Черный пояс делового общения. 22 правила, которые сделают вас непобедимым

Автор:
Наталья Титова

Черный пояс делового общения. 22 правила, которые сделают вас непобедимым

Наталья Александровна Титова

Психология общения. Новое оформление

В своей книге Наталья Титова, тренер, психолог-консультант с 20-летним опытом, рассказывает о главных правилах делового общения и учит применять их на практике. Усвоив их, вы сможете открывать двери в бизнес-круги, грамотно вести переговоры, вовлекать в диалог необщительных собеседников и достигать самых амбициозных целей.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Наталья Титова

Черный пояс делового общения. 22 правила, которые сделают вас непобедимым

© Титова Н.А., текст, 2021

© ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Предисловие

Автор данной книги – профессиональный тренер делового общения с 1998 года. Все указанные здесь алгоритмы были разработаны автором и применяются в настоящее время для обучения сотрудников организаций и тренингов для деловых людей разных сфер бизнеса.

Любой бизнес делают люди. Их главный инструмент в достижении серьезных деловых целей – это эффективное общение друг с другом. Как человек мыслит так он и говорит. Как человек говорит, так он и действует.

Для того чтобы достичь успеха в бизнесе, важны все три составляющие: мышление, язык и действие.

Первым и самым явным показателем направления масштаба мышления и деятельности человека является речь и язык. Именно они оцениваются нашими партнерами на переговорах, работодателями на собеседованиях, руководителями в управленческих беседах, клиентами, когда они принимают решение о сотрудничестве с нами.

Как показал мой многолетний опыт работы в сфере бизнес-переговоров, успешные деловые люди отличаются особым, очень эффективным и профессиональным языком общения с клиентами, партнерами, коллегами, руководителями и подчиненными. По фразам, словам и речевым оборотам можно легко распознать по-настоящему успешного человека и мастера своего дела. Именно на этом языке говорят многие гуру бизнеса, политики и мастера ораторского искусства. Я называю его Язык Делового Общения (ЯДО). Он включает в себя особые законы и правила взаимодействия между людьми, слова, фразы и выражения, повышающие вероятность успешного достижения деловых целей, а также подробные алгоритмы наиболее значимых жанров делового общения, таких как мотивация, переговоры, управление конфликтом, презентация и т. д.

Эта книга – уникальная возможность для читателей познакомиться с главными инструментами Профессионального Языка Мастера Делового Общения, обучиться приемам эффективной коммуникации в самых непростых деловых ситуациях. Овладев языком делового общения, вы не только сможете открыть для себя двери в социальные бизнес-круги и расположить к себе самых несговорчивых скептиков деловой элиты, но и достичь своих амбициозных целей.

В первой части излагаются базовые правила и приемы профессионального и успешного делового общения, во второй – описываются конкретные практические алгоритмы, такие как мотивационная беседа, продажи, переговоры, обратная связь, совещание, управление конфликтом и другие.

Используйте правила и алгоритмы в качестве критериев оценки собственного уровня профессионализма в повседневном деловом общении. Наверняка, какими-то из указанных здесь технологий вы уже хорошо владеете и пользуетесь в своей практике, а каких-то вам явно не хватает, и тогда их следует учесть в вашей деятельности.

Если вы руководитель, у которого есть штат подчиненных, или директор HR-службы, то, читая эту книгу, вы сможете сформулировать четкие профессиональные критерии для оценки сотрудников, усовершенствовать должностные инструкции, а также ответить на вопрос: в чем причина низкой продуктивности ваших подчиненных. Используя приведенные здесь материалы, вы определите «слабые места» вашего подразделения или целой компании и выработаете способы устранения возникших проблем в области коммуникативной компетентности сотрудников. Для этих целей очень полезно составлять Карты коммуникативной компетентности коллектива, на которых вы обозначаете представителей вашей команды и те коммуникативные знания и навыки, которые необходимо у них развить или компенсировать.

