партнерами.

Приводимые ниже простейшие рекомендации помогут участнику телефонных переговоров в установлении успешной коммуникации — одного из элементов коммерческого успеха.

1. Для начала необходимо тщательно подготовиться к разговору. Не следует действовать импульсивно, т. е. хвататься за трубку, как только возникает мысль позвонить. Иногда кажется, что если сразу же не позвонишь, то упустишь важный момент и потеряешь время, которое потом нельзя будет наверстать. Но на самом деле это ошибочное мнение, т. к. если поспешно будет принято какое-нибудь решение — велика вероятность, что придется сожалеть об этом. Надо предварительно убедиться в целесообразности и необходимости звонка. Следует четко определить цель разговора, выделить в нем главное, продумать содержание беседы. Подготавливаясь к беседе, надо подумать о том, готов ли ваш собеседник к данной беседе, есть ли у него время на эту беседу; уверены ли вы в благополучном исходе разговора, какой исход переговоров вас устроит (или не устроит); какие приемы воздействия на собеседника можно использовать во время беседы; какова стратегия поведения в том случае, если ваш собеседник решительно возразит, перейдет на повышенный тон, не отреагирует на приведенные аргументы; проявит недоверие к информации; можно ли вообще обойтись без этого разговора и т. д.

2. Всегда следует держать в памяти имена, фамилии, даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору. При необходимости можно зафиксировать перечень тем на бумаге. Лучше всего вспомнить и про другие вопросы, которые могут возникнуть к тому же лицу, чтобы через час не пришлось его снова беспокоить. Словом, старайтесь предусмотреть возможную реакцию собеседника на информацию, т. е. продумайте свои ответы на все его возможные вопросы. Если приходится обговаривать несколько положений, то лучше последовательно заканчивать обсуждение одного и переходить к другому.

Заканчивать обсуждение каждой ситуации надо с помощью стандартных фраз типа: "Итак, по этому вопросу мы достигли договоренности?", "Могу ли я считать, что по этому вопросу мы с вами договорились?", "Как я вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на вашу помощь?", и других корректных моментов, которые помогут сэкономить время, а также покажут вас как вежливого и тактичного сотрудника — и тем самым поднимут престиж фирмы.

3. Если звонит телефон, необходимо достаточно быстро снять трубку. Уместнее всего это делать после второго и не позже третьего звонка. По скорости реакции на звонок некоторые

клиенты судят о степени заинтересованности сотрудника. Связисты не рекомендуют снимать трубку во время самого звонка по чисто техническим причинам: в некоторых электроцепях возрастает величина тока, что может привести к повреждению. Если же звоните вы сами, помните, что длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе. Кроме всего прочего, общеизвестно, что звонить после 22.00 — дурной тон, кроме, естественно, тех случаев, когда звонок заранее обговорен или в этом есть срочная необходимость. Звонок же по домашнему телефону своему деловому партнеру и даже подчиненному может быть оправдан лишь серьезной причиной, ввиду того, что дома люди отдыхают, и в нерабочее время их беспокоить нельзя.

4. Следует учитывать, что говорить необходимо лаконично. Разговор продолжительностью более 5—6 мин — скорее исключение в практике ведения дел. За это время необходимо сообщить все, что следует, и получить ответ. В некоторых странах умение быстро решить вопрос по телефону является важным требованием к сотруднику при приеме на работу. Для экономии своего и чужого времени необходимо придерживаться следующей рациональной композиции разговора:

- взаимные представления (полминуты);
- введение собеседника в курс дела, информирование его о цели своего звонка (до минуты);
- обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора (2—4 мин). Один из приемов экономии времени со стороны звонящего — применение так называемых "закрытых" вопросов, предполагающих односложные ("да", "нет", "не знаю") ответы собеседника. Помните, что подобными ответами надо заканчивать разговор по каждой обсуждаемой теме;
- завершение разговора, прощание (полминуты).

Для экономии времени старайтесь не допускать отклонения собеседника от темы разговора, тактично возвращая его к цели звонка. Если разговор с собеседником затягивается, иногда следует корректно поинтересоваться у визави: "Есть ли у вас время для продолжения разговора?".

5. Самые распространенные варианты первого слова, произносимого в снятую трубку, это: "Да", "Алло", "Слушаю". Эти слова по своей информативности совершенно одинаковы и безличны, их можно назвать нейтральными, поскольку они никак не характеризуют того, кто именно снял трубку и в какой организации или фирме. Поэтому в деловом общении надо отказаться от нейтральных отзывов и заменить их информативными. Всегда следует начинать разговор с представления себя и своей организации — и тогда, когда звоните вы, и тогда, когда звонят вам. Люди любят знать, с кем они разговаривают. Это, кроме того, создает атмосферу доверительности и помогает лучше понять собеседника.

Найдите любую доброжелательную, нравящуюся вам самим формулу (как бы вы сами хотели, чтобы вам отвечали). В любом случае абонент должен знать, с кем он говорит, или хотя бы куда он попал. Если произошла ошибка при наборе номера, недоразумение сразу же разъяснится и не повлечет за собой потери времени на его выяснение. Если собеседник не представился сам, вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем вы разговариваете. Это удобнее всего сделать в начале разговора.

6. Необходимо помнить о правилах ведения беседы. Всегда старайтесь говорить ровно, сдерживайте свои эмоции, выслушивайте собеседника, не перебивая его. В то же время

долго не молчите, подтверждайте свое участие в беседе какими-нибудь краткими репликами. Иначе ваш собеседник может подумать, что вы отвлеклись от разговора и не слушаете его или же что прервалась связь. Если же действительно произошло разъединение по техническим причинам, перезванивает тот, кто звонил — таково правило, чтобы не мешать друг другу, одновременно набирая номер.

7. Во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия. Беседу проводите в спокойном, доброжелательном тоне. Очень важно, чтобы разговор вызывал положительные эмоции, это поможет вам достойным образом завершить договоренности с клиентом и хорошо скажется на вашей репутации. В разговоре с клиентом полезно прибегать к следующим фразам: "Чем я могу вам помочь?" или "Могу ли я быть вам полезен?", "Простите, я не расслышал, что вы сказали", "Не могли бы вы повторить?", составляющим этикет делового разговора. Невежливый ответ секретаря может отбить охоту у потенциального клиента обращаться в указанную фирму. Если нужный сотрудник отсутствует, надо вежливо извиниться и указать время, когда он будет на рабочем месте.

8. При возникновении каких-либо разногласий старайтесь разрешать их тактично. Ни в коем случае при работе с клиентами нельзя давать волю эмоциям. Всегда надо помнить, что эффективность делового телефонного разговора зависит от эмоционального состояния человека и от его настроения. Излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой неточности, неверности фраз, увеличивает время беседы. Даже если ваш собеседник проявляет склонность вести ее на повышенных тонах, высказывает несправедливые упреки, наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же, а при возможности переведите беседу в более спокойное русло и постарайтесь поставить себя на его место или частично признать его правоту. Кратко и ясно изложите свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу, убедительными и грамотными по форме.

9. Очень важно при работе с клиентами ваше стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Люди всегда ценят, если им уделяют достаточно внимания и помогают в решении их вопросов. Внимательное и участливое отношение к клиентам положительно скажется на имидже фирмы.

10. Необходимо всегда помнить об интонации, тоне и тембре голоса, поскольку, по мнению большинства психологов, они несут до 40 % информации о человеке. Разговаривайте по телефону на том же уровне громкости, что и при очной беседе. Громкая речь по телефону часто менее разборчива, поскольку параметры микрофона и телефона выбраны с расчетом на обычный, средний уровень громкости. Не начинайте кричать, если вам плохо слышно собеседника; вполне возможно, что он-то как раз слышит вас хорошо, и это может произвести на него неблагоприятное впечатление. Поэтому в случае плохой слышимости следует не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, и спросите при этом, как он слышит вас.

11. В телефонных переговорах лучше избегать следующих выражений, которые могут вызвать у клиента недоверие; "Привет", "Говорите", "Все обедают", "Никого нет", "Перезвоните", "Я не знаю", "Мы не можем этого сделать", "Вы должны", "Подождите секундочку, я скоро вернусь", "Я не могу вам сказать, т. к. нет бухгалтера, а сама я ничего не знаю", "идет", "добро", "лады", "пока" и т. д. Подобные выражения, моментально создают чувство недоверия к представителю фирмы и к ней самой. Не следует употреблять и специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику, и это может вызвать чувство неловкости и раздражение собеседника.

12. Деловая беседа по телефону не может сопровождаться прихлебыванием чая или жеванием резинки. Если в процессе беседы вы нечаянно чихнули или кашлянули, извинитесь перед собеседником.

13. Непременное условие — ваша компетентность в данной области и умение решить с клиентом любой возникший вопрос.

Во время деловой беседы емко, кратко и грамотно изложите суть проблемы. Всегда помните, что люди не любят общаться с человеком, который не в состоянии дать им ответы на интересующие их вопросы. При невозможности разрешения ситуации самому надо четко указать человеку, к кому в данной организации он может обратиться за помощью.

14. Для успешного ведения дел надо уметь заинтересовать собеседника. Постарайтесь сделать это с первой же фразы. При этом владейте правильным использованием методов внушения и убеждения.

15. Если же вам звонят во время вашего разговора с посетителем (сотрудником), надо знать, что правила беседы предписывают не прерывать беседу телефонными разговорами. Следует сначала извиниться перед посетителем за необходимость прервать беседу, затем снять телефонную трубку, поздороваться, сообщить название фирмы, фамилию, указать, что ведете беседу с посетителем и договориться о переносе разговора. В этом случае ваши действия могут быть такими:

— попросите позвонившего немного подождать, не вешая

трубку (если ваш очный разговор близок к завершению и вам звонит младший по возрасту или должности);

— договоритесь, чтобы вам перезвонили через несколько минут (если вы в данный момент не заканчиваете беседу и звонит не вышестоящее должностное лицо);

— запишите телефон позвонившего абонента и перезвоните ему в удобное для вас обоих время.

В результате собеседник увидит, что для беседы с ним вы откладываете другие дела. Этим вы подчеркнете, что относитесь к посетителю с большим уважением. Если вы прервете беседу разговорами по телефону — непременно подчеркнете свою невоспитанность. А перенос времени разговора с позвонившим по телефону поможет вам не потерять нужного клиента.

16. Если телефон зазвонил в то время, когда вы говорите по другому телефону, возьмите трубку, сообщите, что вы заняты, и выясните у второго собеседника, будет ли он ждать окончания первого разговора или вы перезвоните ему через некоторое время. Сообщите первому клиенту о том, что вам необходимо переговорить с другим человеком, это позволит вам закончить первую беседу.

17. Если разговор с первым собеседником очень ответственный, в порядке исключения можно не снимать трубку второго телефона и сказать своему клиенту, что если другому человеку действительно нужно, он перезвонит позже.

18. Держите рядом с телефоном ручку и бумагу. Чтобы не упускать важные детали разговора, приучите себя делать пометки либо по ходу беседы, либо сразу после ее окончания. Во время беседы запишите такие важные подробности, как имена, числа и

основную информацию, с которой потом смогут ознакомиться ваши подчиненные и коллеги.

19. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говорящих по социальному статусу или по возрасту. Очень важно вежливо закончить его. Лучше всего воспользоваться фразами: "Простите, что я вас прерываю, но я боюсь опоздать на заседание", "Очень приятно было с вами беседовать, но я обязан перезвонить в другую организацию. Могу ли я позвонить вам позже?". Можно также сослаться на большую занятость, на необходимость завершить начатую работу. Предложения типа "Спасибо за звонок", "Приятно было с вами побеседовать" и т. п. помогут вежливо завершить беседу.

20. Если беседа с деловым партнером прошла конструктивно, то было бы неплохо завершить ее соглашением о дальнейшем сотрудничестве.

И последний совет. После окончания делового разговора потратьте 5—6 мин на анализ его содержания и стиля. Проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места в нем. Постарайтесь понять причину своих ошибок. Было бы неплохо понаблюдать за говорящими по телефону, проанализировать их беседы с точки зрения краткости, тактичности, результативности. Очень полезно записать несколько разговоров на магнитофон, а затем прослушать их. Все это впоследствии поможет вам, во-первых, сэкономить время, сократив длительность переговоров, а во-вторых, поможет понять самые распространенные ошибки, совершаемые при телефонном общении, что весьма благоприятно отразится как на вашем престиже, так и на имидже вашей фирмы.

Глава 3. Лексика, фразеология и стилистика телефонного делового общения

Уже более века человечество имеет возможность общаться между собой при помощи телефонного аппарата. За этот продолжительный период в сфере телефонного общения сложилась своя, характерная, лексика, которая включает не только определенные, свойственные для телефонного разговора слова, вроде "алло", но и многочисленные устойчивые словосочетания, выражения и фразы. И если обычные, личные разговоры по телефону могут протекать в каком угодно стилистическом ключе, то деловые телефонные переговоры предполагают соблюдение определенного, общеустановленного стиля, при котором следует не только контролировать свою речь, употребляя определенные слова, фразеологические выражения нормативной лексики, а также следить за своей интонацией, тембром речи (о чем подробнее — в следующих главах), но и продолжительностью самого разговора и некоторыми другими факторами, положительно влияющими на успех переговоров.

При проведении деловых переговоров по телефону собеседники должны придерживаться официально-делового стиля. Этим термином принято называть особенности языка служебных, организационно-распорядительных, а также дипломатических документов. Официально-деловая — речь служащих различных государственных предприятий и учреждений: политиков, дипломатов и многих других людей, которые по долгу службы обязаны выражаться на специальном деловом жаргоне, во многом отличающемся от простого разговорного языка. Таким образом, речь деловых людей должна укладываться в требуемые рамки данного стиля, и очень важно соблюдать требования и особенности официально-делового стиля во время телефонных переговоров.

Особенностями деловой речи являются: резкое, в сравнении с другими языковыми стилями, сужение диапазона используемых речевых средств; высокая степень повторяемости (частотность отдельных языковых форм на определенных участках текстов документов и телефонной речи); терминологизация официально-деловой речи, т. е. частое использование слов и сочетаний слов, значение которое обусловлено в пределах какой-либо специальности. Причем, многие термины, используемые в телефонной деловой речи, давно нашли широкое употребление в разных областях знания, поэтому потеряли свой узкоспециальный характер и перешли в разряд общеупотребительных.

Необходимыми атрибутами деловой телефонной речи являются полнота и своевременность информации, точность и лаконизм формулировок. Основная задача разговаривающего — предельно четко и коротко сообщить необходимые сведения.

Нейтральный тон изложения является нормой делового этикета. Личный, субъективный момент должен быть сведен к минимуму.

За пределами официального общения должны остаться формы, обладающие экспрессивно-эмоциональной окрашенностью. Использование многих разговорных (жаргонных и сниженных), просторечных, диалектных и т. п. слов и фразеологических оборотов в деловой речи по телефону недопустимо. По телефону может быть выражена просьба или благодарность, предъявлено требование (нередко в категоричной форме), поэтому не всегда удастся строго придерживаться нейтральной речи, но в первую очередь должны использоваться средства логической, а не эмоционально-экспрессивной оценки ситуаций и фактов.

При ведении делового разговора по телефону надо исключить из своей речи неологизмы или заменить их общеизвестными литературными словами (за исключением случаев, когда без неологизмов не обойтись). При использовании терминов нельзя допускать искажения их произношения или замену их профессионализмами, жаргонизмами и прочими словами, которые могут оказаться непонятными или неизвестными собеседнику. В деловой речи по телефону ограничены возможности лексической сочетаемости слов, поэтому для нее характерно использование устойчивых словосочетаний: служебное письмо — составляется (а не пишется) и направляется (а не отсылается); выговор — объявляется; порицание — выносится; оклад — устанавливается и т. д.

Деловая речь по телефону, как и обычная деловая речь, в основе своей состоит из устойчивых оборотов, наполнена готовыми языковыми формулами, трафаретами, штампами. Для телефонных переговоров не характерно использование образной фразеологии, которая часто может встретиться в обычной разговорной речи, однако употребление некоторых фразеологизмов в пределах нормы все-таки допускается: например, "мы говорим с вами на разных языках", "поставим на ноги экономику", "вы махнули рукой на ваши обязанности", "вся организация пришла отдать последний долг своему коллеге".

