

Бъди поне полубог!

Не е лесно, особено в комуникацията. На изпълнителния директор се пада честта не само да управлява фирмата, но и да е нейното лице и глас пред пазара

ДА ПОЕМАТ ОТГОВОРНОСТ за комуникацията на компанията е една от деветте практики на ефективните изпълнителни директори, казва Питър Дракър. Та иска или не, на изпълнителния директор се пада честта не само да управлява фирмата, а да е и нейното лице и глас пред пазара. Той е този "полубог", който олицетворява компанията и дава тон на комуникацията с клиентите. Неговият

успех или провал са успех или провал на фирмата. Колеги, служители, партньори, медии, клиенти - всички го гледат, слушат, оценяват. Така в комуникацията топ мениджърът понякога се чувства сякаш се пече на бавен огън, особено ако няма много опит. Но както е казал преди 2000 години гръцкият стоик Епиктет: "Първо разбери смисъла на това, което казваш, и тогава говори". Звучи логично и просто, но как да разберем смисъла в комуникацията? Как да общуваме така, че да видим, чуем и разберем клиентите, а и те нас? Как изобщо печелим тялото, ума, сърцето и духа на клиента? В търсене на отговори се натъкнах на един модел с шест нива на комуникация, който

ми даде нови очи, уши и усещане за общуването. Той представлява шестетажна пирамида и е известен като "логически нива на промяна". Разработен е от Робърт Дилтс - един от създателите на НЛП и консултант на компании от Силиконовата долина като Apple, HP, Microsoft. Лично аз за първи път открих модел, позволяващ да сложим правилните послания на правилните нива, за да постигаме целите на комуникацията.

И така, представете си шестетажна пирамида, в чиято основа е обстановка, в която действваме, на второто ниво е поведението ни, следвано от способностите, нужни за реализа-

ция на това поведение, ценностите и вярванията, които ни ръководят, идентичността ни и на върха - визията: виждането ни за клиентите ни и света. В комуникацията този модел е

все едно да имаме гардероб с шкаф за обувки в основата, чекмедже за бельо, рафт за блузи, друг за панталони, закачалки за костюми и най-отгоре - преграда за възглавници. А като се сетя що за "гардероб" съм имала преди - все се мъчех да натъпча костюма при обувките, бельото се вееше по закачалките и редовно надушвах обувки сред възглавниците. А си представете, ако всяко нещо в гардероба на общуването ни си е на мястото, колко по-лесно ще го прибираме, намираме и ползваме.

Как работи пирамидата на Дилтс за целите на корпоративната комуникация? Например, да речем, че купувате домати. Естествено, продавачът ви казва, че предлага български домати за еди-колко си лева (поведението - отговаря на въпроса "Какво?") от Пловдивско (обстановката - кога и къде?). Търговците често спират до там. Но само си представете как би се променила склонността ви да купите, ако продавачът добави, че той произвежда доматите и ги отглежда с естествен тор (способности - как?), че за него е важно продукцията да е екологично чиста (ценности и вярвания - защо?). А ако завърши с това, че е известен като "производителя на екологично чисти домати на пазара" (идентичност - кой съм аз?) и това е неговият принос за опазването на природата и здравето на хората (визия - за кого?!). Забележете

колко склонни сте да купите домати сега. Възможно е да почувствате по-силна емоция и дори свързаност с този производител, ако той искрено вярва в това, което говори. А ако се

прави на искрен - хората помирисват фалша от километър. Да сме искрени на всички нива е точката, където започват автентичното общуване и дългосрочните отношения с клиента.

"Синхронизирането на посланията по нивата на комуникация помага да изградим доверие, като насърчаваме яснота и искреност в общуването. Клиентът получава добре организирани и ясни послания и усеща по-добре кой е изпълнителният директор или компанията и кое ги ръководи", каза Робърт Дилтс

специално за "Мениджър". Пирамидата помага, за да разберем на кое ниво търговецът и клиентът мислят, действат и общуват и да сложим правилните послания на правилното място. Примерно, ако сте клиент, интересуващ се само от цената (поведението), колкото и да слушате за ползата от органичните домати (визията), вероятно е

временно да оглушеете, докато не стане дума за цената. Ако обаче сте клиент, интересуващ се от производствената технология (способностите), ценящ екологията (ценност) и здравето (визия), най-вероятно цената (поведението) ще е последният въпрос, ако изобщо го обсъждате. По-важно е обаче каквито и клиенти да дойдат при търговеца, той да е верен на себе си като "производител на екологично чисти домати", на визията за екология и здраве и да е наясно с кого, какво и как комуникира. Така дали продава домати в Пловдив или София, на дребно или едро, с отстъпка или без, той ще е наясно с клиента - откъде изхожда при избора на домати, кое го мотивира и как да говори на неговия/нейния език.

По-долу ви предлагам упражнение за синхронизиране по шестте нива, за да мобилизирате личните си ресурси

преди публична реч, интервю, пресконференция или други изяви, което може

да правите за минути като част от подготовката ви за тях. Дайте си време и спокойна обстановка, изберете предстояща ситуация, пренесете се на мястото на събитието, сякаш то вече се случва, и потапяйки се в това, което виждате, чувате и чувствате по време на процеса, си отговорете на следните въпроси:

- *Каква е обстановката*, в която бих искал/а да постигна конкретна комуникационна цел? Кога и къде искам да я постигна?

- *Къде съм?* Кои са хората около мен? Какво забелязвам около мен? Може да започнете отговора си с думите: "Намирам се в..."

- *Какви конкретни стъпки*, свързани с целта, предприемам? Какво точно искам да направя в тази обстановка? Може да започнете отговора с: "Искам да..."

- *От какви способности се нуждая*, за да постигна целта в тази обстановка? Как ще направя тези стъпки? От какви умения, способности и мисловни процеси се нуждая, за да направлявам поведението си в тази среда? Може да започнете със: "За да постигна това, ще използвам следните си способности да..."

- *Кои вярвания и ценности ме подкрепят* да постигна целта в тази обстановка? Може да започнете с: "Искам да направя това, защото ценя...". Защо да използвам тези способности, за да постигна тази цел? Кои вярвания ме подкрепят и мотивират? Може да започнете с: "Аз вярвам...". Практиката показва, че във фирмите, които живеят с ценностите си,

те не са за говорене, а за правене и се усещат в поведението на служителите.



ИРИНА ГРОЗДЕВА е НАП коуч по комуникации за изпълнителни директори. Завършила е журналистика в СУ. Над шест години е работила в международния отдел на в. "Дневен Труд". Била е управляващ директор на българския офис на британската пиар агенция Cook Communications. Дипломант е на London School of Public Relations. От края на 2007 г. е в DreamersDo, компания, която работи в областта на лидерството.

те. Те ги ползват като критерии за решения във всяка ситуация - от отношенията с колегите и клиентите, та до реакция, ако им предложат подкуп. Живата бизнес практика доказва също, че многото говорене за ценности ги обрича да станат поучение, което виси на стената в офиса.

- *Каква е моята идентичност*, когато комуникирам в тази обстановка с тези способности и ценности? Кой съм аз в това общуване? Каква е моята мисия в тази ситуация? Може да започнете с: "Аз съм..." или "Моята мисия е...". Дайте време, за да отговорите. Нивото на идентичността говори на друг език и както казва Стивън Кови, президент на най-голямата компания по лидерство в света FranklinCovey, освен с дума може да я изразите с метафора, символ или звук. Е, това може да изглежда глупаво и алогично за аналитичната мисъл,

но е ключ да мобилизираме интуитивната си част. Тук дори не са толкова важни думите или символите, а доколко се свързвате с тях - подсъзнателно или съзнателно. В това упражнение мисията е на конкретен изпълнителен директор в конкретна ситуация и е по-важно той да я усети, отколкото да я сложи в думи, сиреч да усети мисията независимо дали говори за нея или не. Ако говорим за мисия на фирмата, която трябва да бъде комуникирана към клиентите, процесът е по-различен, но за тази цел е добре да я изразим в думи.

- *Каква е визията ми* - с какво конкретното общуване подпомага хората (клиенти, партньори, други) да правят повече, по-бързо, по-ефективно, по-икономично? Какъв е крайният ефект от общуването ни за тях? Може да започнете с: "Мисията ми служи на хората да..."

Визията дава крайната картина с другите хора -

как си представяме ползата за клиента, след като е получил посланията ни? Отначало визията може да е мъглява и даже да не сме наясно как да я достигнем. В началото на кариерата си и преди да стане милиардер, Уолт Дисни казал: "Това, което виждам далеч в бъдещето, е твърде мъгляво, за да бъде описано, но

изглежда голямо и блестящо". А днес всяко филмче на империята "Дисни" започва със светлинки и фойерверки. Ако отново се върнем към думите на гръцкия философ Епиктет, за които стана дума в началото: "Първо разбери смисъла на това, което казваш, и тогава говори", поне две неща ни стават ясни. Най-напред, че тази мъдрост е на нивото на ценностите, които отговарят на въпроса "Защо (комуникираме)?". Второ, че още преди 2000 години той всъщност пита: "Защо искаме да кажем това, което казваме?". ■