Старайтесь прислушиваться к себе и тем, кто находится в зоне вашей управленческой ответственности. Объективно оценивайте уровень эффективности вашего повседневного делового общения. Даже если вы или ваши сотрудники очень опытны и профессиональны, это еще не означает, что вы в совершентстве владеете Языком Делового Общения: во-первых, этому зачастую препятствуют некоторые личные особенности людей, а во-вторых, с течением времени люди устают, теряют «деловую форму», забывают какие-то важные навыки бизнес-коммуникаций.

Именно поэтому необходимо постоянно «держать руку на пульсе» вашей коммуникативной компетентности и корректировать собственные ошибки и недочеты.

Постоянно держать себя в профессиональном и боевом тонусе – главное качество настоящего профессионала.

Профессиональное деловое общение – это искусство, которому стоит учиться всю жизнь!

Часть 1

Кто хочет иметь с вами дело? Универсальность и профессионализм

«Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе… И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете».

Д. Рокфеллер

– Я люблю общаться с людьми, но вести переговоры у меня получается плохо!

– Я умею общаться с отдельными клиентами, но выступать перед аудиторией боюсь!

– Я успешно общаюсь по телефону, но от личных встреч меня избавьте!

– Общаться с людьми люблю, но вот продажи – совершенно не мое!

Узнаете? Эти и подобные признания часто приходится слышать на деловых встречах и бизнес-тренингах. А еще очень часто звучит «коронная фраза» некоторых продавцов интеллектуальных продуктов (например, компьютеров или программного обеспечения) или сложных услуг (например, установки технических программ):

– Достаточно того, что я отлично разбираюсь в моем продукте (услуге)! Навыки продаж мне совсем не обязательны!

Если вы предпочитаете подобную позицию, можете не рассчитывать на то, что с вами захотят иметь дело те, кто вам по-настоящему интересен. Именно поэтому специалисты, которые высказывают схожие мнения, не успешны или становятся кандидатами на увольнение.

Успех любого бизнеса или проекта зависит от желания людей сотрудничать с нами. Чем больше людей испытают это желание, тем успешней станет наш бизнес или проект. Добиться этого можно только одним путем – через общение с людьми. Для достижения успеха в бизнесе важно следовать двум правилам:

1. Общение с другими людьми должно быть регулярным.

2. Общение с людьми должно быть профессиональным.

Если оба условия выполнены, то потенциальный клиент станет вашим постоянным покупателем или деловым партнером.

Регулярность делового общения зависит от особенностей сферы бизнеса. При телефонных продажах нужно делать не менее 50 звонков в день. При прямых продажах – не менее 5. Для поддержания успешных текущих отношений с клиентами – 10 контактов в день. Общение с подчиненными должно осуществляться ежедневно. Общение с руководителями – не реже 1 раза в день. Секретарь и личный помощник должны общаться со своим руководителем как минимум 2 раза в день: в начале и в конце рабочего дня.

Кроме того, деловое общение должно быть профессиональным. Оценивая, на каком «языке» общается оппонент, опытные коммуникаторы быстро делают вывод о его уровне развития, а также сразу же принимают решение, строить ли с ним дальнейшие деловые отношения.

Профессионализм делового общения – это:

• универсальность, то есть владение технологиями бизнес-коммуникаций всех видов (переговоры, презентации, совещания, мотивационная беседа, постановка задачи, продажи и т. д.);

• соблюдение профессионального формата (алгоритма и правил) каждого вида делового общения;

• деловой тонус и быстрота реакции в различных ситуациях бизнес-общения;

• уверенная, сильная позиция в общении;

• обаяние – умение понравиться собеседнику и расположить его к себе.

Компании, экономя финансовые средства, все чаще предпочитают профессионалов-универсалов, которые справляются с любыми задачами, касающимися повседневного делового общения. Поэтому, если вы хотите быть востребованным и высокооплачиваемым сотрудником, вы должны владеть навыками всех видов бизнес-коммуникаций. Профессионализм виден сразу и вызывает уважение и желание сотрудничать с вами.