Но более частым является употребление при переговорах по телефону фразеологизмов, связанных с выражением оценки, но вместе с тем лишенных экспрессивной окраски. Примерами таких устойчивых сочетаний являются: "оставляет желать лучшего", "быть (находиться) на уровне" чего-либо, "узкое место" (о трудностях, недостатках в работе); "общее место" (об избитых, всем известных вещах, суждениях); "называть вещи своими именами" (высказывать истину). В научной и официальной-деловой речи значительно чаще, чем в других языковых стилях, используются различные сопоставимые наименования, причисляемые к фразеологии на основании общего свойства фразеологизмов называть нечто единое, целостное по смыслу: "атомный котел", "вторая космическая скорость", "полюс холода" и т. п.

Многokrратно повторяющиеся административно-производственные ситуации находят свое отражение в ограниченном наборе речевых формул, используемых при переговорах по телефону, например: "В связи с указанием (распоряжением, требованием) министерства (управления, дирекции и т. п.) о..."; "В соответствии с достигнутой договоренностью (соглашением)..."; "В порядке оказания технической (производственной, материальной) помощи..."; "В связи с тяжелым положением, сложившимся..." и т. д. Сюда же относятся и такие штампы, как "примите во внимание", "довожу до вашего сведения". Процесс стандартизации прослеживается и на примере употребления в деловой телефонной речи своеобразных оборотов: "оказать помощь" (поддержку, содействие); "произвести ремонт" (реконструкцию, перестройку), "провести опрос"; "вести следствие"; "допустить брак"; "оказать внимание", "установить порядок", "провести мероприятие" и другие, использующиеся вместо обычных глагольных форм: "отремонтировать", "расследовать" и т. д.

Наиболее частым в телефонной деловой речи является употребление следующих штампов, фразеологических оборотов: "в соответствии с решением" (распоряжением, приказом); "в связи с началом" (возможностью, необходимостью); "в целях улучшения" (ограничения, экономии); "необходимо выделить"; "в случае... придется сократить"; "обращаю ваше внимание" и т. п. Подобные выражения (независимо от того, осознает это говорящий или нет) нередко начинают выполнять функцию терминов, отвечающих специфике той или иной деловой ситуации. Ту же роль играют так называемые канцеляризмы — слова типа

"ходатайствовать", "активизировать", "завизировать", "заслушать", "надлежащий", "непринятие" (мер) и многие другие, малоупотребительные в других стилях языка.

Анализ многочисленных деловых телефонных переговоров позволяет выделить наиболее характерные для подобной речи особенности:

1. Преимущественное использование простых предложений (как правило, повествовательных, распространенных, полных), а также повелительных форм глаголов. Весьма умеренно используются вопросительные, отрицательные предложения.

2. Из сложных предложений более распространены бессоюзные и сложноподчиненные — с придаточными изъяснительными, определительными, условными причины и цели, а также конструкции типа "выполнили план, что позволяет"; "в порядке исключения, мы принимаем ваше предложение"; "в связи с вашим отказом относительно нашего предложения"; "по причине нехватки материалов (недостачи), мы вынуждены отказать вам" и т. д., что позволяет избегать употребления сложноподчиненных предложений с придаточными причины, цели, условными.

На размеры предложений в деловой телефонной речи не очень влияет наличие или отсутствие в них обособленных оборотов. Деепричастные обороты встречаются редко, причем обычно они представляют собой устойчивые конструкции типа "исходя из..."; "принимая во внимание..."; "учитывая, что..." и т. п.

3. Активное использование страдательных конструкций типа: "представляется возможность..."; "комиссией было обнаружено..." и безличных форм.

4. Использование нетипичных для других языковых стилей способов словоизменения, например развитие форм множественного числа у отвлеченных числительных. Специфичны такие сочетания, как "закончить строительство"; "принять с хорошим качеством"; "передать по принадлежности" и т. д.

Языковые средства, используемые в деловой речи по телефону, достаточно разнообразны и отлично приспособлены для передачи весьма специфической производственной, юридической, финансовой и административно-управленческой информации. Деловая речь накопила большое количество проверенных многолетней (и даже многовековой) практикой терминов, формул, оборотов речи. Идет использование готовых, прочно вошедших в деловой обиход словесных формул и конструкций, существование которых позволяет говорящему не тратить время на поиск определений, характеризующих стандартные деловые ситуации. Стандартизация (терминологизация) деловой речи существенно повышает информативность телефонных переговоров, заметно облегчает их восприятие и оценку специалистами, что способствует большей оперативности переговоров в целом.

Итак, уже достаточно сказано по поводу приветственных слов и фраз, которые следует произносить в самом начале разговора, а также заключительных фраз, уместных для делового общения. Деловая среда — это та область, где следует наиболее тщательно подбирать употребляемые слова и обдуманно строить предложения, т. к. от стиля вашего разговора во многом зависит то, как пойдет дальнейшее сотрудничество, как успешно будут осуществляться переговоры, заключаться сделки и прочее.

Деловая сфера телефонного общения — это сфера коммуникации, в которой очень важно отсутствие лишних слов и фраз, не только занимающих много времени, но и отвлекающих от основного разговора, передающих эмоциональный настрой собеседника, что нежелательно. Наиболее важно во время делового телефонного разговора умение строить

краткие, четкие и логически завершенные предложения. Это экономит время, как ваше, так и собеседника, а ведь по-настоящему деловые люди высоко ценят известный афоризм Бенджамена Франклина "Время — деньги".

После снятия трубки во время телефонного звонка следует прежде всего назвать фирму (организацию), затем — свою должность и, если необходимо, — имя. А вот здороваться в данном случае необязательно, уместно лишь в том случае, если собеседник на конце провода поздоровался и ждет ответного приветствия. Обычно во время таких разговоров после должности принято называть свои фамилию или имя, отчество, однако исключения составляют переговоры в телефонных справочных бюро и крупных центрах информации.

В целом, ваши первые слова должны звучать примерно в следующем порядке:

— Центральный Сбербанк. Приемная директора. Вас слушает секретарь Ирина Ивановна.

Последние слова можно заменить короткой фразой: "Я вас слушаю".

Что же касается случаев, когда вы сами звоните в организацию, то фразы следует произносить примерно в обратном порядке. Сначала необходимо поздороваться, при этом лучше всего использовать следующие приветствия: "Приветствую вас!" (характерно только для мужского общения); "Добрый день!" или "Здравствуйте!" И уже после этого следует назвать свою должность в организации, название этой организации и свое имя — и уже затем излагать цель или причину звонка. Очень подходит фразеологическое сочетание: "Здравствуйте. Это Ерофеев из отдела сбыта".

Если вы звоните, и собеседник на другом конце провода не назвал свое имя и фирму, вам следует поинтересоваться: "Не подскажете, куда я обратился?", после чего нужно задавать вопрос, который вас интересует. Если вам нужен конкретный человек, следует назвать его должность и отдел, например: "Мне главврача Моисеева" или "Могу я услышать экономиста Иванова?"

Очень часто в деловых телефонных переговорах мы вынуждены отказывать своему собеседнику. Главное в подобных случаях — не обидеть своим коротким и прямым отказом или, наоборот, — не переусердствовать в извинениях и долгих изъяснениях. Важно уметь отказывать четко, ясно и безапелляционно, чтобы у собеседника не возникало дополнительных вопросов. Поэтому научитесь говорить фразы типа: "Прошу прощения, но вы обратились не по адресу", "Очень жаль, но я ничем не могу вам помочь", или "Простите, но это не в компетенции нашей фирмы", "К сожалению, наша организация этим не занимается" и т. п.

Вообще, во время деловых разговоров не рекомендуется объяснять причины, по которым вы вынуждены отказать собеседнику в разговоре или оказании услуги, достаточно дать понять собеседнику, что вы и ваша организация не предоставляете требуемых услуг. Деловые телефонные переговоры требуют использования лаконичных и четких фраз (здесь не имеется в виду работа телефонистов, различных операторов и секретарей, задача которых и состоит в "сидении на телефоне" с целью передачи информации, хотя в их работе еще более важно успеть принять как можно больше звонков).

Немалую роль в успешности проведения телефонных переговоров играют не только лексика и стилистика, но также тембр голоса и орфоэпика, о чем речь пойдет в следующей главе.

Глава 4. Говорите так, чтобы собеседник мог вас видеть

Темп речи

Искусство правильно говорить дано не каждому. Можно, конечно, довольно быстро научиться выстраивать логически связные фразы, начать включать в предложения всевозможные эпитеты, фразеологизмы и крылатые фразы, но вместе с тем не добиться взаимопонимания у собеседника и не суметь установить соответствующий психологический контакт. Еще труднее этого добиться при телефонных разговорах, когда собеседник не может вас видеть. При зрительном контакте намного легче наладить беседу, расположить или оттолкнуть оппонента. Что же касается общения по телефону, то для успешного завершения диалога нужно приложить максимум усилий и терпения, выработать идеальную стратегию поведения, воздействовать не только словом, но и имеющимися в наличии вариациями речи.

Телефонные разговоры являются неотъемлемой частью жизни деловых людей. Всегда следует помнить, что около 38 процентов нужной информации человеку дают звучание голоса собеседника, высота тона и тембр. Общаясь по телефону, собеседники уже в первые секунды разговора фиксируют свое внимание на таком немаловажном факте, как темп голоса. Это происходит произвольно и зачастую является решающим моментом в положительном или отрицательном отношении к предстоящему разговору.

Каждому человеку присущ свой определенный темп речи, который сформировался у него еще в детстве по законам первой сигнальной системы и который зависит от многих индивидуальных факторов, каковыми являются характер, темперамент, образ жизни. У разных лиц речь колеблется от быстрой к медленной.

Темп человеческой речи подразделяется на несколько этапов. Так, существуют низкий, средний и высокий темпы речи. Низкий темп характеризуется замедленным произношением слов, большим растягиванием гласных звуков, долгим обдумыванием каждой фразы, большими паузами между словами и наличием в речи множества слов-паразитов. Речь очень тихая, а иногда произносится шепотом. Данный темп присущ людям с флегматическим и меланхолическим темпераментом, которые привыкли вести размеренный и спокойный образ жизни, предпочитают больше слушать, чем говорить. Такой замедленный темп свойственен и людям очень вялым, медлительным или болезненным.

При высоком темпе речи наблюдается быстрое построение фраз, окончание многих слов проглатывается и не слышится собеседнику, фразы, как правило, очень путанные и в них отсутствует порядок. Предложения произносятся практически без перерыва и на вдохе, с "захлебыванием". При быстром темпе речи очень трудно уследить за мыслью собеседника, иногда требуется повторение отдельных фраз для разъяснения общей картины. Ускоренный темп речи используют люди с холерическим темпераментом, очень расторможенные, порывистые и неуравновешенные, привыкшие к немедленному разрешению всех интересующих вопросов. Иногда ускоренная речь может возникать вследствие подражания такой же речи окружающих. Данным людям практически никогда не интересно мнение их оппонентов, у них плохое слуховое внимание, они привыкли, чтобы все окружающие слушали только их.

Средний темп речи наиболее приемлем для ведения телефонных переговоров. Он характеризуется размеренностью, тщательным обдумыванием каждой фразы, паузы между предложениями не затягиваются, а служат для осмысления сказанного. При данном темпе отсутствуют непонятные и сложные фразы. Такой темп очень хорошо воспринимается человеческим слухом, внушает доверие и полностью располагает собеседника к продолжению контактов и дальнейшему сотрудничеству. Человека с таким темпом речи характеризуют решительность и уверенность в своих действиях, твердое знание того, что ему нужно в данный момент. Данный темп речи вселяет уверенность и в того индивида, который является оппонентом.

Темп речи всегда должен соотноситься с темпом речи адресата. Подстраивание под темп собеседника является в своем роде "присоединением" к нему, убеждает его в заинтересованности. Стоит прислушиваться к темпу речи оппонента еще и потому, что, кроме темперамента, скорость речи может указывать на эмоциональное состояние говорящего. Так, медленный темп речи может указать на подавленность или безразличие адресата к интересующему вопросу. Раздражительность и встревоженность проявляется в очень быстром темпе речи. Напряженность голоса собеседника также помогает определить состояние адресата, которое может выдавать в нем негативное отношение к разговору или недоверие.

Вообще, средняя скорость общения должна составлять около 125 слов в мин. Она хорошо воспринимается при телефонных разговорах, более же быстрый темп вызывает многочисленные затруднения в прослушивании и восприимчивости материала. При быстром темпе до оппонента не доходит нужная информация.

Если человек говорит очень быстро, то либо он совершенно не заботится, дойдет ли до собеседника смысл сказанного, либо желает "усыпить" бдительность и не вызвать у слушателя нужной реакции. К тому же, телефон усугубляет недостатки речи, особенно неразборчиво по телефону слышатся числа, и числительные.

Зная и разграничивая все вышеперечисленные темпы человеческой речи, можно менять и корректировать свой темп, подстраивая его под оппонента. Для успешного ведения телефонных переговоров не следует использовать в речи очень быстрый или, наоборот, замедленный темп. Во всем нужно соблюдать золотую середину.

Для соблюдения темпа речи, более всего подходящего для ведения телефонных переговоров, нужно пользоваться паузами. С паузой речь становится отчетливой и внятной. Для выделения и подчеркивания какой-либо главной мысли следует высказывать эту самую мысль, выдерживая необходимую паузу, а после ее высказывания речь надо замедлить. Во время образовавшейся паузы предоставляется возможность оппоненту вступить в разговор, что позволяет перейти к диалогу. Но затянувшаяся пауза неуместна. Она напрягает и создает некоторое замешательство и суетливость, при такой паузе собеседник может почувствовать недоверие и некомпетентность в делах. Отсутствие пауз тоже настораживает и наталкивает на мысль, что оппонент или не уверен в своих силах, или хочет увильнуть от ответственности.

Отдельно поговорим о телефонных переговорах с иностранными адресатами. С ними ни в коем случае нельзя общаться в обычном темпе. Вследствие плохого знания языка такой собеседник не в состоянии успеть расслышать и проанализировать услышанное, кое-что начнет пропускать или переставлять местами. Такая мешанина отнюдь не будет способствовать успешным деловым контрактам, и беседа может сорваться. Постоянный же хороший речевой пример темпа, терпеливый и вежливый показ иностранному адресату

правильного произношения, подстраивание под его замедленный темп речи, поощрение его речевых попыток сделают свое доброе дело.

Естественно, темп речи, который устанавливается с рождения, очень трудно переделать. Но для успешных телефонных переговоров и завершения планируемого дела нужно стараться подстраиваться под адресата.

Совершенствовать и отрабатывать различные темпы речи можно с помощью магнитофона, а также развивая свои связки, занимаясь дыхательными упражнениями и, что самое главное, культивируя в себе хорошее настроение. Очень полезно читать стихи под такт, отбивая каждый слог ударом руки по столу, говорить под музыку, благоволит пение, физкультура, связанная с речью, — все, что упорядочивает движения.

Нормальный темп речи является следствием правильного соотношения основных процессов в коре головного мозга — торможения и возбуждения. В речи он выражается в сохранении единства и соблюдения правильного словесного ударения. Темп речи чрезвычайно сложен. Нарушение его затрудняет и искажает речь. Не стоит говорить то очень быстро, то резко замедляя темп, особенно в пределах одной фразы или слова, не стоит пропускать и недоговаривать слоги в слове, слова в фразе, менять ударения. Только правильно продуманная речь, с соблюдением нормального темпа, который лучше всего воспринимается человеческим слухом, будет служить залогом не только взаимно приятной беседы, но и установления хороших контактов и продолжения деловых отношений, Нормальный или усредненный темп речи — гарант успешного ведения телефонных переговоров.

Темп речи при телефонных разговорах служит основным индикатором эмоционального состояния адресата. А как известно, эмоции порой преобладают над разумом. Поэтому так необходимо учитывать темп речи, особенно если ведутся деловые переговоры. Он должен быть подобран таким образом, чтобы в диалоге выразить не только цель, но и добиться ее, воздействуя на разные стороны души слушателя. Темп речи должен создать эффект от сказанного, вызвать эмоцию, он должен привлекать внимание, формировать намерения, темп речи должен повлиять на завершение диалога действием.

Темп речи — не неоспоримая константа, определенная человеку с рождения, он должен быть направлен на поставленную цель. В силах каждого человека менять темп речи в соответствии с ситуацией. Постоянная перестройка с одного темпа на другой поможет не только находить подход к разнообразным собеседникам, но и отрабатывать четкую программу при беседе по телефону.

