

Прочитав эту книгу, вы:

- сумеете уверенно общаться в любых деловых кругах;
- узнаете о распространенных ошибках, мешающих эффективной коммуникации, и поймете, какие из них совершаете именно вы;
- научитесь использовать в своей ежедневной деятельности профессиональные приемы ораторов, драматургов и журналистов.

*Памяти моего любимого друга
и незаменимого напарника Михаила
Сладкова. Как хорошо, что он успел
прочитать и всецело одобрить эту книгу!*

Нина Зверева

ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

33 «нельзя» и 33 «можно»



МОСКВА
2015

УДК 808.5
ББК 80.742
3-43

Редактор Н. Юдина

Зверева Н.

З-43 Правила делового общения: 33 «нельзя» и 33 «можно» /
Нина Зверева. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 138 с.

ISBN 978-5-9614-4823-8

Умеете ли вы общаться? Советы Нины Зверевой — известного тележурналиста, обладателя двух премий ТЭФИ, бизнес-тренера и автора популярных учебников по журналистике и ораторскому мастерству — помогут вам стать интересным собеседником и успешным спикером, человеком, которого всегда рады видеть и на официальных мероприятиях, и в кругу друзей. Книга адресована широкому кругу читателей, но в первую очередь менеджерам среднего звена, обязанным уметь эффективно общаться с людьми самого разного социального и интеллектуального уровня.

УДК 808.5
ББК 80.742

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-4823-8

© Н. Зверева, 2015
© ООО «Альпина Паблишер», 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление.....	9
Часть 1. Нельзя! Никому и никогда!	13
<i>Правило 1. Звонить подчиненным по телефону в их личное время (если речь не идет о критической ситуации).....</i>	16
<i>Правило 2. Проводить совещания дольше двух часов подряд.....</i>	17
<i>Правило 3. Устраивать совещания после 20 часов.....</i>	18
<i>Правило 4. Поворачиваться к человеку спиной, не попрощавшись и не закончив разговор.....</i>	19
<i>Правило 5. Обращаться только к одному из присутствующих, игнорируя всех остальных.....</i>	20
<i>Правило 6. На вопрос «Как дела?» отвечать дольше 10 секунд.....</i>	21
<i>Правило 7. Делиться своими проблемами или рассказывать об успехах посторонним людям.....</i>	22
<i>Правило 8. Приводить самого себя и свои успехи в качестве примера для подражания.....</i>	24
<i>Правило 9. Перебивать собеседника.....</i>	26
<i>Правило 10. На предложения подчиненных сразу отвечать «нет».....</i>	28

Правило 11. Разговаривать по мобильному телефону в присутствии других людей.....	29
Правило 12. Опаздывать на совещания и переговоры	30
Правило 13. Не перезванивать и не отвечать на деловые письма хотя бы коротеньким «ОК».....	31
Правило 14. Критиковать кого-то в присутствии других (если это не делается специально).....	32
Правило 15. Прилюдно раздражаться и нервничать	33
Правило 16. Отвечать на вопросы подчиненных без энтузиазма и понимания	34
Правило 17. Обращаться к людям на «ты» (если это не происходит по обоюдной договоренности) ...	36
Правило 18. Не задавать вопросов во время общения	37
Правило 19. Давать советы, если вас о них не просили ...	38
Правило 20. Негативно и резко реагировать на безобидные «подколы» коллег	39
Правило 21. Настаивать на своей правоте в ситуации, когда уже принято другое решение	40
Правило 22. Неожиданно предпочесть одного собеседника другому	41
Правило 23. Нарушать правила вежливости и этикета	42
Правило 24. Не следить за собой.....	43
Правило 25. Считать себя правым — во всем и всегда....	44
Правило 26. Нарушать формат общения, который вы сами установили	45
Правило 27. Рассказывать старый анекдот, не поинтересовавшись, знают ли его присутствующие...	46
Правило 28. Смеяться над собственными шутками громче остальных	47
Правило 29. Смотреть во время общения в пол или потолок	48