Друзья, любовники или коллеги? Бизнес-коммуникации: что это такое

Первый признак непрофессионализма в бизнесе и деловом общении – смешивание между собой любовных, семейных, дружеских и деловых отношений. Мне неоднократно приходилось помогать в разрешении проблем, причиной которых являлась такая путаница в отношениях, очень типичная, кстати, для России.

Эффект «корпоративной мамочки» – одно из наиболее типичных проявлений смешения личных и деловых отношений.

Одна владелица крупной компании жаловалась на абсолютную неуправляемость сотрудников, которые уже через полгода работы в компании совершенно «отбивались от рук», переставая слушать свою начальницу. Они выказывали неуважение к ней и нарушали требования. Причем такая неприятная метаморфоза случалась практически со всеми, включая самых скромных и робких сотрудников. И это при том, что руководительница являлась высочайшим авторитетом и настоящим профессионалом в своем деле. Когда бизнес-консультант попытался выяснить, как же на самом деле руководительница общается со своими подчиненными, она заверила его, что одаривает их дорогими подарками – от брендовых дорогостоящих сувениров до автомобилей и недвижимости, потому что надеется получить верных людей, а в результате почему-то появляются «избалованные детишки, не желающие слушаться».

Кроме того, выяснилось, что все подчиненные называют ее уменьшительно-ласкательным именем «Леночка» (имя реального лица изменено) и обращаются к ней «ты», а также, что большая часть их общения – это жалобы на проблемы и просьбы о помощи по типу «я не справляюсь», «помоги», «защити».

Наверное, вы уже догадались, что причиной такого «непослушания» явился перенос материнской заботы (задаривание подарками) на повседневное деловое общение. Когда человеку предлагается роль капризного ребенка, он, зачастую, с радостью принимает ее на себя, потому что эта роль не требует высокой ответственности и подразумевает заботу со стороны «матери» – руководительницы. Инфантильное поведение и отсутствие ответственности – типичные поведенческие ответы подчиненных на подобное поведение руководителя.

Соответствующей иерархии «панибратство» и «материнский покровительственный» стиль общения оказался для руководительницы столь близок, что она не смогла исключить его из своих повседневных коммуникаций, поэтому для налаживания операционного менеджмента в компании в традиционном, деловом стиле она предпочла нанять управляющего.

Эффект «своего в доску» начальника – классический пример незрелого руководителя.

«Вы снова не пришли на работу вовремя? Вы меня совсем не любите!» – обиженно надув пухлые губки и недоуменно разводя руками, восклицал один не очень успешный генеральный директор кадрового агентства, посреди своего кабинета в окружении опоздавших на работу сотрудников. «Они меня совсем не любят! И это несмотря на то, что мы вчера весь вечер провели вместе в ресторане!» – откровенничал он чуть позже со своим коучем-консультантом. «Для вас важно, чтобы они именно любили? А кто вы для них? И кто они для вас?» – уточнял в ответ коуч. Общение этого руководителя с его подчиненными было похоже на общение давних друзей: они обращались к нему «Витек» (имя реального лица изменено), говорили ему «ты» и могли прямолинейно отказать в просьбе выйти на работу вовремя, не затрудняясь при этом никакими объяснениями.

Генеральный путал дружеские отношения с деловыми. Он надеялся, что, добившись «любви» своих сотрудников, они станут более эффективными в работе. А так не бывает! На самом деле, он добился от них надежды на то, что «теперь им все будет сходить с рук, ведь они же вместе проводят дружеские вечеринки».

Эти и подобные ситуации смешения между собой разных стилей и видов общения являются признаком недостаточно высокого уровня профессионализма и эмоциональной незрелости людей. Не случайно подобный перенос одного общения в сферу другого признан во всем цивилизованном мире «дурным тоном».