В заключение хотелось бы отметить, что всегда следует придерживаться одного неоспоримого правила: "Прежде чем говорить, подумай, о чем хочешь сказать, и только затем медленно говори". Расшифровывая эту фразу, отметим, что только четко продуманная речь и мгновенно спланированный темп речи помогут адресату не только услышать информацию, но и увидеть того, кто ее передает, создать более верное представление об оппоненте, и тогда успех дела будет обеспечен на все сто процентов.

Тембр и интонация голоса

К человеческой речи предъявляются разные требования, связанные с выполнением множества только отдаленно связанных друг с другом задач. В деловых телефонных переговорах далеко не последнее место занимают тембр и интонация голоса говорящих.

Тембр голоса показывает не только характер говорящего, но и выстраивает определенную модель поведения, несет в себе скрытый смысл намерений и планов. Зачастую измененным тембром голоса прикрываются не уверенные в себе люди, желая запутать слушателя.

Громкость произносимой речи по телефону отождествляется с уверенностью, хорошей подготовкой и знанием тех проблем, которые предстоит решить. Но следует помнить, что человек, говорящий слишком громко, заставляет слушать себя силой, порождая реакцию неприятия. Учитывать надо и то, что в телефонном разговоре сила звука передается с помощью технических средств, и поэтому возможны искажения. Стоит повышать голос лишь в тот момент, когда на определенную информацию обращается особое внимание, и ни в коем случае нельзя вести диалог на повышенных тонах.

Деятельность коры больших полушарий, выражающаяся в дифференцированном развитии голосового аппарата, создает своеобразие тембра голоса у разных людей. Так, у одних наблюдается бледный тембр, слабость голоса, у некоторых голос становится то крикливый, то, наоборот, очень слабый, доходящий до шепота, то хриплый, то дрожащий или срывающийся с низких тонов на высокие. В классификации тембров также присутствуют "металлический" или "стальной" голос, "легкий", "бархатный", "тонкий", "деревянный" и "светлый".

При разговоре по телефону, особенно если он служит установлению необходимых контактов, следует четко разграничивать тембр голоса говорящего и следить за собственным тембром, чтобы не спугнуть и не оттолкнуть клиента.

Так, голос с металлическими нотками наталкивает человека на мысль о том, что на другом конце провода находится очень властная и непримиримая натура, способная любыми средствами добиться своего. Обычно металлический голос характерен для людей, занимающих важные и ответственные посты.

"Ледяным" тоном пользуются люди, категорически не желающие выходить на контакт и заранее настроенные на неблагоприятный исход беседы.

Самым противоречивым из всех тембров является "бархатный". С одной стороны, такой голос притупляет бдительность, способен очень быстро расположить к себе адресата, но с другой — слыша такой тембр голоса по телефону, следует насторожиться.

Некоторая слащавость и излишняя мягкость говорят о скрытых намерениях клиента, желании запутать и ввести в заблуждение.

Владельца "легкого" тембра голоса также следует остерегаться. Легкость в голосе и постоянно приподнятое настроение, желание решить все сразу говорят о легкомысленности адресата. Контакты и деловые переговоры с обладателем такого голоса лучше осуществлять не по телефону, а при личной встрече.

"Светлый" голос привораживает слушателя. Для него характерны нормальный тон, плавность произносимых звуков и выразительность. С обладателем такого голоса очень приятно общаться и вести переговоры.

Совершенно недопустимо при переговорах по телефону постоянно переходить с одного тембра голоса на другой. Очень нежелательно, когда при возникающих каких-либо разногласиях, один из говорящих переходит на крик или на фальцет. Такое поведение может не только прервать все начатые переговоры, но и заставит собеседника повесить трубку. После этого трудно будет восстановить прерванный контакт.

Иногда, общаясь по телефону, можно услышать голос с хрипотцой. Обладатели такого голоса, как правило, или простужены или, как доказывают многочисленные наблюдения, умудрены опытом, и их очень трудно провести.

Дрожащим и срывающимся голосом лучше вообще не вести телефонные переговоры, а подождать, пока такое состояние пройдет. Дрожь в голосе при разговоре может сыграть злую шутку. Телефонная трубка способна передать подобное волнение адресату, который в свою очередь не захочет иметь дело с не уверенным в себе человеком. Срывающийся голос выдает также слабость и некомпетентность адресата, его неуверенность в собственных силах.

Вообще же, тембр голоса можно постоянно менять, в зависимости от ситуации и в зависимости от настроения оппонента во время ведения беседы по телефону. Женщинам очень приятно услышать мужской баритон, а мужчинам, в свою очередь, легкий и завораживающий женский голосок. Большое наслаждение доставляют слуху нежные, чистые и звонкие голоса. Для ясной и выразительной речи необходим гибкий и приятный голос, который сыграет немаловажную роль при установлении взаимовыгодного общения по телефону.

Наши эмоции в разговорах порой переходят все границы.

Следует помнить, что излишняя эмоциональность вредит деловым телефонным переговорам. Но в то же время умеренное выражение своих чувств послужит хорошим подспорьем для установления контакта и положительного исхода переговоров. Эта эмоциональность в речи выражается интонациями, т. е. разнообразными изменениями голоса. Вообще же, интонация — это своеобразная мелодия речи, выражающаяся в гибкости голоса (изменении его тембра и тона даже в пределах одного слога).

Взрослый человек обладает богатым набором интонаций, которые выражают тонкие оттенки, нюансы чувств и мысли. Иногда интонация речи может быть очень ярка, резка, но однообразна и музыкально бедна. При определении интонации следует учитывать настроение собеседника. Так, при большой возбудимости интонации более ярко выражены, при подавленности — очень слабо проявляются.

Следует помнить, что смысл слов зависит от того, каким тоном это сказано. Даже одно и то же слово, произнесенное в разной тональности, с разной интонацией, способно ввести в заблуждение. В телефонной трубке слышится не просто слово как символ чего-то, а его смысл, скрытый в его произношении. Даже, казалось бы, простое слово "да" можно произнести с разной интонацией. В одном случае оно будет означать положительный ответ, а в другом это утвердительное слово произносится как прямое отрицание. То же самое касается и многих других слов, которые чаще всего употребляются при деловых телефонных переговорах. В этом случае можно привести в пример одну очень известную поговорку: "Казнить нельзя помиловать". В телефонных переговорах от расстановки интонаций в подобной фразе может зависеть очень многое.

Деловое телефонное общение не терпит излишней монотонности. Монотонность при переговорах, во-первых, занимает очень много времени, что совершенно недопустимо в деловом мире, во-вторых, практически забывается информация, изложенная в самом начале, и собеседник начинает терять суть беседы.

Очень яркая речь, безусловно, хорошо воспринимается адресатом, особенно если она полна эпитетов, жизненных примеров, неоспоримых фактов и аргументов. Яркая речь при

телефонных переговорах лучше усваивается собеседником и сохраняется в памяти на более длительное время. Кроме информативности, доказательности, профессионализма в оценках, желательно соблюдать чистоту, яркость, четкость и правильность речи. Красноречие при телефонных беседах должно влиять на ум слушателя, а затем уже на его чувство; впрочем, красноречие не должно переходить установленных границ, поскольку излишняя образность мешает восприятию точной информации.

При деловых переговорах по телефонному аппарату необходимо научиться ставить смысловые ударения, уметь интонацией в своей речи выделять самые главные и нужные моменты и опускать второстепенные.

Следует помнить, что официально-деловой стиль при телефонном общении предполагает выбор максимально усредненного тембра голоса и интонации. Отклонение в ту или иную сторону может нежелательно сказаться на установлении деловых контактов. В деловой среде принято общаться немножко по другим правилам, отличающимся от простой жизни. При телефонном общении деловые люди предпочитают слышать на другом конце провода уверенных в себе людей. И их уверенность выражается прежде всего в тембре голоса и такой интонации, которая вселяет доверие и настроенность на деловой лад.

Чтобы речь при переговорах особенно четко выражала мысли и чувства, она должна быть выразительной, т. е. произноситься то с повышением, то с понижением голоса, то громче, то тише, то быстрее, то медленнее и с разными оттенками тембра голоса (жестко, мягко). В одних случаях следует проявить в голосе жесткость для отстаивания своих интересов, в другом — мягкий голос будет быстрее продвигать переговоры вперед.

Слова-паразиты

Деловой человек должен в совершенстве владеть устной речью и искусством ведения деловой беседы. Через речь человека коллеги по работе, партнеры или клиенты формируют представление о его внутреннем содержании, об уровне его профессиональной компетентности, интеллекта и культуры.

Слово — средство общения и воздействия на людей. Культура деловой беседы — показатель культурного уровня личности, ее способности к общению. Речевые недостатки могут создать ложное представление о способностях и профессиональных качествах человека.

Разговорная речь имеет ряд особенностей, которых следует избегать при формальном телефонном общении. В устной форме все, казалось бы, вполне приемлемо. Каждый человек в общении "загрязняет" свою речь словечками вроде: "ну", "вот", "это", "значит", а также всевозможными мычаниями, эканьями и т. д. Это так называемые слова-паразиты. Они словно прилипают к тексту и отягощают его своим присутствием. Если их изъять из высказывания, то смысл от этого несколько не изменится. Речь станет чистой, легкой и более верной с точки зрения телефонного общения.

Часто употребление слов-паразитов происходит незаметно для общающихся, но, если прислушаться, то это может показаться отнюдь не приятным, вызвать раздражение и даже агрессию. Следовательно, от этого речевого "мусора" необходимо избавляться. О том, как это сделать, почему мы употребляем слова-паразиты в своей речи, а также о том, что значит "говорить чисто и правильно", пойдет речь в данной главе.

Злоупотребляя использованием слов-паразитов в своей речи, человек рискует превратить высказывание в полную нелепицу, пустой набор слов. Такому человеку нелегко добиться серьезных успехов в делах, поскольку его речевые ошибки будут очевидны для любого собеседника. Реакция партнера на неправильно произнесенные слова и неточно сформулированные фразы может быть достаточно жесткой. С человеком, часто употребляющим в своей речевой практике слова-паразиты, могут перестать общаться его коллеги по работе, а также деловые партнеры. Человек, испытывающий неприязнь к речевым ошибкам своего собеседника, будет неохотно идти на контакт. Негативная реакция собеседника делает невозможным плодотворное общение.

От слов-паразитов в речи нужно избавляться, но сделать это весьма не просто. Это очень трудоемкий и требующий времени процесс. Для начала следует научиться следить за своей речью во время коммуникации, особенно во время телефонного общения. Эта "слежка" должна превратиться в своего рода игру, в своеобразное хобби.

Нормой считается такая речь, при которой человек вообще не заполняет паузы в речи посредством слов-паразитов. Иначе говоря, если человек при разговоре неожиданно потерял мысль или не знает, о чем говорить дальше (речь прерывается, следовательно возникает пауза), то он не должен заполнять эту паузу какими-либо словами или мычаниями, которые загрязняют его речь, ухудшая при этом его понимание собеседником.

Чтобы научиться говорить правильно и чисто, сначала необходимо постараться научиться слушать свою речь, обращать внимание на каждую паузу, малейшую заминку при разговоре. Если делать это добросовестно, то поначалу это покажется очень сложным. Однако не следует превращать этот процесс в рутину, ведь это же игра, а в правилах игры — дойти до финиша. Итак, на старт!

Для начала приведем список слов-паразитов, являющихся наиболее употребительными при общении по телефону. К таковым относятся: "да", "вот", "это", "значит", "короче", "ну", протяжные "э-э", "у-у", "а-а", "м-м" и т. п.

Считается, что при контакте по телефону собеседники пользуются несколько большим набором слов-паразитов и употребляют их чаще, чем при непосредственном общении. И это не удивительно — таким образом происходит замена жестов и мимики. Люди все же бессознательно, но достаточно активно пользуются жестикуляцией при телефонном общении, однако понимают, что собеседник лишен возможности интерпретировать жесты. Беседа по телефону может превратиться в жуткое сочетание слов, жестов, мимики, мычаний, эканий, кряхтений, атональных вздохов, напевов и т. п. Как это ни смешно, но так может случиться на самом деле.

Для начала тренировок подойдут простые монологи. Не стоит думать, что разговоры "сам с собой" являются чем-то неприемлемым для "нормального" человека. В правилах игры такого ограничения нет. В качестве первого упражнения можно попробовать рассказать самому себе о себе (просим прощения за вынужденную тавтологию), о погоде, о том, какое воздействие на окружающую среду оказывают божьи коровки, — да о чем угодно. Тема не столь важна в этом случае. Главное — придерживаться условий игры: избегать употребления слов-паразитов в своей речи. Этот этап является самым простым. Здесь никто не требует скорости произношения, связности, лаконичности. Но это только на первом этапе, где человек становится судьей над самим собой.

Переходим ко второму этапу. Следует постепенно приучать себя произносить эту "чистую" речь с нормальной скоростью, так, как если бы это было выступление перед аудиторией. Самое главное — постепенно начинать применять выработанные навыки в условиях

реального общения по телефону. И это будет третьим и самым наисложнейшим этапом самотренинга.

Необходимо заметить, что все этапы следует проходить добросовестно. Тем, кто не умеет или не хочет контролировать себя и свою речь при данном тренинге, можно посоветовать подыскать кого-нибудь на роль "судьи". Партнер должен фиксировать каждую оплошность. Для него это тоже будет полезным, т. к. при этом он будет контролировать и себя. Для большей эффективности процесса можно придумать какое-нибудь не слишком строгое наказание при грубых ошибках. Соответственно, при правильном произношении в сложных ситуациях можно как-нибудь поощрять себя. Эти два фактора будут стимулом к победе над словами-паразитами, поддержат боевой дух.

Но победа придет не скоро. Путь к финишу труден и долог. И преодолевать его следует постепенно, шаг за шагом.

Постепенно такой тренинг войдет в привычку, а это уже и есть первый признак приближающейся победы. И, в заключение, еще один полезный совет для тех, кто хочет достичь хороших результатов. Чтобы такое самосовершенствование в сфере межличностной коммуникации происходило наиболее плодотворно, занятия должны быть регулярными и, желательно, проходить в окружении людей, которые сами заинтересованы в коррекции своих речевых ошибок.

Ни один деловой человек не захочет, чтобы в его имидж входило представление о нем как о человеке малограмотном, невежественном. По мнению психологов, даже одна — единственная речевая ошибка может свести на нет все усилия делового человека соответствовать современным профессиональным стандартам.

Раздел 2

Психология телефонных переговоров

Глава 5. Первый этап телефонного разговора — установление контакта

В структуре телефонного разговора можно выделить несколько этапов. Всего их пять:

- 1) установление контакта;
- 2) прояснение позиции собеседника;
- 3) демонстрация собственной позиции;
- 4) достижение договоренности;
- 5) завершение разговора.

Задача этой главы — подробно рассмотреть первый этап телефонного разговора.

Никто не делит свой телефонный разговор на подобного рода сегменты, говоря: "Алло, здравствуйте, для начала давайте с вами установим необходимый для нашей коммуникации контакт. И только потом я попытаюсь прояснить для себя вашу позицию как собеседника..." — или что-нибудь в этом роде. Ни один из этапов телефонного разговора неразличим при общении. Все они сливаются между собой, плавно переходя один в другой, хотя все так просто только на первый взгляд. Человек, имеющий достаточный опыт в ведении телефонных переговоров, сразу же способен отличить один этап от другого, определить полноту и правильность содержания.

В целях объяснения структуры телефонного разговора все же стоит условно выделить все его стадии, обозначить их содержание, значение и необходимость следования одного за другим.

В первые секунды телефонного разговора происходит установление контакта: адресант пытается произвести благоприятное впечатление на собеседника и направить его внимание в нужное русло. Затем следуют определение позиции собеседника, его коммуникативной установки и, наконец, обозначение собственных целей. Только так можно достичь договоренности, удовлетворяющей интересы обеих сторон. Немаловажное значение имеет правильное завершение разговора в соответствии со всеми этическими требованиями телефонного общения.

Установление контакта — важнейший принцип плодотворного общения между культурными людьми. Не обозначив преждевременно нужной коммуникативной установки, необходимой для приятной и плодотворной беседы, невозможно полноценно провести разговор. Даже ребенку известно, что для того чтобы прокатиться на автомобиле, его предварительно необходимо завести, хотя бы слегка прогреть двигатель и только потом

трогаться с места. Только тогда машина будет послушна водителю, покорно отвечая на любую его команду.

