



# БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Что такое коммуникации?





В данной лекции я расскажу о том, что такое коммуникации, как выстроены информационные потоки в организациях, как формируются сообщения, и каким путем они достигают целевые аудитории.

Самое базовое определение коммуникации – это процесс передачи информации от отправителя к получателю с использованием одного или более каналов связи.

Суть коммуникации – это обмен данными, который приносит пользу как вам, так и людям, с которыми вы общаетесь. Этот обмен может происходить различными способами, включая простую и успешную передачу информации, например, когда вы сообщаете своему другу сколько сейчас времени. Переговоры, в которых отправитель и получатель достигают взаимопонимания, например подписание делового контракта. И неудачные попытки, при которых получатель неправильно воспринимает сообщение, созданное отправителем, к примеру, когда читатели не понимают автора статьи, использующего слишком сложный язык.

Эффективная коммуникация укрепляет связи между компанией и стейкхолдерами, то есть всеми заинтересованными сторонами, которые каким-то образом влияют на действия компании: клиентами, сотрудниками, акционерами, поставщиками, партнерами, обществом и миром в целом.

Чтобы ваши коммуникации были максимально эффективными, сосредоточьтесь на том, чтобы сделать их практичными, краткими, ясными и убедительными.

В частности:

- Дайте практическую информацию. Предоставьте получателям ту информацию, с помощью которой они выполнят желаемое действие или поймут новую политику компании.
- Предоставьте факты, а не смутные впечатления. Используйте конкретный язык, специфичные детали и информацию, которая является ясной, убедительной, точной и этичной. Будьте готовы представить убедительные доказательства в поддержку вашего мнения.
- Предоставьте информацию в краткой эффективной форме. Краткие сообщения демонстрируют то, что вы уважаете чужое время и тем самым увеличивают шансы на положительный ответ. Сделайте все возможное, чтобы упростить сложные темы и убедитесь, что вы не усложнили простые вещи. Способность объяснить сложную тему в простых терминах чрезвычайно ценна, независимо от того, обучаете ли вы новых сотрудников или презентуете бизнес-план для инвесторов.
- Уточните ожидания и обязанности. Создавайте сообщения для получения определенного ответа от конкретной аудитории. Когда это уместно, четко укажите, что вы ожидаете от аудитории или то, что вы можете сделать для них.
- Предлагайте убедительные аргументы и рекомендации. Покажите своим стейкхолдерам какую пользу они получат, если ответят на ваше сообщение так, как вы от них этого хотите.

## **Профессиональные коммуникации**

Конечно, так или иначе вы общаетесь всю свою жизнь: с родными, друзьями, сокурсниками, преподавателями, другими людьми; но если у вас нет большого опыта работы, для удовлетворения ожиданий профессиональной среды, то необходимо выработать более эффективные коммуникативные навыки.

На прошлой лекции мы уже касались темы профессионализма. Мы говорили о том, что профессионализм – это качество исполнения задачи на высоком уровне. Это означает делать больше, чем предполагают ваши обязанности. Настоящие профессионалы выходят за рамки минимальных ожиданий от своей работы.

Профессионализм содержит в себе несколько различных характеристик: стремление к профессиональному превосходству, надежность и ответственность, командная игра, принятие этических решений и поддержание позитивного мировоззрения.

Эти элементы профессионализма в большой степени зависят от эффективной коммуникации. Например, чтобы быть игроком в команде, вы должны быть способны сотрудничать, решать конфликты и взаимодействовать с широким кругом людей. Без сильных



коммуникативных навыков, вы не сможете реализовать свой потенциал, а другие не узнают вас как о профессионале, которым вы стремитесь стать.

Сегодняшние работодатели ожидают, что вы будете компетентны по широкому кругу коммуникационных задач. Навыки, которые работодатели ожидают от вас – это те же навыки, которые помогут вам в продвижении вашей карьеры. В частности:

- Это четкое понимание информационных потребностей компании – какую информацию компания готова транслировать изнутри и какую получить извне. Что можно говорить другим, и чтобы мы хотели от других услышать.
- Это использование эффективных методов поиска информации. Это особенно касается использования надежных проверенных источников
- Это логическая организация информации, включая согласованное, краткое и убедительное выражение идей. Никаких двусмысленных и неполных сообщений быть не должно.
- Это эффективное общение с самыми разными людьми, включая активное слушание, умение задавать вопросы, отвечать на вопросы.
- Это соблюдение стандартов грамматики и орфографии.
- Это этические коммуникации, общение, отражающее современный деловой этикет, даже при работе с безразличной или враждебной аудиторией
- И наконец, это критическое мышление, которое позволяет объективно оценивать доказательства в целях формирования логических выводов и принятия обоснованных рекомендаций.

