



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	7
-------------------	---

## ЧАСТЬ 1. КТО ХОЧЕТ ИМЕТЬ С ВАМИ ДЕЛО? УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Друзья, любовники или коллеги? Бизнес-коммуникации: что это такое.....	15
--	----

## ЧАСТЬ 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ. БАЗОВЫЕ ПРАВИЛА

Правило 1. ЯЗЫК ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....	25
Правило 2. ЯЗЫК РЕЗУЛЬТАТА .....	28
Правило 3. «МЯГКАЯ ЖЕСТКОСТЬ» .....	31
Правило 4. КОНСТРУКТИВНОСТЬ, А НЕ ДЕСТРУКТИВНОСТЬ .....	36
Правило 5. ОТСУТСТВИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ЗАЩИТ .....	41
Правило 6. ОБСУЖДЕНИЕ ДЕЛ И ТОЛЬКО ДЕЛ! .....	45
Правило 7. ЧЕТКО О ГЛАВНОМ .....	48
Правило 8. ОБЩЕЕ, А НЕ РАЗЛИЧИЯ .....	50
Правило 9. ПОЗА ПРОФЕССИОНАЛА .....	52
Правило 10. ЕЕ ВЕЛИЧЕСТВО ПОДСТРОЙКА .....	55
Правило 11. УПРАВЛЕНИЕ ДИАЛОГОМ .....	59
Правило 12. УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ .....	63
Правило 13. НЕ ПЕРЕБИВАЙТЕ, А ПРЕРЫВАЙТЕ .....	65
Правило 14. УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ .....	67
Правило 15. ОТ ПРОБЛЕМЫ К ЗАДАЧЕ .....	68
Правило 16. ОТ НЕГАТИВА К ПОЗИТИВУ .....	71
Правило 17. ПОЗИЦИЯ «НА РАВНЫХ» .....	73

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Правило 18. ОТ ПОЗИЦИЙ К ПОТРЕБНОСТЯМ СОБЕСЕДНИКА .....	76
Правило 19. НЕ Я, А ВЫ И МЫ С ВАМИ .....	78
Правило 20. НАДЕЖНОСТЬ .....	80
Правило 21. ВЛАДЕНИЕ ИСКУССТВОМ ПРАВИЛЬНЫХ ВОПРОСОВ .....	81
Правило 22. ВОВЛЕЧЕНИЕ В ДИАЛОГ НЕОБЩИТЕЛЬНОГО СОБЕСЕДНИКА .....	88

### ЧАСТЬ 3. АЛГОРИТМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Продажи .....	94
Переговоры .....	113
Индивидуальный подход .....	120
Индивидуальная мотивационная беседа .....	138
Индивидуальная мотивационная беседа .....	143
Публичное выступление (презентация) .....	150
Управление конфликтом .....	156
Убеждающая аргументация .....	167
Телемаркетинг и технология call-центров .....	174
Управленческая постановка задачи .....	179
Обратная связь .....	181
Корректный отказ .....	184
Ответы на возражения и каверзные вопросы .....	187
Как корректно реагировать на отказ .....	192
Адекватная реакция на критику .....	195
Совещание .....	199
Мотивирование сотрудников принять активное участие в совещании ...	206
Взаимодействие в коллективе: отношения и психологический климат ...	210
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	218

# 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.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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 опытные и профессиональные, это еще не означает, что вы в совершенстве 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 тоне — 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 толь-

ко 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 завершила его, что одаривает их дорогими подарками — от брендовых дорогостоящих сувениров до автомобилей и недвижимо-*