Правило 30. Громко говорить и громко смеяться	49
Правило 31. Говорить в жанре монолога, долго и с подробностями, не узнав заранее, есть ли у слушателей время и желание тратить время на ваши рассказы	50
Правило 32. Заявить дискуссию и сразу высказать свое мнение	51
Правило 33. Врать, изворачиваться или оправдываться, если виноваты	52
Часть 2. Можно и нужно. Всем и всегда	55
Правило 1. Определить свою цель	58
Правило 2. Узнать аудиторию	60
Правило 3. Придерживаться формата	62
Правило 4. Ловить момент	65
Правило 5. Втягивать людей	67
Правило 6. Задавать вопросы	69
Правило 7. Искать метафоры	73
Правило 8. Уметь представить себя	76
Правило 9. Держать паузу	78
Правило 10. Использовать существительные и глаголы	81
Правило 11. Говорить грамотно	86
Правило 12. Опирается на законы драматургии	89
Правило 13. Подыскивать подходящее обращение	93
Правило 14. Шутить чаще	95
Правило 15. Смотреть в глаза	97
Правило 16. Приносить картинки и предметы	99
Правило 17. Удивлять фактами	101
Правило 18. Повторять удачные «фишки»	103
Правило 19. Спорить только с собой	106

<i>Правило 20. Улыбаться!</i>	108
<i>Правило 21. Формулировать кратко</i>	109
<i>Правило 22. Говорить «понимаю» вместо «нет»</i>	111
<i>Правило 23. Найти свой стиль</i>	113
<i>Правило 24. Обращаться по имени</i>	115
<i>Правило 25. Делать комплименты</i>	117
<i>Правило 26. Быть вежливым</i>	119
<i>Правило 27. Ставить себя на место собеседника</i>	121
<i>Правило 28. Признавать свои ошибки</i>	123
<i>Правило 29. Сохранять достоинство</i>	125
<i>Правило 30. Быть позитивным</i>	128
<i>Правило 31. Стараться закончить разговор первым</i>	130
<i>Правило 32. Благодарить и кланяться</i>	132
<i>Правило 33. Менять и меняться</i>	134
Заключение	136

ВСТУПЛЕНИЕ

Эта книга далась мне труднее, чем предыдущие¹. И знаете почему? В последнее время на семинарах я часто сталкиваюсь с умными, современными, образованными людьми, главная проблема которых — неумение говорить коротко. Длинные выступления... Долгие мучительные паузы... Отсутствие яркой четкой мысли... Когда они заканчивают «короткую речь в виде питча», то с ужасом смотрят на часы. И я должна и могу им помочь! Писать большую книгу с хорошими примерами и развернутыми рассуждениями в этой ситуации уже невозможно, хотя именно такую рукопись под названием «Со мной хотят общаться» я уже почти

¹ Зверева Н. Вам слово! Выступление без волнения. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

Зверева Н. Я говорю — меня слушают. Уроки практической риторики. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

Зверева Н. Прямой эфир. В кадре и за кадром. — М.: Альпина нон-фикшн, 2012.

Зверева Н. Скайпик. — М.: Росмэн-Пресс, 2009.

Зверева Н. Школа тележурналиста. — М.: Аспект Пресс, 2004.

закончила. И обязательно издам ее — на бумаге или в электронном виде, чтобы те, для кого эта тема стоит особенно остро, могли прочитать более подробные рекомендации. Но в качестве первого шага я рискнула сделать «сокращенный» вариант, который легко прочитать даже на смартфоне или планшете.

Я решила дать максимально короткие советы и рекомендации как по публичным выступлениям, так и по другим ситуациям, связанным с общением, ибо одно от другого отделить невозможно.

Для кого я писала книгу? Для тех, кто недавно стал руководителем и хочет быть эффективным не только в основной профессии, но и в общении и публичных выступлениях. Эта книга также для тех, у кого есть босс, но также есть и подчиненные, — для менеджеров среднего звена. Именно они составляют бóльшую часть аудитории на моих тренингах в школе управления «Сколково», в Корпоративной академии Росатома, в Корпоративном университете ВТБ и на многих других площадках.

Я старалась! И на этом вступление почти закончено, потому что теперь я предлагаю вам самим проверить, нужна ли вам эта книга. ☺

Короткий тест на «да» и «нет».

1. Вы можете сделать яркую самопрезентацию за одну минуту? ДА или НЕТ?
2. Вы уверены, что с вами приятно общаться (по работе и не только)? ДА или НЕТ?

3. Вы уверены, что никогда не обижаете людей, сами того не желая? ДА или НЕТ?

Если среди ваших ответов есть хоть одно «нет», значит, эта книга для вас!

ЧАСТЬ 1

НЕЛЬЗЯ!
НИКОМУ И НИКОГДА!