То же самое происходит и при разговоре. Исход переговоров зависит от многих факторов: от настроения собеседника, от его желания идти на контакт, от умения партнера отнестись с пониманием к позиции визави, а также от умения настроить его на нужный лад.

Итак, с чего же начать разговор? В первом этапе телефонных переговоров тоже можно выделить ряд элементов.

1. Создание необходимого настроения. Способствуют этому такие факторы, как эмоциональная стабильность, позитивный опыт самостоятельных действий, самоуважение и адекватная самооценка, установка на успех, готовность креативно реагировать, ответственность, а также навыки в профессиональной деятельности. Но существует еще и ряд негативных моментов, которые могут помешать настроиться на беседу: общее состояние предубеждения, ожидание плохого и так называемые "остаточные" переживания. Соответственно, при наличии и хорошем балансе первых и отсутствии вторых, необходимый настрой на общение обеспечен.

2. Приветствие и представление. Любому человеку приятно, если ему искренне пожелают здоровья, скажут: "Здравствуй(те)" или, в зависимости от обстановки (формальной или неформальной), просто: "Привет". В некоторых странах в подобной ситуации широко используются вопросы, не требующие обязательного ответа, например: "Как дела?", "Как жизнь?" и т. п. Они заменяют слова приветствия. В настоящее время такая тенденция появляется и в России, хотя в большинстве случаев такие выражения все же сохраняют свою вопросительную функцию и непосредственно следуют за приветствием как таковым. Не стоит пренебрегать этими фразами при разговоре со знакомым человеком — проявление интереса к собеседнику, его жизни, успехам и проблемам поможет произвести хорошее впечатление.

3. Демонстрация собственного отношения. Знаменитый писатель и психолог Дейл Карнеги призывал тех, кто хочет добиться от партнера соучастия в своих проблемах, самим проявлять искреннее участие, демонстрировать живой интерес к проблемам собеседника... Но при этом в речи ни в какой форме не должна присутствовать лесть. Лесть, особенно открытая, отталкивает человека, убеждает в неискренности собеседника. Чтобы показать свое участие и интерес, но при этом избежать лести, необходимо определить для себя положительные качества партнера (а они непременно есть у всех людей) и уже затем выражать восхищение этими качествами. Тогда при общении с этим человеком интерес к нему появится сам собой, оказывая положительное воздействие на результат разговора.

В зависимости от темы разговора, от его уровня и специфики элементы речевого поведения могут варьироваться. Условные рамки могут сужаться и расширяться. Первый этап разговора может быть развит до такой степени, что способен охватить огромное число событий, происшедших в жизни обоих коммуникантов. Ведь при установлении контактов в разговоре можно зайти настолько далеко, что поболтать и о скорости движения электронов в магнитном поле синхрофазотрона, и о тещиных блинах, и просто о погоде. Все зависит от желания и настроения обоих собеседников, от времени и необходимости.

Специфика разговора зависит также и от характеров обоих коммуникантов. Кто-то способен установить контакт, сказав всего пару слов и тем самым с первых же секунд разговора расположить к себе собеседника. А другому человеку это проще сделать с использованием различных длинных фраз, монологов и диалогов. Для некоторых

установление словесного контакта представляет большую трудность, поэтому они предпочитают сразу же переходить к обсуждению дел. Это — грубейшая ошибка: есть риск разрушить доверительную связь с собеседником, в результате чего его желание общаться заметно снизится, т. к. он не видит заинтересованности к своей персоне у своего несостоятельного партнера.

Кроме всего перечисленного, существуют дополнительные факторы, не имеющие прямого отношения к сути самого разговора, но влияние которых также нельзя недооценивать. Громкость отождествляется с уверенностью, хорошей подготовленностью. Но необходимо помнить, что человек, говорящий излишне громко, заставляет слушать себя силой, что может породить реакцию неприятия. В телефонных переговорах сила звука передается с помощью технических средств, из-за чего возможны искажения. Если предстоят важные переговоры, имеет смысл потренироваться с магнитофоном.

Телефонное общение является таким видом коммуникации, при котором собеседники не видят друг друга, если не принимать во внимание пока еще столь мало распространенные в нашей стране видеотелефоны. Взаимопонимание основывается только на том, что они слышат друг от друга, как они это слышат, насколько им это приятно или неприятно. Поэтому мимика и жесты, играющие столь огромную роль при непосредственном общении, здесь не играют практически никакой коммуникативной роли. Следовательно, все свое внимание при этом необходимо направить на то, что говорить, как говорить, на свою коммуникативную цель. Правильно оформленная речь способна настроить собеседника на деловое общение.

И последнее. Очень важно запомнить короткое, но удивительно верное изречение: "По телефону слышно, что вы улыбаетесь!" Ваше настроение должно передаваться собеседнику — это является одним из главных, если не самым главным условием успешного телефонного разговора. Ведь именно улыбка демонстрирует наибольшую уверенность. А уверенный и целеустремленный человек добьется всего, чего желает.

При подготовке к телефонному разговору необходимо учитывать все вышеперечисленные аспекты установления контакта, а также и то, как поддержать этот контакт в ходе беседы, как правильно настроить собеседника, проявляя к нему необходимое внимание, пристально следя за параметрами своего голоса и речи. Если же взаимопонимание найдено и контакт установлен, тогда можно переходить ко второму этапу телефонного разговора — к прояснению позиции собеседника. Признаки и особенности этого этапа подробно рассмотрены в следующей главе.

Глава 6. Этап второй — прояснение позиции собеседника

Схема переговорного процесса включает не только мотивы, потребности и мастерство участвующих в переговорах людей (об этом в следующей главе), но также большое разнообразие второстепенных компонентов: учет равенства интересов сторон, среды и культуры людей, а также предыстории отношений, конфликта или ожиданий. При ведении переговоров немаловажное значение имеет ориентация в позиции собеседника.

Каждый человек индивидуален в своем состоянии в каждый конкретный момент своей жизни. Присоединиться к другому индивиду можно постепенно, "отражая" это состояние (эффект зеркала) и, одновременно, изменяя его.

Присоединение к партнеру возможно по следующим признакам:

1. По состоянию: характеристике голоса (темпу, громкости, эмоциональности, тембру).
2. По отношению к чему-либо: "Мне, как и вам, нравится/не нравится..."
3. По интересу (желанию того же): "Мы тоже заинтересованы в решении этой проблемы, поэтому готовы приложить все наши усилия".

Цель переговоров — достижение взаимопонимания, и попытки к этому должны предприниматься с обеих сторон. Если человек упорно настаивает на своем, отказываясь отнестись с пониманием к проблеме собеседника, вряд ли стоит ожидать успешного завершения разговора. Другой участник тоже имеет желания, потребности — и стремится к определенному результату в переговорах. Чтобы эффективно решить проблему, необходимо, чтобы обе стороны работали сообща, в атмосфере психологического комфорта.

Техника ведения переговоров подразумевает два одновременно происходящих процесса: настраивание себя на собеседника и настраивание собеседника на себя. Оба партнера в начале разговора стараются настроить оппонента на себя, используя определенную технику проговаривания своего состояния. Например:

- Я с удовольствием введу вас в курс дела;
- К сожалению, я не могу сейчас точно ответить на этот вопрос. Имеет значение и обращение к собеседнику по имени (примерно каждое третье обращение):
- Ирина Борисовна, вы говорите...;
- Вы полагаете, Ирина Борисовна, что...;
- .., Я вас правильно понял/а, Ирина Борисовна?

Чтобы достигнуть успеха в искусстве ведения переговоров, необходимо учитывать не только свою позицию, но и позицию партнера. Для этого настраивайте себя на собеседника. Впечатление о состоянии собеседника складывается исключительно на основе его речевого поведения (темпа речи, интонации) — ведь партнеры лишены возможности видеть друг друга. В начале разговора важно ответить для себя на вопрос:

— Какой это человек?

— В каком он сейчас состоянии?

Человек, участвующий в переговорах, должен быть уверен, что он верно понимает утверждения собеседника, что может перевести сказанное в то, что могло бы это значить для него, и затем реагировать — быстро и последовательно. Техника определения и проговаривания состояния собеседника включает несколько пунктов:

1. Следует убедить оппонента в том, что его состояние вам понятно и небезразлично. Например:

"Мне кажется, Сергей Иванович, что вас что-то не удовлетворяет в условиях контракта?";

"Я понимаю ваше беспокойство, но, к сожалению, мы не располагаем интересующей вас информацией".

2. Правило трех плюсов (проговаривание состояния собеседника в начале, в середине и при завершении разговора).

В начале разговора: "Спасибо, Вера Петровна, за интерес, проявленный к нашей компании".

В середине разговора: "Мне импонируют, Олег Николаевич, ваши проницательность и скрупулезность".

При завершении разговора: "Приятно было с вами познакомиться, Максим Андреевич. Я надеюсь на дальнейшее сотрудничество".

3. Техника объединения. Задача в том, чтобы решить проблему способом, удовлетворяющим обоих партнеров, а не в том, как бы подорвать стремления и карьеру оппонента. Стремление к достижению обоюдного согласия — залог успеха: "Нас с вами объединяет желание решить этот вопрос наилучшим образом".

Искусство ведения переговоров требует не только умения излагать свои мысли, но и слушать. К тому же, следует быть активным слушателем, т. е. не просто принимать информацию, а и проявлять заинтересованность — это отличный способ заслужить уважение и доверие партнера.

Техника активного слушания

1. Уточнение (просьба дать дополнительные, более точные разъяснения).

2. Повтор (дословное повторение слов собеседника).

3. Пересказ (повторение того, что сказал собеседник, своими словами).

³⁷
4. Развитие мыслей собеседника (проговаривание подтекста высказывания, нахождение истинного смысла предложения).

5. Вопросы (закрытые, открытые, альтернативные).

Техника постановки вопросов

Вопросы — важнейший пункт техники активного слушания. Анализ того, как улучшить свои способности задавать вопросы, слушать и обдумывать услышанное, поможет превратить эти способности в реальный инструмент быстрого реагирования. С помощью вопросов можно:

- направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и пожеланиям;
- перехватить и удержать инициативу в беседе;
- активизировать собеседника;
- дать возможность собеседнику проявить себя, чтобы он сам предоставил нужную информацию.

Можно выделить пять основных групп вопросов;

1. ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ — это вопросы, которые предполагают ответ "да" или "нет"¹.

Цель: получить от собеседника обоснованную аргументацию для ожидаемого от него же ответа. Задаются эти вопросы, когда необходимо получить от собеседника согласие.

Опасность: у собеседника может сложиться впечатление, будто его допрашивают; центр тяжести беседы смещается в вашу сторону, т. к. собеседник лишен возможности высказать свое мнение.

Рекомендации: задавать закрытые вопросы лучше в тех случаях, когда требуется ускорить получение согласия или подтвердить ранее достигнутую договоренность.

2. ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ — такие, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они требуют объяснения.

ПРИМЕРЫ:

"Каково ваше мнение по данному вопросу?"

"Каким образом вы пришли к данному выводу?"

Цель: выяснить реальные мотивы, позицию и мнение собеседника.

Опасность: диалог может постепенно превратиться в монолог собеседника.

Рекомендации: задавая открытые вопросы, необходимо продолжать контролировать беседу.

3. РИТОРИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ служат как для более глубокого рассмотрения проблем, так и для их "разбавления". На эти вопросы не дается прямого ответа.

Цель: вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку своей позиции со стороны собеседника путем молчаливого одобрения.

Опасность: легко скатиться до обычной демагогии.

4. ПЕРЕЛОМНЫЕ ВОПРОСЫ удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем.

Цель: необходимость переключиться на другую тему, т. к. уже получено достаточно информации относительно одной из проблем или возникает сопротивление собеседника.

Опасность: при стереотипном употреблении переломных вопросов собеседник может низвести их до закрытых ответов "да" и "нет".

5. ВОПРОСЫ НА ОБДУМЫВАНИЕ вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано.

ПРИМЕРЫ:

"Считаете ли вы, что...?"

"Правильно ли я понял/а ваше сообщение о...?"

"Сумел/а ли я обрисовать вашу картину проблем...?".

Цель: создание атмосферы взаимопонимания, что часто позволяет достигнуть промежуточного результата. Такие вопросы важны для сжатого повторения сказанного, они предоставляют возможность внести поправки в изложенную позицию.

Вышеперечисленные группы вопросов можно распределить по этапам ведения беседы (различные типы вопросов могут быть более уместны на определенных этапах передачи информации):

1. Обсуждение новой проблемы — закрытые вопросы.
2. Сбор интересующей информации — открытые вопросы.
3. Закрепление информации — риторические вопросы и вопросы на обдумывание.
4. Обозначение нового направления — переломные вопросы.
5. Начало новой проблемы — закрытые вопросы.

На пути обучения ведению переговоров не только умение спрашивать, но и умение слушать должно быть усвоено, отшлифовано и введено в активное применение.

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ включает три этапа:

1. ПОДДЕРЖКА

Цель слушающего — дать возможность говорящему выразить свою позицию.

Уместные реакции:

- а) невербальные (молчание, кивки головой, покачивание корпусом, прикрытие глаз, если собеседник смотрит в лицо);
- б) вербальные (угу-поддакивания, эхо-реакции). Рекомендации: важно, чтобы реакции слушающего были уместными по времени и соотносились со смысловой акцентированностью речи говорящего.

2. УЯСНЕНИЕ

Цель: убедиться в адекватном понимании собеседника. Уместные реакции:

- а) уточняющие вопросы (но не наводящие);
- б) запрос на более развернутое изложение ("Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?");
- в) парафраз (повторение мысли собеседника своими словами);
- г) смысловое "эхо" (повторение наиболее значимых, ключевых слов или фраз).

Рекомендации: используйте

- уточняющие вопросы в случаях, когда что-то кажется неясным;
- парафраз — после выслушивания коротких высказываний;
- смысловое "эхо" — после развернутых высказываний.

3. КОММЕНТИРОВАНИЕ

Цель: выразить свою позицию по отношению к утверждению собеседника.

Уместные реакции:

а) комментарии:

- выражение согласия или несогласия при необходимости;
- оценка, если ее ждут;
- совет, если его просят;
- дополнение, если оно уместно;
- переключение на другую проблему, если обсуждаемая тема исчерпана и создается напряжение;

б) уклонение от комментария взятием тайм-аута (отсроченное внимание).

Рекомендации: если слушатель испытывает трудности на этапе комментирования (например, еще не сформировал свою позицию), он должен сказать об этом, иначе молчание может быть принято за согласие.

Когда дискуссия уже началась, легко столкнуться с проблемой: ГОВОРИТЬ ИЛИ СЛУШАТЬ? В этом случае важно определить ситуацию и избрать правильный подход. Вот несколько советов по данному поводу:

— Лучше контролирует общение и влияет на собеседника тот, кто правильно слушает. "Слушайте в два раза больше, чем говорите, и вам почти всегда будет сопутствовать успех" (Т. Хопкинс).

— Если вы предпочитаете говорить, то:

- а) меньше узнаете о собеседнике и его запросах;
- б) не услышите реакции партнера или его сомнений;
- в) излишней разговорчивостью можете породить в собеседнике сомнения, которых раньше не было;
- г) можете отвлечь внимание оппонента от своего предложения;
- д) даете оппоненту больше возможностей не соглашаться с вами, сомневаться в каком-то из ваших утверждений или и то, и другое одновременно;
- е) оттесняете партнера на задний план;

- ж) вся ваша энергия уходит на слова — вы не в состоянии оценить развитие ситуации;
- з) вы не можете управлять течением беседы;
- и) вы не можете убедить человека принять нужное решение.

Как правильно слушать?

1. Задавайте правильные и уместные вопросы.
2. Демонстрируйте интерес к тому, что говорит собеседник.
3. Слушайте внимательно, не перебивайте.
4. Задавайте уточняющие вопросы.
5. Говорите, если чувствуете желание собеседника что-то узнать от вас, но не будьте многословны.
6. Не принижайте собеседника.
7. Не превращайте переговоры в допрос собеседника.

О чем спрашивать партнера?