Наше повседневное общение с другими людьми можно отнести к трем основным категориям:

• Интимно-личностное

• Светское

• Деловое

СРАВНЕНИЕ ТРЕХ ТИПОВ ОБЩЕНИЯ

Из таблицы мы видим, что деловое общение сильно отличается от интимно-личностного и светского тем, что, в отличие от первых двух, оно требует конкретных результатов, выражающихся в цифрах и выгодах. Именно поэтому, для упрощения общения в сфере бизнеса и помощи людям в достижении успеха, деловое общение всегда имеет общие, единые правила и структуру. Именно благодаря этому единству правил владельцы бизнеса из самых разных стран и континентов могут быстро договориться друг с другом, зачастую даже не вполне владея общим языком. В то же время деловое общение – это очень красивый и гармоничный процесс взаимодействия людей, позволяющий достичь результата, который не дает ни интимно-личностное, ни светское общение, – ощущение взаимной увлеченности конкретной целью и резонанс интересов.

В описанных выше ситуациях руководители спустились на уровень интимно-личностного общения с подчиненными, позволив тем обращаться к себе на «ты», а себе – идти на поводу у вечно жалующихся сотрудников. При этом руководители продолжали ожидать от своих подчиненных «правильного» поведения. А подчиненные, наоборот, требовали от начальства поблажек на уровне общения интимно-личностного. Именно это противоречие – трансляция интимно-личностного поведения при ожидании деловых результатов, – и есть повсеместная ошибка многих деловых людей.

Эффект «сохранения деловой дистанции»

Дама, успешно трудившаяся главным бухгалтером в одной крупной компании, давно мечтала выйти замуж за своего руководителя – генерального директора.

Она изо всех сил пыталась «растопить лед» в их отношениях, постоянно улыбаясь ему, кокетничая, произнося комплименты и предлагая ему эмоциональную поддержку в стрессовых ситуациях.

Но генеральный был неумолим: он сохранял с ней исключительно деловой стиль общения, обращаясь на «вы», называя по имени-отчеству и обсуждая

исключительно рабочие вопросы. Он поддерживал коллегиальную доброжелательность и всегда держал эмоциональную дистанцию.

Подобное корректно: деловое отношение с течением времени помогло главному бухгалтеру успокоиться и, сохраняя профессионализм трудовых отношений с руководителем, перенести поиски интимно-личностного общения за пределы офиса.

В этом примере бухгалтер допустила типичную ошибку: попробовала заменить деловое общение интимно-личностным, причем осуществить данную замену уже в рамках рабочего времени. Ей повезло с руководителем, который сумел своевременно выстроить корректную деловую дистанцию, сохранив при этом позитивные личные отношения.

Деловое общение не стоит смешивать с интимно-личностным и даже светским. Важно четко чувствовать разницу между ними и моменты, когда появляется «соблазн» перескочить от одного вида общения к другому.

Важно помнить, что в сфере бизнеса общение должно быть исключительно деловым со всеми свойствами классических бизнес-коммуникаций. Именно тогда оно позволяет достигать поставленных целей и, что особенно важно, нести взаимную ответственность как за процесс, так и за результат совместной деятельности.

Бизнес-коммуникации – это особый жанр общения людей в деловой сфере их жизни и активности.

Деловое общение или бизнес-коммуникации – это разновидность общения между людьми, цель которой – опосредование совместной деятельности и деловых отношений.

Деловое общение или бизнес-коммуникации всегда четко структурированы и имеют следующие характеристики:

• результат (что должно быть достигнуто в результате общения)

• процесс: например, согласование, обсуждение и достижение договоренности по конкретным деловым вопросам (что, кто, куда, когда, с кем, зачем, где и т. д.)