С вами трудно общаться,
если во время делового
или публичного общения
вы привыкли следовать
правилам, перечисленным
в этом разделе:

Правило 1. Звонить подчиненным по телефону в их личное время (если речь не идет о критической ситуации)

Нет таких срочных дел, которые дают вам право отнимать у людей их личное время, то есть время их настоящей жизни. Вы можете позвонить в момент выяснения отношений с женой, или когда только-только заснул ребенок. Или когда ваш подчиненный на всех парах несется к больной маме. Оставьте людей в покое, цените и уважайте их право на личную жизнь!

Правило 2. Проводить совещания дольше двух часов подряд

Это просто не имеет смысла, потому что совещание эффективно, когда решается один вопрос и после взвешивания всех за и против принимается одно ключевое решение. Вы должны быть умелым модератором и следить за временем, потому что если разговор затягивается дольше, чем на 45 минут, — он просто плохо подготовлен и ответственность за это лежит на вас.

Правило 3. Устраивать совещания после 20 часов

Это очень неудачное время, потому что — как ни странно! ☺ — у людей часто бывают другие планы на вечер, и они имеют на это полное право. Вы можете невольно спровоцировать семейную ссору, и наутро ваш подчиненный не только будет хуже к вам относиться, но и хуже работать. Вам это надо?

Правило 4. Поворачиваться к человеку спиной, не попрощавшись и не закончив разговор

Порой мы нарушаем правила вежливости, потому что нам кажется, что это не так уж важно. Но кроме вкуса, есть еще и после-вкусие, которое длится дольше, и зачастую именно оно определяет впечатление от блюда. Поэтому будьте особенно внимательны и деликатны в момент завершения любого общения. Лучше три раза поклониться, чем один раз повернуться спиной.

Правило 5. Обращаться только к одному из присутствующих, игнорируя всех остальных

Конечно, вам всегда нужен какой-то конкретный человек, потому что у вас есть вопросы именно к нему и вы искали встречи именно с ним. Но вполне может быть, что рядом стоит его молодая жена и еще множество людей, которые интересны ему и к которым он явно хочет присоединиться. Ваша задача — начать общение таким образом, чтобы заинтересовать всех, кто находится рядом с «объектом». Никогда не говорите с кем-то так, будто вокруг никого нет. Дело в том, что вы можете забыть о других присутствующих, но ваш собеседник не забывает о них ни на секунду.

ЧАСТЬ 2

**МОЖНО И НУЖНО.
ВСЕМ И ВСЕГДА**

Общение бывает таким разноплановым, что сначала я хотела включить в эту часть несколько разделов: публичные выступления и презентации, общение один на один с боссом и с подчиненными, общение в ситуации, когда вокруг вас много людей и вам катастрофически не удастся уделить внимание сразу всем — тем, кто хочет общаться с вами, и тем, с кем надо пообщаться вам...

Но потом я подумала: самые разные виды коммуникации подчиняются некоторым общим правилам... И поэтому рискнула изложить свои 33 «можно». Начинаются они с правил «как говорить» и заканчиваются правилами «как действовать».

Правило 1. Определить свою цель

Все начинается с цели. Мы точно знаем, что должны выступить или должны подойти к какому-то человеку, и начинаем действовать. То есть начинаем говорить или подходим к кому-то, «дергаем за рукав», и все это прежде, чем сами ответим себе на вопрос: собственно говоря — а зачем? В чем моя цель? Чего именно я хочу: обратить на себя внимание, повернуть ход дискуссии в другое русло, познакомиться, сказать комплимент, рассказать этому человеку о своем новом проекте?

Если цель не определена, ничего хорошего не получится. Как ни странно, ваши слушатели или собеседники почувствуют ваши сомнения и поймут, что у вас нет продуманного заранее «сценария» разговора. Представьте, что на каком-то торжестве к вам подходит уважаемый человек и начинает «грузить» подробностями своей жизни и работы, в то время как вам это совсем неинтересно и даже, может быть, неловко слушать.

Ваш собеседник подошел к вам просто так, не имея цели? Тогда у вас сразу появляется четкая цель — прекратить общение любым благовидным предлогом и сбежать.

Знакомая ситуация? А теперь повернем ее, но уже с фокусом на вас. Вы видите знакомое приятное лицо, вам хочется подойти. Вы пока сами не знаете, зачем, но хочется. Вроде бы что плохого? Плохо то, что даже если вы выкарабкаетесь из невнятного вежливого диалога, у вашего собеседника останется неприятное чувство, в результате чего может выработаться рефлекс избегать встреч с вами.

Поэтому думайте о цели. Рассказать о новом проекте? Да! Но коротко, четко, внятно. Представиться и предложить партнерство? Да! Но весело и опять же коротко. Цели могут быть разные:

- дать нужную информацию;
- произвести впечатление;
- поддержать компанию;
- повести за собой (для публичных политиков это всегда главная и единственная цель).

Но помните — она должна быть только одна, и вы сами для себя должны четко ее определить.

Цель ясна? Теперь надо подобрать слова. Но они будут зависеть от трех важных составляющих: аудитории, формата, момента.

Правило 2. Узнать аудиторию

Если вы хотите, чтобы вас слушали, то запомните раз и навсегда — люди готовы слушать только про самих себя. Если «не играете на поле» собеседника, то вы ему не интересны. Поэтому вы должны знать, кто эти люди или этот человек. Почему они будут вас слушать? Зачем им, ему, ей это надо? В чем их интерес?

Ваша цель — рассказать о новом проекте и предложить партнерство конкретному лицу? Тогда надо сразу подумать, что он от этого партнерства выиграет. Какую наживку вы можете предложить этой рыбе? Ведь на голый крючок, как известно, рыба не бросается даже с голодухи. А наживкой может быть только конкретный интерес конкретных людей.

В эпоху Интернета найти сведения о любом предприятии или человеке очень просто. Но я бы посоветовала собрать информацию из нескольких источников и говорить только то, в чем вы абсолютно уверены. Много раз ко мне обращались как к собственному корреспонденту Российского телевидения, хотя к тому времени я не работала там уже несколько лет. У меня самой тоже случались такие досадные недоразумения. В результате

вместо обсуждения конструктивной идеи приходилось «извиняться и кланяться».

Будьте осторожны с именами, должностями и званиями. Здесь ошибки и вовсе неуместны. Не каждый полковник любит, когда его называют генералом. И ни один полковник не потерпит, если его назовут лейтенантом. То же самое и с гражданскими.

Итак, обязательно узнайте, кто перед вами и каким образом можно заинтересовать этих людей. После определения цели общения это первый и очень важный вопрос. Но далеко не единственный. Для успешной коммуникации нужно еще строго придерживаться формата.

Правило 3. Придерживаться формата

Формат — это не только хронометраж. Это жанр, в котором проходит коммуникация. Совещание, круглый стол, мозговой штурм, выступление на конференции, частное короткое общение — все это разные форматы. И не дай бог вам перепутать стиль и интонацию общения, то есть попасть не в свой формат. Вы сразу выпадете из общего сценария и (в случае, если это не придумано вами специально) не сможете достичь своей цели, потому что никто не воспримет вас всерьез.

Есть форматы, которые требуют специальной церемонии приветствия, например защита диссертации. И как бы иронично вы к этому ни относились, надо обязательно сказать все положенные высокопарные слова в адрес председателя, оппонентов и руководителя. Иногда топ-менеджеры и чиновники соглашаются принять участие в каком-то событии, не уточнив заранее формат. И попадают впросак. Нельзя мэру выступать семь минут (даже с очень хорошим докладом) перед началом большого детского праздника. Просто не тот формат. Нельзя во время презентации читать перед своей командой доклад с листа, а потом односложно отвечать на вопросы. Надо понимать, что этот формат

требует другой интонации — дружеской встречи, разговора на равных.

Кроме того, формат — это еще и ваша одежда. С ней тоже можно попасть впросак, оказавшись в деловом костюме среди туристов у костра или в кроссовках и джинсах среди нарядной молодежи, лучших выпускников школы. Я бы сказала так: формат — это жанр, как в кино или книгах, а в широком смысле слова это еще и выбор правильного дресс-кода — для вас лично и для вашей коммуникации.

Формату можно и нужно следовать. Но можно поступить иначе — установить его самому. Обычно люди очень хорошо реагируют, если кто-то в зале просит слова и заранее сообщает, что это будет реплика. Ведь все знают, что формат реплики предполагает короткое, свежее и яркое выступление. Я всегда советую любому оратору на любом выступлении сообщать аудитории, каков будет формат общения и главное — какова роль участников встречи, которую предполагает сам спикер. Ждет ли он вопросов, будет ли интерактив, надо ли достать ручки и бумагу? Это лекция, семинар, деловая игра, тренинг? Когда люди понимают особенности формата, им приятнее и веселее работать в унисон с лидером.

Выбрана цель, изучена аудитория, но есть и еще один момент, который так и называется «момент». И он тоже чрезвычайно важен.