1. Пользуется ли он сейчас услугами других организаций, подобных вашей?
2. Если нет, то не обдумывается ли вопрос использования таких услуг?
3. Если он сотрудничает с организацией, подобной вашей, что его устраивает и что он хотел бы изменить?
4. Кто решает вопрос использования услуг и выбора партнера?
5. Какая дата и время удобны для встречи и совместного поиска решений?

Убедив собеседника в том, что сотрудничество обусловлено интересами обеих сторон, добившись определенных результатов в переговорах, партнер оказывает доверие коллеге, тем самым повышая вероятность подобной ответной реакции в будущем. Доверие как положительное подкрепление является позитивным способом влиять на людей. Существует множество разных форм положительного подкрепления.

9 способов оказывать влияние на людей

1. Необходимо осознать собственную позицию так хорошо, как предубеждения, предрассудки, т. е. все, что может повлиять на процесс коммуникации. От предрассудков не застрахован никто, поэтому не стоит накладывать на них табу. Относясь к оппоненту с вниманием и терпением, легче добиться от него того же.
2. Ваш собеседник должен иметь представление о том, чего от него ожидают, и чего он сам может ожидать от своего оппонента.

3. Следует признавать заслуги партнера, если это уместно. Похвала, будучи ответной реакцией на положительные действия, как правило, приводит к дальнейшим позитивным шагам.
4. Необходимо держать собеседника в курсе дела относительно тех перемен, которые могут оказать на него воздействие каким бы то ни было способом.
5. Нужно не только возлагать на партнера ответственность, но и быть ответственным за себя.
6. Не стоит оставаться равнодушным к проблеме собеседника. Участие стимулирует партнера к подобной ответной реакции.
7. Такт, внимание и дипломатичность — залог длительного сотрудничества.
8. Максимальная заинтересованность в позиции и проблемах собеседника дает ему возможность почувствовать свою значимость.
9. Не следует препятствовать выражению партнером несогласия или критики в отношении предложенного вами решения.

Итак, существуют разные способы, чтобы определенным образом воздействовать на людей и тем самым направлять их поступки. Существуют также способы не отвратить от себя собеседника.

4 способа не оттолкнуть от себя людей

1. Не следует своим высказыванием по поводу какого-либо предложения собеседника ущемлять его достоинство. Если все же требуется поставить под сомнение или дискредитировать чью-то идею, нужно делать это крайне тактично и конструктивно.
2. Нельзя перегружать собеседника собственными проблемами. Необходимо отнестись к позиции партнера с должным вниманием.
3. Никогда не стоит демонстрировать собеседнику, что вы предпочитаете сотрудничество с другими людьми. Демонстрация особенного расположения к кому-то может только породить соперничество там, где это нежелательно и неуместно.
4. Собеседник ждет от оппонента определенности в мнениях и решениях. Нерешительность порождает недоумение и неуверенность, что может послужить причиной недоверия.

Информация, которую получает собеседник, всегда оформлена таким образом, чтобы убедить его в чем-то, что-то изменить в его отношении, повлиять на него. Чтобы улучшить понимание и достигнуть поддержки, необходимо опираться на правильные методы общения, однако все же трудно представить себе, как воспринимает собеседник предложенную ему мысль, какой смысл он усматривает в сообщении. Если бы все могли общаться правильно и прекрасно понимали друг друга; если бы каждый был в состоянии благожелательно относиться к любому сообщению, был свободен от предубеждений и предрассудков, то можно было бы избежать многих проблем. Следовательно, нужно постоянно стремиться к тому, чтобы анализировать разные аспекты и нюансы, которые возникают в процессе общения, избегать внутренних опасностей, подстерегающих нас при передаче и приеме информации.

Глава 7. Этап третий — демонстрация собственной позиции

Телефонный разговор отличается от личного общения скоростью передачи информации. Во время телефонных переговоров многое происходит мгновенно — нужно излагать собственные аргументы и в то же время воспринимать все прямые или трудноуловимые сигналы и нюансы, исходящие от оппонента. Необходимо помнить, что во время звонка связь с абонентом устанавливается немедленно, поэтому следует сразу объяснить цель разговора. Адресату принадлежит активная роль в разговоре, поэтому ему особенно следует контролировать собственное речевое поведение.

Следует делать различия между пассивным "входящим" телефонным звонком и активным "исходящим" телефонным разговором. Исходящим звонком легче манипулировать, чем входящим. Активный собеседник, имея определенную цель, сделает все возможное, чтобы привести разговор в нужное русло. Успех контактов зависит от того, как именно складывается разговор с абонентом, поэтому телефонный разговор требует особой подготовки.

Для ускоренной подготовки телефонных переговоров можно использовать план дня. Полезно также составить телефонный листок, пометить там срочные звонки и вопросы, подлежащие объяснению.

Вести переговоры без предварительной подготовки — значит быть способным логически обрабатывать всю информацию, а затем быстро реагировать на ее содержание. Овладеть механизмом быстрого реагирования во время разговора по телефону не такая уж и проблема, при известном желании. Для этого нужно убедиться, что все главные принципы сформулированы и необходимые умения доведены до совершенства. Знание причин и целей переговоров — основа для достижения желаемого результата и необходимая часть подготовки.

При установлении контакта очень важно сразу объяснить цель звонка. Следует заранее определить свое отношение к предмету, требующему обсуждения, и занять соответствующую позицию. Подход каждого из собеседников к делу — это то, что создает атмосферу и придает особенность всему происходящему. Определение своей позиции поможет сосредоточиться на тактике и стратегии, являющихся наиболее действенными или наиболее подходящими в использовании. Уверенность человека влияет на его метод преподнесения обстоятельств и воздействие на других, а также и на исход переговоров.

Можно выделить несколько способов аргументации собственной позиции.

1. **ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ МЕТОД.** Данный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, который сразу знакомится со всей информацией, составляющей основу доказательства адресата: фактами, цифрами и другими аргументами.
2. **МЕТОД ПРОТИВОРЕЧИЯ.** Этот метод основан, с одной стороны, на выявлении противоречий в доводах партнера, а с другой — на тщательной проверке собственных аргументов на непротиворечивость с целью предотвращения контрнаступления собеседника. По сути, это оборонительный метод.

3. МЕТОД "ИЗВЛЕЧЕНИЯ" ВЫВОДОВ. В этом случае адресат излагает свои аргументы не все сразу, а постепенно, шаг за шагом, и посредством частичных выводов приходит к желаемому результату.

4. МЕТОД "КУСКОВ". Суть его сводится к разделению аргументов собеседника на сильные, средние и слабые, другими словами — на точные, спорные и ошибочные. Рекомендуются не касаться сильных, бесспорных доводов, а для начала отыскать слабые места в системе доказательств партнера и именно туда направить свой удар. Дальнейшие действия подскажет ход событий.

5. МЕТОД ИГНОРИРОВАНИЯ. Название метода говорит само за себя: если изложенный собеседником факт не может быть опровергнут, то ничего больше не остается, кроме как проигнорировать *его*.

6. МЕТОД АКЦЕНТИРОВАНИЯ. В этом случае адресат делает акцент на приводимых собеседником доводах в соответствии со своими общими интересами.

7. МЕТОД ДВУСТОРОННЕЙ АРГУМЕНТАЦИИ. Сначала для большей убедительности излагаются преимущества, а затем недостатки отстаиваемой позиции. Лучше, если оппонент сразу узнает о недостатках предложения от потенциального партнера, чем из других источников. Особенно эффективен этот прием при убеждении образованного собеседника; люди же с низким образованием лучше поддаются односторонней аргументации.

8. МЕТОД "ДА..., НО...". Используется в случаях, когда собеседник приводит убедительные доказательства преимуществ своего подхода или взгляда на обсуждаемую проблему, но поскольку черно-белые варианты событий, когда все говорит только "за" или только "против", встречаются редко, то можно легко воспользоваться указанным методом. После соглашения с собеседником следует привести доказательства недостатков обсуждаемого подхода или взгляда.

9. МЕТОД КАЖУЩЕЙСЯ ПОДДЕРЖКИ. Этот прием представляет собой развитие предыдущего. Доводы собеседника не опровергаются, а, напротив, приводятся новые, дополнительные аргументы в поддержку его точки зрения. Затем, когда у него или у всех присутствующих сложится впечатление об осведомленности собеседника по данному вопросу, собеседник наносит решающий удар; приводит заготовленные контраргументы.

10. МЕТОД БУМЕРАНГА. Бумеранг здесь означает возврат собеседнику его же аргументов, но направленных в противоположную (от задуманной) сторону. Таким способом аргумент "за" превращается в аргумент "против".

Принципы ведения переговоров по телефону мало отличаются от переговоров при личном контакте — разница главным образом в том, что в первом случае речь должна быть очень сжатой, но информативной. Все мы ведем переговоры каждый день: с друзьями, коллегами по работе, знакомыми. Большую часть времени мы даже и не осознаем, что делаем это, потому что это повседневное занятие. Вступая в дискуссию, мы всегда используем соответствующую ситуации определенную стратегию, даже не задумываясь об этом. Этика ведения очной беседы в равной степени относится и к обсуждению вопросов по телефону. Особенную важность имеет телефонный этикет в сфере делового общения.

Ниже перечислены самые распространенные приемы аргументации, выражения собственной позиции. Этот список может быть дополнен по мере накопления коммуникативного опыта.

Для некоторых людей сам факт, что дело, которое они собираются предпринять, названо "переговорами", заставляет их нервничать и беспокоиться. Однако можно выработать "иммунитет" к переговорам как к обычному и повседневному делу. В этой книге ставится цель помочь тем, кто в этом нуждается, подняться по ступеням профессиональной компетентности в вопросах переговорных процессов как в заочной, так и в непосредственной форме. Это не всегда предусматривает какие-либо совсем новые мысли о том, как вести переговоры, а просто различные советы, испытанные и проверенные методы.

Тактика аргументации

1. Следует относиться с уважением к собеседнику и его позиции, даже если она неприемлема. Ничто не действует так разрушающе на коммуникацию, как высокомерное и пренебрежительное отношение партнеров друг к другу. При общении по телефону деловой партнер не видит выражения лица собеседника, его мимики и жестов, но он может оценить отношение собеседника по интонации, тону голоса. Если в ответ на свой довод партнер уловит ноту иронии или презрения в речи оппонента, то вряд ли можно рассчитывать на благоприятный исход беседы.
2. Установка по отношению к партнеру должна быть не только доброжелательной, но и не эгоцентричной. Только при взаимном уважении и учете интересов друг друга общение будет по-настоящему партнерским, основанным на взаимном уважении и учете интересов друг друга. Эгоцентризм препятствует этому, не позволяя человеку сменить угол зрения при восприятии и оценке событий, увидеть их с разных сторон и во всей полноте. Он вынуждает человека действовать в своей "системе координат", подходить к высказываниям партнера с собственной меркой, интерпретировать поступающую от него информацию в выгодном для себя свете. Позицию человека, который общается в такой манере, нельзя назвать объективной, а его аргументы — убедительными.
3. Аргументацию следует вести "на поле" собеседника, т. е. работайте непосредственно с его аргументами. Демонстрируя их несостоятельность или нежелательные последствия их принятия, следует выдвигать взамен свои, более приемлемые в интересах общего дела. Это даст лучший эффект, чем многократные повторы собственных аргументов.
4. Убедить партнера легче человеку убежденному. Отстаивая свою точку зрения, можно быстрее повлиять на собеседника. В этом случае, помимо логики, воздействующей на рациональные пласты психики, подключается механизм эмоционального заражения. Увлеченный своей идеей, человек говорит эмоционально и образно, что играет не последнюю роль в убеждении. Таким образом, апелляция не только к уму, но и к сердцу собеседника дает результат. Однако излишняя эмоциональность, свидетельствующая о недостатке логической аргументации, может вызвать отпор со стороны оппонента.
5. Возбужденность и взволнованность при убеждении интерпретируются как неуверенность убеждающего, и потому снижают эффективность аргументации. Вспышки гнева, крик, брань вызывают негативную реакцию собеседника, заставляя его защищаться. Лучшие средства — вежливость, дипломатичность, тактичность. Но при этом вежливость не должна переходить в лесть.
6. Фразу аргументации лучше начинать с обсуждения тех вопросов, по которым легче достичь согласия с оппонентом. По совету Д. Карнеги, следует заставить его с самого начала соглашаться, говоря "да", и как можно дольше удерживать его от "нет". Чем больше партнер будет соглашаться, тем больше шансов добиться желаемого результата. Лишь

после этого следует переходить к обсуждению спорных вопросов. Главные, наиболее сильные аргументы следует повторять многократно, в разной формулировке и контексте.

7. Эффективно работает структурирование информации: сортировка, выделение первостепенных аргументов и их организация. Можно скомпоновать аргументы в логические, временные и другие блоки.

8. Полезно разработать подробный план аргументации, принимая в расчет возможные контраргументы оппонента. Наличие плана поможет выстроить логику разговора — стержень для своих аргументов. Это организует внимание и мышление собеседника, облегчит ему понимание позиции партнера.

9. В речи лучше использовать простые, ясные выражения, не злоупотребляя профессиональной терминологией и иностранными словами. Беседа может "утонуть" в "море" размытых по смыслу понятий. Непонимание вызывает у собеседника раздражение и скуку. Легко найти компромисс, если принять в расчет образовательный и культурный уровень своего оппонента. Использовать слова настойчиво, твердо и решительно — такова тактика успешного дипломата.

10. Неуверенность, нечеткость может восприниматься собеседником как неискренность. Следует вести переговоры, используя разум и ощущая свою силу, подчеркивая уверенность в своей точке зрения, но проявляя уважение к точке зрения своего оппонента.

П. Каждая новая мысль должна облекаться в новое предложение. Предложения не должны иметь форму телеграфного сообщения, но и не стоит их слишком растягивать. Растянутые аргументы обычно ассоциируются с наличием сомнений у говорящего. Короткие и простые по конструкции фразы следует строить не по нормам литературного языка, а по законам разговорной речи. Наиболее важные моменты можно выделить интонационно.

12. Поток аргументов в режиме монолога притупляет внимание и интерес собеседника. Активизируют же их умело расставленные паузы. Если необходимо подчеркнуть какую-то мысль, то лучше высказать ее через паузу и чуть задержать речь после обнародования мысли. Партнер сможет воспользоваться вовремя сделанной паузой и вступить в разговор, приводя свои замечания. Нейтрализовать претензии собеседника по ходу дела значительно проще, чем разматывать клубок из них в конце аргументации. Затянувшаяся пауза заставляет собеседника напрягаться, внутренне суетиться. Отсутствие же пауз тоже настораживает: у партнера может сложиться впечатление, что либо ему хотят что-то "протараторить", не заботясь о том, дойдет ли это до него, либо хотят его "усыпить", чтобы все же донести информацию, но не вызвать нужной реакции.

13. Очень эффективен принцип наглядности при изложении аргументов. Наглядности изображения способствует активизация воображения собеседника. С этой целью полезно использовать яркие сравнения, метафоры, афоризмы, помогающие раскрыть смысл слов и усиливающие их убеждающее воздействие.

Выявлению истины способствуют разнообразные аналогии, параллели, ассоциации, когда они уместны и учитывают опыт собеседника. Удачно подобранные примеры и факты самой жизни усилят доводы. Их не должно быть много, но они должны быть наглядны и убедительны.

15. Никогда не следует говорить человеку, что он не прав.

Это не убедит его, но лишь заденет его самолюбие, и он займет позицию самообороны. После этого вряд ли удастся его убедить. Лучше действовать дипломатичнее: "Быть может, я не прав, но давайте посмотрим..." Это хороший способ предложить собеседнику свой аргумент. Собственную неправоту лучше признавать сразу и открыто, даже если это невыгодно, зато в дальнейшем можно рассчитывать на аналогичное поведение партнера.

16. Честность или упорство, мягкость или агрессивность — способ поведения в переговорах. Это то, к чему люди будут готовы в следующий раз и с чем они приготовятся иметь дело,

У людей долгая память, особенно в тех случаях, когда они чувствуют, что с ними обошлись в какой-то степени нечестно. Человек, прибегающий к агрессивному подходу, всегда старается получить как можно больше от другой стороны и стремится отдавать как можно меньше. Продуктивность такого подхода противоположна: потенциальные партнеры менее склонны к сотрудничеству и обычно не будут иметь дело с этим человеком больше, чем один раз.

16. Грубый подход к ведению переговоров дает ограниченные и недолговременные результаты. Подталкивание или вынуждение партнера принять решение может иметь обратный эффект: оппонент будет упрям и непреклонен. Плавное подведение собеседника к принятию решения, несомненно, потребует больше времени, терпения и настойчивости, но этот путь более вероятен для достижения удовлетворительного и устойчивого результата.

17. Стиль ведения переговоров не должен быть жестким (и гибким одновременно) по отношению к проблеме и мягким по отношению к партнерам (какого бы стиля они ни придерживались). Во всех случаях следует руководствоваться принципом "дать партнеру сохранить достоинство".

18. Не стоит заранее делать ставку на разрешение проблемы в свою пользу. Когда двое людей вовлечены в дискуссию, они оба чувствуют, что им предоставляется удобный случай и что им нужно получить как можно больше от этих переговоров. Каждый человек может считать, что правда на его стороне, что у него более выгодное положение для обоснования своих предложений или выдвижения требований. Возможно, придется отстаивать свою точку зрения в споре с человеком, ведущим переговоры вызывающе и грубо. Излишняя твердость может при этом помешать: важно быть готовым пойти на уступки, чтобы достичь желаемого результата.

18. Чтобы преодолеть негативное отношение собеседника, можно создать иллюзию, что предлагаемая идея, точка зрения принадлежит ему самому. Для этого достаточно лишь навести его на соответствующую мысль и дать ему возможность сделать из нее вывод. Это отличный способ заручиться его доверием к предлагаемой идее.

19. Опровергнуть замечание собеседника можно еще до того, как оно высказано — это избавит от последующих оправданий. Однако чаще это делается после высказывания. Не следует парировать тотчас же — это может быть воспринято партнером как неуважение к его позиции. Можно отложить свой ответ на замечания и до более подходящего с тактической точки зрения момента. Не исключено, что к тому времени оно утратит свое значение, и тогда необходимость ответа на него вовсе отпадет.

20. При необходимости высказать критические замечания оппоненту следует помнить, что цель критики — помочь собеседнику увидеть ошибку и ее возможные последствия, а не

доказать, что он хуже. Критика должна быть направлена не на личность партнера, а на ошибочные действия и поступки. Критику следует предварить признанием каких-либо заслуг партнера, это поможет избавиться от обид.

21. Вместо того чтобы выражать свое недовольство, лучше предложить путь устранения ошибки. Этим можно добиться следующего:

— захватить инициативу в выборе средств решения возникшей проблемы и наилучшим образом защитить свои интересы;

— оставить возможность для дальнейшей совместной деятельности.

22. Для разрешения конфликтов полезно переменить позицию "я против тебя" на позицию "мы против общей проблемы". Данный подход подразумевает готовность обсуждать условия, но при этом он помогает достичь решения, как можно более удовлетворяющего обе стороны.

23. Умение завершить разговор, если он принял нежелательное направление, тоже имеет немаловажное значение. Необходимо знать пункт, в котором следует отступить, прекратить ведение переговоров в связи с невозможностью принять требуемые условия.

Может случиться и так, что результат телефонных переговоров не оправдал надежд одного из партнеров. Вероятно, причина

скрывается не в отсутствии взаимопонимания, а в ошибочной тактике ведения дискуссии. Общепринятое утверждение, что лишь глупцы учатся на собственных ошибках, далеко от истины. Вряд ли можно не согласиться с тем, что самокритика, тщательный анализ собственных промахов и постоянная работа над собой способствуют повышению профессионального мастерства. Ведение переговоров по телефону — тоже своего рода мастерство, а навык, как известно, вырабатывается с опытом. Главный совет — не пренебрегать самокритикой и извлекать уроки из каждой подобной ситуации. Вот несколько типичных ошибок, которые могут возникнуть при ведении телефонных и других переговоров и помешать успешному завершению дискуссии.

1. Импровизация при подготовке к разговору;
2. Неясность цели разговора;
3. Незафиксированность ключевых слов до начала разговора;
4. Плохая организация речи;
5. Необоснованность аргументов;
6. Недостаток внимания к мелочам;
7. Недостаток искренности;
8. Отсутствие такта;
9. Переоценка собственной позиции;
10. Неуважение к позиции собеседника;
11. Нежелание идти на компромисс.

Особенно следует избегать подобных ошибок тем, кто выступает в активной роли. Это поможет сделать аргумент более убедительным, заручиться доверием слушателя, предстать перед ним цельной и непротиворечивой личностью. Сосредоточение внимания на извлечении положительных и ценных уроков из опыта ведения разговоров по телефону облегчит их применение на практике.

В зависимости от характера разговора по телефону с секретарем фирмы, рядовым сотрудником потенциальный клиент будет судить о всей фирме. Следовательно, участвуя в телефонных переговорах, сотрудник является лицом своей организации, рекламой ее услуг. Организованность, профессионализм, умение отстаивать собственную позицию и эффективное осуществление переговоров — залог непрямого успеха.

Часто люди ограничивают свой взгляд на ведение переговоров как на процесс завоевания как можно большего количества пунктов, в то же время уступая как можно меньше. Взгляд на переговоры как на проблему, которую надо решить, а не как на битву, в которой надо одержать победу, может оказать поразительное воздействие на их ход.

Глава 8. Этап четвертый — достижение договоренности

Суть данного этапа состоит в достижении основополагающей цели, поставленной перед установлением контакта посредством телефонной связи. Цель может быть достигнута по-разному: при помощи угроз и запугиваний, посредством лести, фальши и заискиваний, но самый оптимальный и взаимовыгодный вариант прихода к поставленной цели — это достижение обоюдovыгодной договоренности.

Договоренность сразу отграничивает порядочных и деловых людей от им противоположных. Потому что только умный и интеллигентный человек сможет достичь необходимой ему цели посредством договоров с другой стороной. Это очень важно, т. к. если на этом этапе не была достигнута договоренность, значит и после завершения телефонных переговоров не будет достигнута поставленная цель.

Как достичь той самой договоренности, не испортив отношений с собеседником и не навредив тем самым себе самому и своим интересам? Прежде всего необходимо правильно пройти все предыдущие этапы. Если с самого начала правильно установлен контакт посредством телефонной связи, если верно выяснена позиция собеседника и как надо объяснена своя, то в этом случае последующие этапы обещают быть такими же плодотворными и состоятельными, как и предыдущие три.

Установление договоренности предполагает прохождение нескольких стадий. Стадия подразумевает под собой совокупность смысловых фраз, которые необходимо сказать собеседнику для более глубокого прояснения позиций и установления контакта, а в дальнейшем для перехода к последующим смысловым выражениям. Итак, если условно разбить данный этап телефонного разговора на стадии, то их можно выделить пять. Конечно же, исключительные случаи — вроде спешки во время телефонного разговора, предполагают автоматическое исключение некоторых стадий, но это все говорит скорее об отрицательных моментах в телефонных переговорах, нежели о положительных. Но и исключенные стадии в несколько измененном или сокращенном варианте будут все же присутствовать на данном этапе.

Итак, выделим данные условные стадии:

1. Установление договоренности по поводу места встречи для более конкретного обсуждения предмета телефонного разговора. Данная стадия четвертого этапа предполагает установление соглашения о месте встречи собеседников либо же их посредников. Эта встреча будет носить скорее всего заключительный характер во всем процессе достижения сторонами взаимовыгодных целей, т. к. подразумевает собой подписание или утверждение в устной форме (джентльменское соглашение) достигнутого договора.

Место встречи играет немаловажную роль при достижении нужных условий. При различных жизненных ситуациях они будут разными. Если телефонные переговоры проведены по поводу профессионального вопроса, то место встречи для подписания соглашения должно быть выбрано соответствующее. Если же телефонный разговор носил личный характер, то и место встречи скорее всего будет более интимным и романтическим, нежели при установлении профессионального контакта.

Другой немаловажный вопрос в выборе места встречи — это как можно большая осведомленность о вкусах другой стороны. Если же ваши вкусы прямо противоположны вкусам телефонного собеседника, то придется пойти на компромисс и выбрать что-либо, подходящее обеим сторонам.

Иной вариант возникает при достижении соглашения при участии посредников (одного и более). Посредники могут представлять как одну сторону, тогда на другой стороне самостоятельно выступает само заинтересованное лицо, или же посредники могут представлять обе стороны, тогда сами заинтересованные лица не участвуют в проведении деловой или же личной встречи (хотя при встрече, которая будет носить личный характер, вряд ли уместны посредники).

Итак, учет вкусов при выборе места встречи очень важен и может оказаться чуть ли не самым решающим моментом при достижении договоренности. Если это деловая встреча, то вполне подойдет какое-либо кафе или небольшой ресторан. Если же эта встреча личная, значит необходимо найти более уютное или, наоборот, веселое местечко — ночной клуб, бар, дискотека и т. д. Но как бы там ни было, правильно выбрав место встречи, наиболее заинтересованный в исходе встречи телефонный собеседник останется в гарантированном выигрыше.

2. Установление времени встречи. Итак, место встречи выбрано. Остается назначить время для нее. Эта стадия разговора по важности не уступает ни одной из вышеуказанных. Как правильно выбрать время деловой встречи или личного свидания?

Прежде всего необходимо как можно подробнее и доскональнее узнать обратную сторону телефонных переговоров. Если это человек, к которому испытываются весьма личные и нежные чувства, то сделать все будет гораздо проще. Если же телефонный собеседник представлен в роли клиента, то дело обстоит гораздо сложнее. Ведь узнать вкусы и личные пристрастия делового партнера гораздо сложнее.

Узнать о вкусах какого-либо человека, а, точнее, о его предпочтениях в плане дневного распорядка, можно различными способами. Можно пойти по пути благородному и лично от телефонного собеседника разузнать, каково его дневное расписание. Если этот человек очень занят, и его профессиональные дела практически не оставляют ему свободного времени в течение всей рабочей недели, то лучше всего подстроиться под него и назначить время проведения встречи, удобное для него, пусть даже неудобное для вас самого. Но зато в этом случае гарантирована благосклонность занятого человека.

Если же посредством личного контакта не удастся ненавязчиво установить личные пристрастия будущего партнера и нынешнего телефонного собеседника (ведь всякое бывает: к примеру, человек крайне нелюдим и необщителен и не желает рассказывать о себе что-либо, касающееся приватной стороны его жизни), то придется пойти по менее благородному и более трудоемкому пути — разузнать все о нем по иным источникам, ведь в мире деловых людей практически каждый знает о другом то, что ему может пригодиться в установлении контакта, а если не знает, то без труда сможет узнать.

Итак, тем или иным путем, но дневное расписание телефонного собеседника установлено, и вам доподлинно известно, в какой час его лучше пригласить на деловую встречу. Помните, что если вы более, нежели другая сторона, заинтересованы в исходе встречи и если не хотите показаться нерасторопным или наглым коллегой, то лучше не давать понять собеседнику, что вы пытаетесь у него что-то разузнать. Все нужно делать так, чтобы обратная сторона соглашения ни о чем не догадалась. Таким образом, узнав обо всех

пунктах дневного распорядка своего телефонного собеседника, вы можете смело назначать ему время встречи.

Иначе обстоит дело с проведением встречи, которая предполагает личный характер. Тут все гораздо проще, т. к. узнать у понравившегося человека, когда ему удобно прийти на свидание, несложно, ведь при этом не происходит вторжения в деловую жизнь и не нарушается профессиональная самостоятельность.

3. Обсуждение по телефону условий договоренности, которая может быть рассмотрена при личной встрече. Данные условия разбиваются, в свою очередь, на встречные и собственные, отрицательные и положительные. Эта стадия телефонных переговоров представляется очень важной и значимой во всем процессе достижения цели.

Любое соглашение (как профессиональное, так и носящее личный характер) представляет собой некий механизм, пронизанный множеством различных условий. Именно эти условия являются необходимыми составляющими любой договоренности. Как показывает практика, достижение условий — не такой уж простой процесс, он требует множества затрат, как умственных, так и порой физических. И тот телефонный собеседник, который овладел всеми навыками правильного согласования условий и достижения соглашения, будет лидировать.

Но условия бывают разными. Критерии их классификации приводятся самые различные. Можно разделять условия по сторонам соглашений: на встречные и собственные; по характеру и направленности на цель: положительные и отрицательные, и т. д. Итак, если по порядку говорить обо всех условиях, мы придем к следующему схематическому описанию.

Встречные условия, как это часто происходит на практике, представляют собой наиболее затруднительный и сложный момент во всем механизме достижения договоренности. Нелегко порой согласиться с предъявленными обратной стороной условиями, если они противоречат собственным интересам, а, стало быть, и собственным условиям. Что делать в таких случаях? Прежде всего следует вспомнить о том, что ваши собственные условия могут оказаться столь же неприятными и неприглядными для обратной стороны. Поэтому лучше внять разуму и попробовать подстроить собственные условия договоренности под встречные.

Порой оказывается так, что встречные условия не столь уж и плохи и не представляют такой уж явной узурпаторской угрозы для собственных. Этот вариант наиболее выгоден для обеих сторон. В такой ситуации не предвидится каких-либо конфликтов, если же, конечно, ваши собственные условия не окажутся неприемлемыми для обратной стороны.

Собственные условия, как это происходит на практике, оказываются прочными и неизменными. Человек, четко знающий, чего он хочет достичь посредством телефонных переговоров, должен столь же четко знать и уметь правильно формулировать собственные условия, которые он рассчитывает реализовать в процессе договоренности. Но этот же человек должен быть готов к тому, что ему придется несколько видоизменить данные условия, дабы не разорвать договоренности вовсе. Но в то же время нельзя пренебрегать собственными условиями и не пытаться отстоять их в честной борьбе интересов.

Условия могут быть положительными или отрицательными. Положительные условия могут казаться (и быть таковыми) как для одной стороны соглашения, так и для двух. То же самое касается и отрицательных условий договоренности. Положительные условия предполагают собой возможность приобретения некоторого блага или удовлетворения некоторого

интереса посредством телефонной связи. Отрицательные же представляют собой необходимость потери или упущения некоторого блага или же неудовлетворения некоторого интереса одной из сторон или обеими сторонами одновременно (в таких случаях условия называются вынужденными).

Но как бы там ни было, каких бы условий ни требовалось достичь, делать это нужно, опираясь на собственные профессиональные практические навыки и теоретические источники. Телефонный собеседник, который проявит в этом деле большую старательность и осмотрительность, и окажется на высоте в результате достижения договоренности. В проигрыше же останется та сторона, которая проявит неспособность правильно вести телефонный разговор на стадии согласования условий договоренности.

Не стоит откладывать обсуждение каких-либо неприятных условий на момент встречи с телефонным собеседником, лучше все сделать посредством телефонной связи. Так впоследствии гораздо легче определить, какая сторона более заинтересована в заключении договора, а из этого уже легче сделать выбор по поводу тактики поведения в момент проведения встречи.

4. Недоговоренность как исключительный вариант. Данная стадия выделяется как исключительная, т. к. в большинстве случаев собеседникам удастся прийти к какому-либо соглашению. Но на практике бывает всякое, и не исключен тот случай, когда телефонным собеседникам не удастся прийти к взаимовыгодному соглашению. Тогда имеет место та самая исключительная недоговоренность.

Но, как говорится, отсутствие результата — тоже результат. Придя в конечном итоге к отрицательному показателю, не стоит отчаиваться, т. к. возможно, что ваш телефонный собеседник в скором времени изменит свою точку зрения и пойдет на попятную. При этом не следует забывать о том, что недоговоренность — это не повод для разрыва всяких отношений (как личных, так и деловых) с телефонным собеседником. В любом случае не следует выходить за рамки приличия, грубить, хамить несостоявшемуся партнеру и желать ему всех неудач.

Недоговоренность может проявить себя по-разному. Первый вариант — телефонный собеседник ведет себя сдержанно, но все же дает понять, что ваши интересы идут вразрез с его личными. Вариант второй — собеседник не против деловой встречи, склонен к обсуждению условий будущей договоренности, но ваши личные интересы идут вразрез с его собственными. Второй случай отличается от первого именно тем, что он невыгоден лично вам, а в первом случае — вашей обратной стороне. Но существует и третий случай недоговоренности. В таком варианте телефонная связь сразу устанавливает некий барьер, благодаря которому собеседники не имеют возможности выразить свое недовольство условиями договоренности при помощи рукоприкладства. Но в случае их личной встречи драка обязательно состоялась бы.