• ограничение во времени (так как «время = деньги»)

• алгоритм, состоящий из последовательных этапов (структура диалога)

Важно помнить, что наличие правил не означает слепое подчинение им без попытки осмысления и гибкого творческого применения в зависимости от ситуации. Есть множество деловых людей, которые преданно следуют всем правилам бизнес-общения, но при этом проигрывают во всех делах. Это происходит потому, что они считают данные правила самоцелью, в то время как правила эти – всего лишь средство и инструмент, который при мудром, гибком и мастерском использовании позволяет творить истинные чудеса в области бизнес-коммуникаций.

Освойте все указанные в этой книге правила делового общения, но станьте не слугой этих правил, а их повелителем. Не правила должны подчинять вас себе, а вы должны научиться подчинять себе эти правила и виртуозно применять их для управления деловыми ситуациями. Только в этом случае вы станете мастером бизнес-коммуникаций.

Профессионалы в бизнес-сфере всегда виртуозно используют приемы делового общения. Эти приемы мы называем здесь «профессиональное Деловое Общение» – тот самый язык, на котором общаются мастера большого бизнеса.

Часть 2

Профессиональное деловое общение. Базовые правила

Начнем с базовых правил – тех самых, которые следует знать и применять каждому, кто планирует войти в круг лучших и успешных деловых людей.

Правило 1. Язык ответственности

Если со мной происходит что-то хорошее, то это исключительно моя заслуга, а если что-то плохое, то виноваты в этом окружающие люди и обстоятельства!

Такова типичная позиция неудачника и человека, с которым, скорее всего, откажутся иметь дело серьезные люди. Почему? Потому что человек с такой жизненной позицией не умеет нести ответственность за результаты и поэтому не развивается, совершенствуя себя и свои проекты. Серьезным предпринимателям обычно не интересно иметь дело с такими безответственными партнерами.

Меня совершенно не волнует то, что вы вовремя не получили товар. Мы его вам отправили, а когда он придет – это уже не наша проблема! Это ваши трудности!

После таких ответов многие поставщики попросту лишились партнеров. Фразы типа «меня не волнует», «это ваши проблемы» подчеркивают полное отсутствие ответственности у поставщика, его ненадежность и неготовность к продуктивному сотрудничеству.

У нас действительно падают продажи! Причин этому много: сейчас «низкий» сезон, кризисная ситуация в стране, да и цены на нашу продукцию высоковаты!

Такое объяснение причин снижения продаж руководителем отдела показывает, что он видит причину неуспешности отдела не в собственных недоработках, а во внешних трудностях, и поэтому он снимает с себя ответственность за результат

и демонстрирует профессиональное бессилие в решении возникшей проблемы.

«Зачем мне идти на тренинг по управленческим навыкам? Я и так все знаю! А то, что у меня в подразделении высокая текучесть кадров и низкая производительность труда, так это из-за низких зарплат наших сотрудников! Вот если зарплаты пересмотрят, ситуация значительно улучшится!» – утверждает руководитель, который ни разу в жизни не проводил ни одной мотивирующей беседы со своими подчиненными и никогда не давал им обратной связи по результатам работы.

Опыт показывает, что даже если зарплату его сотрудникам повысят, это не повлияет на продуктивность его подразделения. Такой руководитель будет постоянно сетовать на недостатки собственной компании, не желая ничего менять в своем управленческом стиле, и, по опыту наблюдения за подобными ситуациями, рано или поздно его отдел распадется, а он потеряет должность.

Язык, на котором мы общаемся с нашими партнерами по бизнесу, клиентами и коллегами должен стать Языком Ответственности. Язык Ответственности – это фразы и выражения, которые отражают высокий уровень ответственности и готовность самостоятельно исправлять собственные недоработки.

ФРАЗЫ ЯЗЫКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Язык ответственности и успех в бизнесе

Выступая в роли генерального директора тренинговой компании и приглашая на проекты по обучению персонала компаний разных консультантов, я несколько раз за свою практику сталкивалась с жалобами клиентов на те или иные недостатки в работе тренера. Мне даже приходилось приезжать вместе с таким тренером на встречу с клиентом для «разбора полетов» этого тренера и слушания претензий по качеству проведенного им обучающего мероприятия.