У вас будет возможность практиковать эти навыки на протяжении всего курса, но ни в коем случае нельзя останавливаться на достигнутом. Успешные профессионалы продолжают оттачивать навыки общения на протяжении всей их карьеры.

Помимо наличия указанных навыков, вам также необходимо научиться применять эти навыки в бизнес-среде, которая может сильно отличаться от социальной и учебной среды, к которым вы привыкли.

## **Каким образом информация циркулирует в компании?**

У каждой организации есть своя официальная коммуникационная сеть, в которой идеи и информация движутся согласно организационной структуре. Поток информации чаще всего идет в трех направлениях.

Коммуникации в нисходящем потоке от руководителей к сотрудникам, через которые передаются решения для реализации и предоставляется информация, которая помогает сотрудникам выполнять свою работу. Это приказы, инструкции, положения и так далее.

Восходящие коммуникации идут от сотрудников к руководителям, обеспечивая понимание проблем, тенденций, возможностей и жалоб, что позволяет руководителям решать проблемы и принимать разумные решения. Это могут быть жалобы на блог руководителя, рационализаторские предложения, инициативы и так далее.

Горизонтальные потоки между отделами помогают сотрудникам обмениваться информацией, координировать задачи и решать сложные проблемы сообща. К примеру, совещания между сотрудниками разных отделов, направленные на решение одной задачи.

Каждая организация также имеет неформальную коммуникационную сеть, которую часто называют «мельницей слухов», которая охватывает все сообщения, происходящие вне официальной сети. Некоторые из этих неофициальных сообщений происходят естественно, в результате взаимодействия сотрудников на работе и в социальных сетях. Например, обсуждение последних слухов о смене руководства или об отношениях между конкретными сотрудниками, а некоторые возникают в случае, если официальная сеть не предоставляет информацию, которую хотят сотрудники. Это часто происходит во время кризиса, когда компания не может или не хочет разъяснить ситуацию своим сотрудникам.

Присущие официальным коммуникационным сетям ограничения способствовали росту социальных медиа в деловой среде, когда люди, находясь в информационном вакууме, искали любые источники информации.



Давайте теперь поговорим о разных подходах к коммуникациям.

Есть подход, ориентированный на организацию, и есть подход, ориентированный на аудиторию. Подход, ориентированный на аудиторию, предполагает понимание и уважение членов вашей аудитории. Используя этот подход, вы должны стремиться к тому, чтобы ваше сообщение передавалось таким образом, который имел бы смысл и был понятен вашей аудитории.

Чтобы делать это эффективно, узнайте как можно больше о получателях вашей информации – их образовании, возрасте, статусе, стиле, личных и профессиональных особенностях. Если вы обращаетесь к людям, которых вы не знаете, попытайтесь проецировать информацию на себя, используя здравый смысл и воображение. Эта способность чувствовать и понимать потребности других является ключевой частью эмоционального интеллект – сочетания эмоциональных и социальных навыков, которое считается жизненно важной характеристикой успешных менеджеров и лидеров.

Чем больше вы знаете о людях, с которыми вы общаетесь, тем легче сосредоточиться на их потребностях, что в свою очередь помогает им понять ваше сообщение и ответить положительно.

Жизненно важным элементом коммуникации, ориентированной на аудиторию, является этикет, то есть ожидаемые нормы поведения в любой конкретной ситуации. В сегодняшнем бурном конкурентном мире этикет может показаться странным и устаревшим понятием. Однако то, как вы себя ведете и взаимодействуете с другими, может оказать глубокое влияние на успех вашей компании и вашу карьеру.

Когда руководители нанимают и продвигают вас, они ожидают, что ваше поведение будет поддерживать репутацию компании. Чем больше вы отвечаете этим ожиданиям, тем больше у вас шансов избежать серьезных ошибок, связанных с карьерой.

Однако стоит помнить, что даже с лучшими намерениями, коммуникационные усилия могут потерпеть неудачу. Сообщения могут потеряться или просто быть проигнорированы. Получатель сообщения может интерпретировать его так, как отправитель даже себе не представлял. Фактически два человека, получающих одну и ту же информацию, могут прийти к разным выводам о том, что она значит.

К счастью, понимая общение как процесс с четкими шагами, вы можете улучшить вероятность того, что ваши сообщения достигнут намеченной аудитории и произведут необходимый эффект.

Мы рассмотрим процесс коммуникации с точки зрения двух этапов: сначала, как базовый процесс передачи одного сообщения от одного отправителя к одному получателю, а затем, расширяя этот подход с помощью множества сообщений и участников в модели социальной коммуникации.

## **Модель основной коммуникации**

Рассматривая коммуникации как процесс, можно улучшить навыки, необходимые для успеха общения. Существует много вариантов этой модели процесса, но эти восемь шагов дают практическое представление о модели:

- У отправителя есть идея. От характера идеи и мотивации ее отправления будет, в конечном итоге, зависеть эффективность коммуникаций. Например, сообщение будет более значимым, если вы хотите предложить решение проблемы, а не просто пожаловаться.

- Отправитель кодирует или зашифровывает идею в виде сообщения. Когда кто-то вкладывает идею в сообщение, которое вы можете представить как некую обертку для идеи – он или она кодирует и выражает это словами или изображениями. Значительная часть этого курса направлена на разработку навыков, необходимых для успешного кодирования ваших идей в эффективные сообщения.

- Отправитель выдает сообщение в передаваемом носителе. Чтобы выразить идею, отправителю нужен коммуникационный носитель для передачи этого сообщения целевой аудитории. Выбор носителей огромен. К примеру, вы можете уведомить своего руководителя о



статусе проекта с помощью телефонного звонка, e-mail, сообщения в ватсапе, слайд-шоу и так далее.

- Отправитель передает сообщение через канал. Так же, как технологии продолжают увеличивать количество доступных в вашем распоряжении носителей, они создают новые каналы связи, которые вы можете использовать для передачи своих сообщений.

- Аудитория получает сообщение. Если канал функционирует правильно, сообщение достигает своей целевой аудитории. Однако простое прибытие в пункт назначения не гарантирует, что сообщение будет замечено или понято правильно.

- Аудитория декодирует или расшифровывает сообщение. После получения сообщения требуется декодер или приемник для извлечения идеи из сообщения. Этот этап известен как декодирование.

- Аудитория отвечает на сообщение. Путем создания сообщений способами, которые показывают преимущества ответа, отправители могут увеличить шансы, что получатели ответят в позитивном ключе.

- Аудитория обеспечивает обратную связь с отправителем. В дополнение к ответам (или не отвечая) на сообщение, участники аудитории могут давать отзывы, которые помогают отправителю оценить эффективность коммуникационных усилий. Обратная связь может быть вербальной (используя письменные или устные слова), невербальной (с использованием жестов, мимики или других сигналов), или комбинированной.

Учитывая сложность этого процесса (и барьеры, и отвлекающие факторы, которые часто стоят между отправителем и получателем), неудивительно, что часто коммуникации не достигают цели отправителя. Но чем лучше вы понимаете процесс, тем успешнее вы будете.

Теперь мы рассмотрим более подробно два важных аспекта коммуникационного процесса: барьеры, которые могут блокировать или исказить сообщения, и шаги, которые предпринимают аудитории для того, чтобы получить, декодировать и ответить на сообщения.

В любой коммуникационной среде на пути сообщения могут находиться различные препятствия или барьеры. Эти коммуникационные барьеры включают шум и отвлекающие факторы, конкурирующие сообщения, фильтры и неисправные каналы.

**Шум и отвлечение.** На языке теории информации шумом называют все, что искажает смысл передаваемого сообщения. Определенные шумы имеются всегда, поэтому на каждом этапе процесса коммуникации может происходить некоторое искажение смысла. Обычно эти искажения незначительны, но если уровень шума высок, то это приводит к существенной потере смысла и может даже полностью блокировать информационный обмен. Внешние отвлекающие факторы варьируются от неудобной комнаты проведения встречи до забитого сообщениями электронного почтового ящика. Внутренние отвлекающие факторы – это мысли и эмоции, которые мешают аудитории сосредоточиться на входящих сообщениях.

**Конкурирующие сообщения.** Исключительное внимание вашей аудитории – это редкая роскошь. В большинстве случаев вы должны конкурировать с другими сообщениями, которые пытаются достичь вашей аудитории в одно и то же время.

**Фильтры.** Сообщения могут быть заблокированы или искажены фильтрами, любыми человеческими или технологическими вмешательствами между отправителем и получателем. Фильтрация может быть как преднамеренной (например, автоматическое распределение входящих сообщений на основе отправителя или содержимого в электронной почте) или непреднамеренной (например, спам-фильтр, который удаляет обычные электронные письма). Структура и культура организации также могут препятствовать потоку жизненно важных сообщений. И в некоторых случаях люди или компании, посредством которых вы хотите доставить ваше сообщение могут исказить его или отфильтровать в угоду собственных интересов.

**Неисправности канала.** Иногда канал просто выходит из строя и не может доставить ваше сообщение. Коллега, через которого вы рассчитывали доставить сообщение своему руководству, возможно, забыл сделать это, или компьютерный сервер мог выйти из строя и тем самым помешать обновлению вашего сайта.





Все, кто работает в организации, могут помочь свести к минимуму барьеры и отвлекающие факторы. Как коммуникатор, будьте в курсе любых барьеров, которые могут помешать вашим сообщениям достичь их аудитории. Как менеджер, следите за любыми организационными барьерами, которые могут препятствовать потоку информации. Здравый смысл и вежливость имеют большое значение в любой ситуации. Поставьте свой телефон на бесшумный режим, прежде чем зайти на собрание. Не слушайте громко музыку или любые другие звуковые файлы, даже если вы носите наушники, так как звук может нарушить рабочий процесс и концентрацию ваших коллег и так далее.

Наконец, предпринимайте шаги для того, чтобы изолировать себя от отвлекающих факторов. Не позволяйте сообщениям прерывать ваши занятия каждую минуту. Вместо этого выделите определенное время для просмотра сообщений. Если сама среда, в которой вы находитесь, является шумной, найдите способы блокировать отвлекающие факторы, например носить наушники с шумоподавлением.

После того, как сообщение проходит через коммуникационный канал и достигает предназначенной аудитории, оно сталкивается с новым набором проблем. Понимание того, как аудитории получают, декодируют и отвечают на сообщения, поможет вам создать более эффективные сообщения.

Чтобы член аудитории получил сообщение, должны произойти три события: получатель должен ощущать присутствие сообщения, выбрать его из всех других сообщений, конкурирующих за его внимание, и воспринять сообщение как реальность, а не шум или бессмысленный посыл. Вы можете оценить масштаб этой задачи, проезжая по любой оживленной улице в коммерческом квартале города. Вы столкнетесь с сотнями сообщений – рекламные щиты, плакаты, витрины магазинов, автомобильные радио, пешеходы, разговаривающие по мобильному телефону, сигналы машин, уличные вывески и т. д. Однако вы будете ощущать, выбирать и воспринимать лишь небольшую часть этих сообщений.

Сегодняшняя бизнес-аудитория очень похожа на водителей на оживленных улицах. Они завалены таким количеством сообщений и шумом, что могут пропустить или проигнорировать многие сообщения, предназначенные конкретно для них.

В целом, следуйте пяти основным принципам, чтобы увеличить шансы на успех доставки сообщений целевым аудиториям:

- Изучите ожидания аудитории. Доставляйте сообщения с использованием привычных для аудитории каналов. Если коллеги постоянно получают сообщения о предстоящих событиях по электронной почте, не меняйте свое решение без предупреждения и не отправляйте уведомления через внутренний портал.

- Конечно, иногда использование неожиданных каналов коммуникаций может вызвать интерес у аудитории, поэтому рекламодатели иногда находят креативные решения, чтобы их заметили. Однако для большинства деловых коммуникаций, следование ожиданиям вашей аудитории – самый эффективный способ передать ваше сообщение.

- Обеспечьте простоту восприятия сообщения. Даже если аудитория активно ищет ваши сообщения, если их будет трудно найти, прочитать и понять, то аудитория их не увидит.

- Подчеркните знакомство. Используйте слова, изображения и символы, знакомые вашей аудитории. Например, большинство посетителей веб-сайтов компании ожидают увидеть информацию о компании на странице под названием «О нас» или «О компании».

- Практикуйте эмпатию. Убедитесь, что ваши сообщения адресованы аудитории, отвечают на их желания и потребности, а не на ваши. Люди склонны замечать те сообщения, которые относятся к их индивидуальным проблемам.

- Проверьте технологическую совместимость. Для многих сообщений, доставленных в электронном виде, необходимо проверять технологическую совместимость с вашей аудиторией. Например, если ваш веб-сайт требует, чтобы посетители имели определенные возможности для просмотра видео в своих браузерах, вы не сможете достучаться до тех членов аудитории, у которых нет установленного или обновленного программного обеспечения.



## Как аудитории декодируют сообщения

Даже если сообщение доставлено успешно и без помех, это еще не означает, что оно что-то значит для получателя. Получатель должен декодировать его и присвоить ему значение, и нет гарантии, что получатель присвоит то же значение, что и отправитель. Даже хорошо продуманные коммуникационные усилия могут потерпеть неудачу на этом этапе, поскольку придание смысла посредством декодирования – это очень личный процесс, на который влияет культура, индивидуальный опыт, обучение, стили мышления, надежды, страхи и даже настроения человека в данный момент.

Кроме того, аудитория имеет тенденцию создавать то значение, которое они ожидают получить от сообщения, даже если это противоположность тому, что вы имели в виду на самом деле. Вместо того, чтобы «извлекать» свой смысл, было бы точнее сказать, что члены вашей аудитории воссоздают свой смысл из сообщения.

Культурные и личные убеждения сильно влияют на то, что аудитории получают от сообщения. Например, мозг человека организует все входящие ощущения в психическую «карту», которая представляет собой индивидуальное восприятие человеком реальности. Если входящая информация не вписывается в это восприятие, получатель сообщения может просто исказить информацию, чтобы она соответствовала, а не перестраивала его ментальную карту. Это явление известно как «выборочное восприятие». Например, исполнительный директор, репутация которого зависит от определенной бизнес-стратегии, может исказить или игнорировать доказательства, свидетельствующие о том, что стратегия не работает.

Разница в понимании фраз и выражений также влияет на полученное значение. Если вы попросите сотрудника отправить вам отчет о показателях продаж «как можно скорее», означает ли это в течение 10 секунд, 10 минут или 10 дней? Прояснение ожиданий и разрешение двусмысленности в ваших сообщениях поможет вам свести к минимуму такие неопределенности. В целом, чем больше у вас совместного опыта с другим человеком, тем легче вам будет доносить информацию до него именно с тем смыслом, который вы заложили в сообщении.

Индивидуальные стили мышления являются еще одним важным фактором в расшифровке сообщений. Например, тот, кто высоко оценивает объективный анализ и четкую логику, может интерпретировать сообщение иначе, чем тот, кто ценит эмоции или интуицию.

## Как аудитории реагируют на сообщения

Допустим, ваше сообщение доставлено, получено и правильно декодировано. Что теперь? Будут ли аудитории реагировать так, как вы хотели бы? Только если происходят три события:

Во-первых, получатель должен помнить сообщение достаточно долго, чтобы действовать. Если говорить очень упрощенно, то наша память работает в несколько этапов: сенсорная память мгновенно получает входящие данные от чувств – это все, что воспринимает наше тело (запахи, звуки, свет, тактильные ощущения и многое другое). То, на что обращает внимание получатель, переносится в краткосрочную память. Информация в кратковременной памяти быстро исчезает, если она не переносится в долгосрочную память, что может быть сделано либо активно (например, когда человек запоминает список предметов), либо пассивно (например, когда новая часть информации соединяется с чем-то другим, что получатель уже сохранил в долгосрочной памяти). В итоге, нужная информация извлекается из памяти тогда, когда это необходимо. В целом, людям легче запоминать и извлекать информацию, которая важна для них лично или профессионально. Следовательно, путем создания сообщений, которые соответствуют потребностям и желаниям вашей аудитории, вы значительно увеличиваете вероятность того, что ваши сообщения будут запоминаться и извлекаться в нужный момент.

Во-вторых, получатель должен иметь возможность действовать так, как вы хотите. Очевидно, что если получатели просто не могут делать то, что вы от них хотите, они не будут реагировать в соответствии с вашим планом. Понимание вашей аудитории (мы поговорим



об анализе аудитории в отдельной лекции), поможет вам минимизировать эти неудачные результаты.

В-третьих, у получателя должна быть мотивация реагировать. Вы столкнетесь со многими ситуациями, в которых аудитория может отреагировать, но будет не обязана это сделать.

Например, звукозаписывающая компания может предложить вашей музыкальной группе контракт, а может и не предлагать, или ваш руководитель может ответить на ваш запрос о повышении или не ответить.

На протяжении этого курса вы узнаете о том, как создавать сообщения, которые будут мотивировать получателей к тому, чтобы ответить положительно.

Этим я завершаю нашу вторую лекцию по курсу «Бизнес-коммуникации». Наша следующая, третья лекция будет посвящена социальным коммуникациям.