5. Итоговое согласование поставленных целей. Эта стадия — заключительная для достижения договоренности. К тому моменту, как пройдены предыдущие три стадии (назначение места встречи, времени ее проведения, обсуждение условий договоренности) последняя стадия направлена на получение конечного результата от телефонных переговоров. Она является резюмирующим моментом во всем процессе достижения договоренности посредством телефонной связи.

Итак, все условия: собственные и встречные, положительные и отрицательные согласованы, остается только сказать окончательное "да". Это "да" должно являться

положительным ответом для обеих сторон телефонных переговоров и не ущемлять интересы кого-либо. В этом ответе должна быть выражена общая для обеих сторон цель, которая была поставлена ими перед разговором. Если при согласовании условий договоренности не возникло каких-либо разногласий, то и при постановке вопроса по поводу цели телефонных переговоров не должно возникнуть никаких отрицательных моментов.

Конечно, само по себе согласование и утверждение всех условий договоренности еще не говорит о самой возможности осуществления этой договоренности, которая выступает продуктом более продуманного планирования и обсуждения. Порой случается так, что после обсуждения условий у сторон возникают разногласия по поводу целей, поставленных перед реализацией соглашения. Поэтому весьма важно буквальное понимание целей и их материальное воплощение. Цель должна быть четкой и не давать поводов для иного толкования. Неутверждение четко поставленных целей может в конечном итоге привести к разрыву соглашения.

Глава 9. Этап пятый — завершение разговора

Хочешь быть умным — научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать. Это несложное правило придумал еще в XVIII в. швейцарский мыслитель И. Лафатер. Несмотря на солидный возраст этого изречения, оно сохраняет свою актуальность и в наши дни.

Вообще, все правила этикета сами по себе чисто условны и зачастую применить одно и то же правило в разных ситуациях не представляется возможным, ибо смысл, заложенный в любое из них, в контексте данной ситуации может кардинально меняться. Поэтому настоятельно рекомендуется не возводить ряд представленных здесь советов в ранг библейских заповедей, требующих исключительно точного исполнения. Любое событие, любую ситуацию необходимо оценивать со всевозможных ракурсов: времени суток, психологических особенностей собеседника, собственных целей и задач, а также целей и задач собеседника.

В данном разделе рассматриваются основные вопросы этики делового общения по телефону. Уже сказано много слов по поводу начала телефонного разговора, построения стратегии общения, выяснения стратегии собеседника и прочая, и прочая. Несомненно, все это — важнейшие компоненты общения. Но не стоит забывать о том, что положительный результат может быть достигнут только в том случае, когда общая линия разговора, подчиненная определенной цели, выдержана до конца. В подтверждение хочется сказать, что умение достойно завершить разговор вносит свой вклад (причем немалый) в успех всего мероприятия.

Любой телефонный разговор должен быть кратким и содержать в себе максимум информации, особенно это относится к деловым беседам. В ходе всего разговора в составленном заранее плане беседы необходимо отмечать достигнутые цели и конспектировать новую информацию, сообщаемую собеседником. Средняя продолжительность телефонного разговора должна составлять 3—5 минут. При большей длительности собеседники начинают уставать, испытывать дискомфорт, раздражаться. Однако не всегда удастся добиться желаемых результатов в столь короткий срок, в таком случае лучше назначить встречу.

Заканчивать любую беседу значительно проще, если достигнута определенная договоренность. Как только вы осознали, что желанная цель достигнута, постарайтесь сразу же закончить разговор, а не пытаться поведать собеседнику что-либо еще, если только это не относится к делу и вы забыли сказать про это раньше. После этого еще раз получите подтверждение ответов на ключевые вопросы и попрощайтесь.

Нельзя заканчивать телефонный разговор, если не достигнута четкая договоренность по всем интересующим вас вопросам.

Если что-то вас смущает, не вызывает особого доверия, не стесняйтесь еще раз спросить об этом. Такой подход к решению проблем выставит вас перед клиентом (партнером, заказчиком) в самом выгодном свете. Однако не стоит забывать, что любой вопрос, любое уточнение должно быть четко (недвусмысленно) сформулировано, в противном случае это может обернуться против вас.

Слова прощания не должны ограничиваться банальным "До свидания": необходимо поблагодарить собеседника за уделенное вам время и потраченные усилия, даже если разговор длился всего пару минут (такой вариант завершения разговора рассчитан на то,

что звонок исходящий). В случае входящего звонка необходимо поблагодарить клиента (потенциального клиента или заказчика) за то, что он обратился именно в вашу компанию, а также выразить надежду на плодотворное и долгосрочное сотрудничество.

Спор — воистину полезная вещь, ибо в споре рождается истина. Эта истина давно известна всем, однако необходимо сделать небольшую оговорку: рождение истины не всегда является результатом спора, иногда в споре рождается компромисс. Деловой спор имеет важное значение — благодаря ему появляется множество вариантов развития ситуации, что, несомненно, идет на пользу делу. Необходимо тщательно следить за тем, чтобы в процессе развития телефонного разговора спор не перерос в полемику, что заставляет собеседников "топтаться на месте" и приводит к невозможности найти удовлетворяющее обе стороны решение. Poleмика может затянуться на многие часы или даже дни, а ее следствием оказываются испорченные отношения, утрата всех полученных ранее договоренностей и т. д. Никогда не начинайте полемизировать с собеседником — вы ставите в неудобное положение и его, и себя, но уж если вы ввязались в полемику, то постарайтесь свести ее на нет как можно быстрее, чтобы не отнимать драгоценное время у себя и своего собеседника.

Если разговор зашел в тупик (не достигнут компромисс, собеседника начинает утомлять разговор, вы сами чувствуете, что устали и т. п.), то лучше согласиться с тем, что уже было достигнуто, и перенести разговор на более поздний срок, или предложите решить проблему при личной встрече. Сказать об этом следует как можно тактичнее, чтобы собеседнику не показалось, что вы хотите от него избавиться. У человека должно появиться желание позвонить вам снова, чтобы довести до логического завершения начатые переговоры.

Но бывают ситуации, когда на пути к компромиссу встают непредусмотренные препятствия например, собеседник никак не желает завершать разговор, несмотря на уже достигнутые соглашения. Радикальные меры, такие, как бросание трубки, выдергивание телефона из розетки и т. п., категорически не подходят. Лучше всего дать понять собеседнику, что разговор на сегодня завершен, потому что у вас и так немало важных дел. Предложите ему перезвонить через определенный промежуток времени или, что еще лучше, скажите, что перезвоните сами. Только не забывайте о данном вами обещании и говорите как можно менее вызывающе, а наоборот — спокойно, ни в коем случае не на повышенных тонах.

Можно порекомендовать и небольшой обман. Например, сошлитесь на важный звонок по параллельной линии, приход важного клиента, начальства и т. п. Но постарайтесь как можно реже использовать этот прием и ни в коем случае не вмешивайте в деловой разговор свои личные дела (приезд родственников и т. п.) — вашего собеседника это должно интересовать меньше всего.

При непосредственном, живом общении собеседники получают друг о друге значительно больше информации, нежели во время телефонного разговора. Всю эту информацию можно подразделить на два типа: вербальную и невербальную. К первому типу информации относится все то, что говорит собеседник; ко второму — те сигналы, которые он посылает, зачастую даже не задумываясь об их значении (мимика, интонация, положение ног, рук и т. п.). Причем невербальные сигналы являются наиболее значимыми для нас, поскольку благодаря именно им мы способны определиться, доверяем ли мы собеседнику, уверен ли он в том, о чем говорит, или нет и т. д.

Во время телефонного разговора из невербальных сигналов, передаваемых собеседником, нам остается доступна только интонация его голоса. С одной стороны, это — главный недостаток телефона, но с другой — вы можете использовать это в своих целях.

Широко известен факт, что самое приятное, что может услышать человек, — это его собственное имя, поэтому во

время всего разговора, а особенно прощаясь, следует обращаться к собеседнику по имени: таким образом можно завоевать определенную степень доверия. Главное, в данной ситуации не переусердствовать, поскольку перенасыщенная обращениями речь режет ухо и вызывает раздражение.

Немаловажным является вопрос о том, кто должен первым повесить трубку? Однозначного ответа на него не существует, потому что все зависит от контекста конкретной ситуации. Но все же, если инициатором беседы выступали вы, то после того, как вы получили ответы на все вопросы, первым закончить разговор должны именно вы, и наоборот. Если после завершения разговора повисла тягостная для обоих собеседников пауза — вешайте трубку первым, независимо от того, кто звонил. Так вы поможете и себе, и своему собеседнику в сложившейся неловкой ситуации.

Способов начать, провести и закончить беседу существует столько же, сколько существует людей, и каждый способен достигнуть совершенства в этом вопросе. Поэтому, закончив разговор, проанализируйте его не только с точки зрения достигнутых результатов, но и с психологической стороны: попробуйте понять, что привлекло в вас собеседника, что наоборот могло его отпугнуть. Постарайтесь запомнить характерные черты стиля общения по телефону каждого человека — это позволит вам при следующем разговоре не допустить досадных ошибок и выработать свой собственный, хорошо узнаваемый стиль.

Не стоит расстраиваться и переживать из-за того, что у вас что-то не получилось с первого раза: со временем опыт ведения деловых разговоров придет сам собой. Главное — все время совершенствовать свои умения.

И, напоследок, еще несколько советов:

1. Если в ходе разговора неожиданно прервалась связь, заново связаться должен тот, кто звонил.
2. Если после окончания разговора вы неожиданно вспомнили что-то, о чем забыли договориться, то, не откладывая разговора в долгий ящик, позвоните своему недавнему собеседнику и обсудите с ним эти вопросы. Это необходимо сделать потому, что ваш партнер (клиент, начальник), скорее всего, еще не успел полностью погрузиться в новое дело, в его памяти еще сохранились детали последнего разговора.
3. Заканчивая разговор, даже если он был очень вам приятен, не позволяйте себе быть фамильярным: это может отпугнуть собеседника.
4. Не бросайте трубку сразу, как только узнаете все, что вас интересует. Может быть, у вашего собеседника тоже найдется для вас несколько вопросов.
5. Прощаясь с собеседником (да и вообще во время всего разговора), говорите так, чтобы ваша речь звучала наиболее естественно: не спешите, не повышайте голос или, наоборот, не шепчите, не оставляйте длинных пауз и т. п. Тогда у вашего собеседника останутся о вас самые лучшие впечатления.

Глава 10. Психологические техники активного взаимодействия с собеседником во время телефонного разговора

Процесс коммуникации — это процесс передачи идей от одного человека или группы людей другому человеку или группе людей с помощью различных средств.

Какие средства существуют для передачи мысли? Допустим, что человек знает, кто будет его адресатом, каковы его/ее интересы и как, по всей вероятности, будет воспринято сообщение. Теперь нужно "упаковать" сообщение таким образом, чтобы его могли получить и воспринять именно так, как нужно адресанту. Если речь идет о новом подходе к проблеме, то упаковка может быть составлена из символов, букв, звуков, т. е. из того, что вызывает к чувствам и интеллекту собеседника и дает определенный результат. Когда адресат уже известен, остается только правильно (в соответствии с его возможностями восприятия) закодировать свое сообщение. Выбираются язык или символы, наиболее подходящие для передачи того, что требуется сообщить, и такие, которые адресат сообщения может понять.

Итак, адресант передает упакованное сообщение, а тот, кому оно адресовано, получает его и расшифровывает. Если адресант сделал все правильно — заботливо подготовил, правильно "упаковал" и полностью передал — то его адресат получит точную копию того сообщения, которое отправитель послал. В телефонных разговорах отправитель передает свое послание адресату так, чтобы тот смог дать интерпретацию тому, что он услышал. Здесь важно, чтобы образ, возникший в его мыслях, был точной копией того образца, который сформировался первоначально в голове отправителя. Однако достигнуть этого очень сложно. Разные адресаты, которые восприняли одну и ту же мысль, могут получить несколько отличные по смыслу или даже абсолютно разные интерпретации исходного сообщения. Это в большой мере зависит от их субъективного восприятия, предрасположенности, пристрастного отношения, предвзятого мнения, предрассудков, предубеждений адресата, а также от того, в каких отношениях находятся отправитель и получатель послания.

Неважно, какое средство использует адресант, чтобы передать другим свои идеи. Существуют три вещи, которые ему следует знать и принимать во внимание, прежде чем передавать свое сообщение.

1. Необходимо знать "адресата". Если нужно сделать телефонный звонок, имеет смысл постараться узнать как можно больше о том человеке, кому этот звонок адресован, а также о компании, в которой он работает. Помимо информации на личном уровне, следует узнать как можно больше и о деловой стороне его жизни, сконцентрировать свое внимание на типе его личности (лидер, аналитик, соратник, творец) и постараться определить, как все это может повлиять на его профессиональное поведение. Полезно подумать и о том, какое влияние на потенциального партнера имеют такие факторы, как предрасположенность, предубеждения, предрассудки и т. д. Чем важнее этот человек для успеха вашего предприятия, тем больше следует о нем знать.

2. Необходимо говорить на одном языке. Узнайте язык собеседника настолько хорошо, чтобы смочь говорить на нем самому. Если кому-либо нужно передать свои идеи кому-то, кто не говорит по-русски, то совершенно очевидно, что ему нужно будет либо знать язык

адресата, либо найти переводчика. А вот что совсем неочевидно, так это языковые различия, которые встречаются внутри родного языка: этнические, региональные и даже возрастные различия у того, кто говорит, и того, кто принимает сообщение. Кроме того, здесь снова необходимо напомнить о наличии особенностей восприятия, которые "помогают" людям услышать то, что они хотят услышать.

3. Необходимо учитывать интересы и ценности адресата, его цели, предрассудки и ожидания. Обычно мы используем слова как средство коммуникации даже в том случае, если подкрепляем их фотографиями, графикой, жестами. Но все это не имеет значения в случае телефонных переговоров или же если адресат сообщения неизвестен. Адресант должен чувствовать, что на самом деле интересуется его собеседника, каковы его ценности, интересы, ожидания. Чтобы собеседник получил необходимую информацию (если известно, что это не лежит в сфере его интересов), отправителю сообщения придется облечь это в какую-то форму, чтобы заинтересовать его. Необходимо определить средство передачи информации, подготовить свое сообщение и выбрать методы передачи.

При передаче информации говорящему следует выбирать слова, понятные и ему самому, и адресату. Нужно внимательно следить за тем, чтобы собеседник правильно интерпретировал сообщение, не составил бы себе неверного представления о том, что хотел сказать адресант. Во время телефонного разговора очень сложно наблюдать и контролировать реакцию партнера, т. к. собеседники не видят друг друга. О многом здесь может сказать изменение интонации речи оппонента, его эмоциональный настрой, появление иронии в голосе и т. п.

Ясность речи — одна из наиболее важных составляющих коммуникации. Пока послание не будет абсолютно ясным и понятным и в нем не будет заключено именно то содержание, которое адресант хотел вложить, попытки коммуникации обречены на провал.

На пути плодотворного общения стоят многие психологические факторы, играющие заметную роль в коммуникативном процессе.

1. Люди часто выискивают соответствующую информацию по спорным вопросам после того, как они уже приняли определенное решение. Следует подумать, имеет ли смысл согласиться с чьим-то решением по спорному вопросу. Если это не представляется возможным, то нужно постараться сохранить спокойствие. Если это не спорный вопрос, значит есть возможность вступить в дружеские дебаты, тем самым выразить свое личное мнение и узнать немного больше о личном мнении оппонента. Если человеку приходится возражать в силу того, что он должен выдерживать определенную линию поведения на работе, то ему понадобится больше такта и дипломатии. Идея в том, что если одному из собеседников известен этот психологический аспект, то он может использовать его для своей выгоды.

2. Люди стараются выяснить, какова тенденция рассмотрения определенного вопроса, а затем стремятся следовать ей в определенной обстановке, что позволяет им вести себя наиболее правильно. Если предметом обсуждения является неприятная для одного из участников дискуссии тема, то позволит ли он это обсуждение или в корне пресечет подобные попытки, целиком и полностью зависит от его ответной реакции. Если дело касается какой-либо сомнительной информации, то можно прибегнуть к объективным выводам, которые косвенно опровергнут эту информацию. Если же это является правдой, и к тому же неприятной, то можно либо постараться устранить негативный смысл или даже повернуть эту информацию в позитивное русло, либо изменить свое поведение так, чтобы впредь не привести дискуссию к предмету неприятного обсуждения.

3. Если известно, что в недалеком будущем придется воспользоваться той или иной информацией, это будет способствовать лучшему ее запоминанию даже в том случае, если в данный момент она не представляет интереса. Если человек слышит хороший аргумент "за" или "против" той позиции, которую он занимает, и предвидит будущую дискуссию с каким-либо партнером, то он запомнит именно эту информацию. Возможен и такой вариант, когда собеседник захочет подтвердить то, что ему говорят, с помощью данных, которые могут быть ценными для его оппонента. Такой подход может укрепить собственную позицию и явится хорошим опытом налаживания межличностных отношений.

4. Если, отстаивая свою точку зрения, собеседник приводит только аргументы в ее пользу, это оказывается более эффективным, чем если он приводит аргументы также и против своей точки зрения. В этом случае есть опасность повлиять на менее подготовленного собеседника, который сразу же ухватится за негативный тезис, а также укрепит того, кто уже разделяет другую точку зрения, в его правоте. Приводить аргументы "за" и "против" следует в разговоре с более подготовленным слушателем.

5. У людей наблюдается тенденция неправильно воспринимать или неверно интерпретировать некоторые очень важные доводы в соответствии со своими собственными предположениями. Они пытаются уклониться от подобного рода сообщений или изменяют их так, как это им выгодно. Разумеется, люди всегда могут выбрать, верить или не верить той или иной информации, соглашаться с ней или не соглашаться, поддерживать аргументы "за" или "против". Но всегда следует помнить о том, что у всех есть определенные предубеждения, склонности, субъективность восприятия и предрассудки, которые могут повлиять на исход переговоров.

6. В том случае, когда оппонент одобряет того, с кем ведет переговоры, но не одобряет его выводов, есть тенденция отделять источник от содержания. Не следует пренебрегать возможностью подготовиться к такой ситуации заблаговременно, отрепетировав все нюансы, которые могут возникнуть в процессе переговоров, если придется вступить в конфликт или проявить осторожность в создании и сохранении отношений.

7. Если есть возможность оказать влияние на собеседника и обеспечить нормальное взаимодействие, тем самым можно увеличить вероятность того, что исходящая информация будет принята, а возможные трения устранены. Информация, предназначенная для передачи по телефону, должна быть отработана заранее, особенно учитывая тот факт, что здесь, за неимением времени, требуется краткость и содержательность. Если адресант с самого начала отвращает собеседника или оставляет его с впечатлением, что он плохо осведомлен в теме дискуссии, то ему уже не удастся направить мышление оппонента в нужное русло.

По мнению психологов, человеческое сознание представляет собой хаотическое нагромождение впечатлений, полученных из прежнего опыта. Это может послужить серьезным препятствием на пути межличностного общения с другими людьми. Необходимо учитывать психологические факторы, которые лежат в основе процесса коммуникации и могут быть помехой в процессе передачи и приема информации. Нижеперечисленные факторы влияют на восприятие сообщений, когда они поступают в сознание адресата.

Другие факторы, препятствующие общению

1. ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ

Предрасположенность — это тенденция, или склонность делать выводы, сформированная предшествующим опытом, знанием или знакомством, возникающая еще до того, как человеку стали известны все необходимые факты. Собственно говоря, люди часто сначала принимают решение, а уже потом ищут доказательства в подтверждение своей точки зрения, чтобы подкрепить уверенность в правильности решения.

2. СКЛОННОСТЬ

Склонность — это естественное расположение людей к каким-то вещам, человеку или поступку. Поскольку это естественная реакция, то ее можно воспитать или использовать.

3. ВОСПРИЯТИЕ

Восприятие — это тенденция видеть то, что хочется видеть. Следовательно, это то, что человек видит, слышит, понимает, узнает, отмечает или различает. То, что собеседник принимает за имидж оппонента, на самом деле и есть для него имидж оппонента.

4. ПРИСТРАСТИЕ

Пристрастие — это предпочтения человека, склонность к какой-либо вещи, стилю поведения или образу действий.

5. ПРЕДВЗЯТОЕ МНЕНИЕ

Предвзятое мнение — это идея или мнение, сформированное или подготовленное еще до того, как была получена полная информация.

6. ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ

Предубеждение — это суждение или мнение, часто нелестное, сформированное не на основе достоверных фактов, а часто на основе недостаточных и субъективных сведений.

Ответная реакция на сообщение со стороны собеседника испытывает влияние одного или всех шести из перечисленных факторов. Однако это положение можно исправить. Если разговор имеет большое значение, то следует заранее собирать информацию о предполагаемом собеседнике. В интересах убеждения можно использовать естественные наклонности собеседника, устранить недоразумения, заготовить более удачные примеры, потренироваться, даже изменить восприятие.

Восприятие может очень сильно влиять на общение, на межличностные отношения. Знание этого в данном случае является исключительно важным. Следующие фундаментальные установки помогут понять других людей немного лучше.

Фундаментальные установки восприятия

1. Восприятие — в высшей степени субъективная вещь.
2. Восприятие в высшей степени избирательно.
3. Восприятие — это такая характеристика, которая учитывает индивидуальные особенности.
4. Ни одному человеку не удастся видеть вещи такими же, какими видит их кто-то еще.
5. Восприятие любого человека является его интерпретацией проявления чьих-то чувств.

6. Люди имеют тенденцию "додумывать", заполнять бреши, чтобы дополнить какое-то знание, которое кажется им неполным.
7. Каждый человек думает, чувствует или видит что-то, основываясь на своем индивидуальном опыте.
8. Люди приобретают новое восприятие только через новый опыт.
9. Как тот или иной человек воспринимает другого человека, зависит в значительной мере от того, что тот или иной человек ожидает увидеть в другом.
10. Люди видят вещи по-разному в разное время и в разных обстоятельствах.
11. Собственные представления любого человека о своем имидже будут зависеть в значительной степени от того, что этот человек видит.
12. Люди склонны упрощать те вещи, которых не понимают.
13. Эмоциональная реакция людей на речевое поведение других часто возводит барьеры на пути процесса коммуникации.

Все правила и принципы, изложенные в данной главе, являются только руководством для тех, чья первая цель — иметь представление о тех трудностях, с которыми сталкиваются люди, когда пытаются вступить в процесс коммуникации. А осведомленность является основой для более продуктивного общения. Знакомство с принципами активного коммуникативного процесса дает в ваши руки ключ к власти над вашим оппонентом.

Глава 11. Вы в роли клиента

Каждый деловой человек рано или поздно должен выступить в качестве клиента другой организации. Телефонные переговоры по вашей инициативе будут несколько отличаться от переговоров, в которых вы являетесь инициатором разговора со своими клиентами.

Всегда фиксируйте всю информацию, поступающую от ваших партнеров — телефоны, имена, названия фирм, электронные и почтовые адреса, даты, возможно номера документов (например номер, время и место регистрации лицензии организации) и т. д. Это в полной мере позволит владеть необходимой информацией при дальнейшей работе с фирмой; кроме того, поможет самостоятельно собрать необходимые выходные данные о фирме, времени ее возникновения, направлении, перспективах на рабочем рынке и т. д., что в дальнейшем обеспечит полноценное сотрудничество. Помните: несмотря на то что в данный момент вас не заинтересовала работа с этой фирмой и вы не стали ее клиентом или партнером, необходимо оставлять всю поступившую информацию в архиве и, более того, постараться узнать об этой фирме все возможное, т. к. эта информация может пригодиться при дальнейшем общении.

При первом разговоре с фирмой, которую вы заинтересовали, следуйте стандартным правилам:

- представьтесь сами, наименование фирмы (отведите на это не более полминуты своего времени); обязательно узнайте имя своего собеседника и его должность на фирме — это позволит вам установить, насколько серьезны намерения при переговорах с вами;
- внимательно выслушайте собеседника, дайте ему полноценно изложить всю информацию (это необходимо, чтобы и вы сами полностью владели информацией и могли с полной уверенностью и компетентностью принимать решение о дальнейшем сотрудничестве с данной фирмой);
- если это необходимо, обсудите существо дела и дайте желающей сотрудничать фирме полностью выяснить обстановку.

Что делать, если поступившая информация вас не заинтересовала?

Даже если поступающая информация не заинтересовала вас, дайте партнеру полностью изложить все имеющиеся у него данные, а затем вежливо откажитесь от дальнейших переговоров. Если вы в самом начале разговора выяснили, что сотрудничество с данной фирмой для вас не представляет интереса, дайте собеседнику договорить предложение, а затем вежливо прервите его. Начните свою реплику с извинения — например, так: "К сожалению, ваше предложение в данный момент не входит в интересы фирмы. Оставьте, пожалуйста, свои данные, мы свяжемся с вами при первой же необходимости" или "Пожалуйста, оставьте свои выходные данные (телефон, факс, e-mail и т. д.), при первой необходимости наша фирма свяжется с вами", и т. д.

Если установлено, что дальнейшее общение с представителем данной фирмы не имеет перспективы, инициатива окончания разговора с абонентом в этом случае может противоречить обычной практике (когда заканчивает разговор либо старший по званию, либо сам позвонивший), — секретарь (а лучше менеджер) должен сам закончить разговор. Однако если есть такая возможность, дайте позвонившему закончить разговор самому — это, во-первых, ответит всем правилам телефонного общения, а во-вторых, даст позвонившему уверенность в собственном принятии решения без ненужного давления с

вашей стороны. Для этого необходимо четко, но вежливо дать понять абоненту, что дальнейшее общение с ним по данному вопросу заканчивается, но вполне может быть продолжено в дальнейшем.

Не прерывайте партнера в середине предложения или логической цепочки — этим вы проявите свое неуважение к нему, и у него останется неприятное впечатление о вашей фирме. Обязательно спросите у него номер телефона его фирмы и другие выходные данные и зафиксируйте их — тем самым вы дадите ему возможность самому закончить разговор. Если представитель фирмы просит оставить для него какие-то данные вашей фирмы, и это не противоречит ее уставу — предоставьте ему их, т. к. эта информация, может быть, поможет в дальнейшем вашему сотрудничеству.

Такая информация может быть даже полезна для вашей фирмы, особенно если фирма работает недавно и еще не обладает широкой известностью в своей сфере — как правило, поступающие звонки с предложениями о сотрудничестве имеют прямое отношение к непосредственной деятельности фирмы, и, даже несмотря на временный отказ от сотрудничества, известность фирмы может послужить хорошей рекламой для нее и привлечь новых потенциальных партнеров и клиентов.

Если это необходимо, сообщите предлагающему сотрудничеству представителю фирмы свои пожелания по поводу сотрудничества — вполне вероятно, что будет достигнуто обоюдное согласие и принято устраивающее обоих партнеров решение. Так, например, вам могут предложить распространение какой-то крупной партии товара, а вы занимаетесь только мелкооптовыми поставками — не стоит сразу же отказываться от этого предложения. Вполне возможно, что вы сможете достигнуть общего, устраивающего обоих решения (например, распространения данного товара в другом регионе с удобным для обоих фирм количеством товара).

Если вас в какой-то мере заинтересовало поступившее предложение, постарайтесь выяснить как можно больше о фирме и ее возможностях. Для этого используйте так называемые "закрытые" ответы (см. главу "Требования к ведению телефонных переговоров"): отвечайте на поступающие вопросы достаточно односложно, стараясь вызвать большой поток вопросов. Тем самым вы не только разумно сэкономите время, отведенное для разговора, но и узнаете о фирме достаточно для дальнейшего сотрудничества. И, конечно, дадите возможность самой исходящей фирме узнать о вас подробную информацию в должной мере — односложные ответы типа "да" или "нет", несмотря на свою краткость и малую информативность, все же дают достаточную возможность сформировать портрет вашей фирмы и организовать необходимую работу с вами. Помните, что наиболее заинтересованной стороной здесь является сторона исходящая — т. е. сам инициатор телефонного звонка, поэтому он должен полностью предоставлять всю необходимую информацию.

Если же предложенные вам услуги или возможность заключения выгодного контракта действительно вызвали вашу заинтересованность в полученном предложении, то постарайтесь полностью узнать всю доступную в данный момент информацию о фирме, о ее предложениях и возможностях. Дайте понять собеседнику, представляющему фирму, что вы заинтересованы в сотрудничестве с представляемой им организацией.

Договоритесь о личной встрече: обсудите время, место встречи, должностных лиц, представляющих обе фирмы. Желательно, если вы сразу же договоритесь о встрече на обеих территориях — вашей фирмы и фирмы, предлагающей сотрудничество. Это обеспечит равное положение обеих сторон и позволит лично выяснить предлагаемые

обстоятельства (личное посещение офиса позволяет оценить настоящее состояние фирмы, серьезность ее организации, материальное положение и т. д.; кроме того, личный визит при переговорах о сотрудничестве обеспечивает необходимое доверие при работе партнеров друг с другом).

Возможна и такая ситуация, что поступившая информация вас заинтересовала, но вы не имеете времени для дальнейшего разговора в настоящий момент. Постарайтесь все же продолжить разговор — переведите звонок на другого компетентного сотрудника, быстро введя его в курс дела, или вежливо попросите абонента оставить свой номер телефона — при этом укажите время своего звонка. Обязательно придерживайтесь указанного вами времени — этим вы сразу же расположите будущего партнера к себе и утвердите верные деловые отношения.

Постарайтесь, чтобы следующий звонок сделал более компетентный и вышестоящий сотрудник, чем тот, кто принимал первый звонок. Даже если ваша фирма приняла решение отказаться от сотрудничества, но о повторном звонке уже есть договоренность, необходимо, чтобы этот отказ был проведен компетентным сотрудником и имел должную мотивацию. Этим вы обеспечите необходимое уважение к своей фирме и не потеряете завоеванного доверия (можно с уверенностью утверждать, что предложение сотрудничества и выступление вами в роли клиента есть выражение доверия к вашей фирме и ее представителям; поэтому, даже если вы отказываетесь от сотрудничества, необходимо сохранить, а по возможности и улучшить налаженные отношения).

Компетентность служащего при переговорах с представителем предлагающей услуги фирмы существенно различается в зависимости от должности абонента. Можно различить три основные ступени служащих, отвечающих за телефонные переговоры. Это:

— секретарь;

— менеджер по работе с клиентами;

— высшее руководство (заместитель директора, директор фирмы). Как правило, первым телефонную трубку при любых переговорах снимает секретарь фирмы — часто он или она работает на коммутаторе и подключает различные отделы и кабинеты по мере необходимости. Важно, чтобы секретарь точно умел определить серьезность каждого звонка, т. к. в зависимости от этого он и должен присоединить того или иного абонента в своей фирме. От его компетентности напрямую зависит успех налаженной коммуникации.

Менеджер по работе с клиентами, в свою очередь, отвечает за дальнейшее продвижение исходящего предложения в своей фирме. Он решает, нужно ли продолжать общение с представителями фирмы или дальнейшее общение не принесет результатов. Он определяет целесообразность поступившего фирме предложения и вероятность его возможного развития. Менеджер по работе с клиентами должен обладать высокой степенью компетентности в сфере деятельности своей фирмы, а также хорошим знанием ближайших секторов рынка.

После первого общения менеджер должен провести анализ разговора, своих впечатлений от собеседника. Только взвесив все "за" и "против", он может принять решение о дальнейшем развитии отношений с представителями данной фирмы. От менеджера в данной ситуации зависит очень многое — в его компетенции решать, следует ли доводить до сведения вышестоящих отделов создавшуюся ситуацию или нет — и имеет ли смысл продолжать общение с фирмой. В случае принятия положительного решения менеджер должен

составить подробный отчет о состоявшейся беседе, для чего ему надо в полной мере овладеть всей необходимой информацией (о фирме, ее направлении, сотрудниках и т. д.), которую можно почерпнуть только из непосредственного разговора с представителем той фирмы. Умение менеджера так вести разговор, чтобы в короткие сроки телефонной беседы узнать о фирме достаточно для последующего принятия решения — вот тот необходимый уровень компетенции, которому должен отвечать данный представитель фирмы.

Если поступившая информация чрезвычайно важна для фирмы, менеджер по работе с клиентами может перевести звонок на заместителя директора фирмы. В обязанности заместителя директора фирмы входит непосредственная организация процесса переговоров уже на уровне непосредственных встреч компетентных работников или высшего руководства.