Когда клиент начинал высказывать претензии к работе тренеров, некоторые из них защищались и оправдывались, пытаясь доказать собственную невиновность в том, что ожидаемые результаты достигнуты не были. Как правило, после такого поведения тренера, клиент обязывал нас полностью компенсировать неудачный тренинг проведением другого обучающего мероприятия в исполнении другого консультанта. Мы платили двойной работой за неспособность нашего сотрудника взять на себя ответственность за результат и ответить нашему клиенту на языке ответственности. С такими тренерами мы сразу же прекращали сотрудничество.

Другие консультанты на критику их работы отвечали признанием собственной вины, выражением готовности исправить ситуацию и конкретными предложениями по решению проблемы. После такой реакции наши клиенты, как правило, успокаивались, проникались доверием к тренеру и принимали конструктивное решение по исправлению ситуации. Дополнительные тренинговые и консультативные мероприятия проводил для них тот же самый тренер, в результате чего, клиент, как правило, оставался доволен.

Идеальных людей и проектов не существует. Все мы время от времени ошибаемся и делаем что-то не так. Превыше всего ценится умение трезво оценить собственную работу, выявить недочеты, признаться в них самому себе, окружающим, и начать исправлять ситуацию.

Научитесь видеть причины ваших проблем и трудностей не вовне, а внутри вас! Научитесь говорить на Языке ответственности, и тогда станете хозяином любой ситуации!

Правило 2. Язык результата

Один топ-менеджер крупной компании подбирал себе в штат директора по продажам. Он отсмотрел большое количество кандидатов, но так никого не выбрал. Директор HR-службы, которая присылала ему кандидатов на собеседование, недоумевала: почему же он ни на ком не может остановить свой

выбор. Все кандидаты были с серьезным опытом работы и необходимыми навыками.

Когда она попыталась выяснить причину, руководитель ответил:

– У всех кандидатов красивые резюме, а на деле – они ничего не могут!

– А на каком основании вы сделали такой вывод? Они же еще не приступали к работе? – удивилась директор по персоналу.

– Ну посудите сами! – пояснил руководитель. – Когда я спрашиваю, каким они видят результат их работы в нашем отделе, они в лучшем случае отвечают «мы будем стремиться к повышению уровня продаж», а в худшем – пожимают плечами и ссылаются на то, что чтобы ответить на этот вопрос, им сначала нужно познакомиться с работой отдела.

– А как должен отвечать на этот вопрос кандидат, чтобы вы захотели принять его на работу? – спросила директор по персоналу.

– Он должен сразу назвать конкретную цифру, – категорично ответил руководитель.

– Откуда он возьмет эту цифру? Он же не знает нашей специфики работы? – удивилась HR.

– Он должен изучить эту специфику перед визитом в нашу компанию. Если он профессионал, он должен уметь это делать! На нашей встрече он обязан оперировать цифрами и говорить на языке результата, – пояснил руководитель.

Недостаток многих специалистов заключается в отсутствии профессиональной привычки и навыков думать и общаться на Языке Результата.

В любом общении собеседники могут разговаривать на Языке Процесса или на Языке Результата. Ниже приведена сравнительная таблица основных свойств этих двух видов языка.

Язык Процесса, на котором говорит человек, свидетельствует о его медлительности, неуверенности в результате, неготовности к конкретным действиям, возможном отсутствии необходимого опыта работы в обсуждаемой сфере бизнеса. Все эти особенности являются явными минусами для выбора достойного делового партнера.

Язык Результата демонстрирует уверенность в себе и обсуждаемых проектах, готовность к обсуждаемой конкретной деятельности, нацеленность на конечный результат – те качества, которые высоко ценятся в деловой среде.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/titova_natal-ya/chernyy-poyas-delovogo-obscheniya-22-pravila-kotorye-sdelayut-vas-nepobedimym

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити