



# БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Деловые сообщения: организация





Самый простой способ классифицировать носители – формы, которые принимает сообщение, это разделить их на устные (разговорные), письменные и визуальные. Каждый из этих носителей может быть доставлен через цифровые и нецифровые каналы, которые вместе создают шесть основных комбинаций.

### **Устный носитель, личный канал**

Данная комбинация включает разговор с людьми, которые находятся в одном и том же месте, будь то разговор один на один за обедом или более официальная речь и презентация. Нахождение в одном и том же физическом пространстве является ключевым отличием данной комбинации, потому что оно позволяет использовать нюансы невербального общения больше, чем любая другая комбинация носителя и канала. Как мы говорили в 6 лекции, эти невербальные сигналы могут иметь такой же вес в разговоре, как и произносимые слова.

Предоставляя людям возможность видеть, слышать и реагировать друг на друга, личное общение полезно тем, что поощряет людей задавать вопросы, комментировать и вместе стараться достичь консенсуса или решения. Взаимодействие лицом к лицу особенно полезно в сложных, эмоционально заряженных ситуациях, в которых установление или укрепление деловых отношений имеет важное значение. Менеджеры, которые часто общаются с сотрудниками лицом к лицу, могут ответить на вопросы и узнать о важных событиях и тенденциях.

### **Устный носитель, цифровой канал**

Комбинация устных носителей и цифровых каналов включает в себя любую передачу голоса через электронные средства и живую, и в записанном виде, в том числе телефонные звонки, подкасты и сообщения голосовой почты. Живые телефонные разговоры предлагают практически те же преимущества, что и личные разговоры, а иногда могут быть лучшей альтернативой. Без видео-компонента, однако, они не могут обеспечить нюансы невербального общения. Подкасты могут быть хорошим способом поделиться лекциями, комментариями и другим разговорным контентом. Мы еще поговорим о подкастах на других лекциях.

### **Письменный носитель, печатный канал**

Письменные, печатные документы являются классическим форматом делового общения. Существуют несколько видов комбинации письменных носителей и печатных каналов. Например, памятки – это краткие печатные документы, традиционно используемые для повседневного обмена информацией в рамках организации. Письма – это краткие письменные сообщения, отправляемые клиентам и другим получателям за пределами организации. Отчеты и предложения, как правило, длиннее, чем заметки и письма, хотя и могут быть созданы в формате памятки или письма. Эти документы бывают разной длины, от нескольких до сотен страниц, и обычно имеют довольно формальный тон. Хотя печатные документы по-прежнему являются полезным форматом, во многих случаях они заменены цифровыми альтернативами.

Однако, существуют несколько ситуаций, в которых электронным альтернативам лучше предпочесть печатное сообщение:

- Когда вы хотите произвести официальное впечатление.
- Когда вы юридически обязаны предоставить информацию в печатном виде.
- Если вы хотите выделиться из потока электронных сообщений.
- Когда вам нужна постоянная, неизменяемая или безопасная запись.

Очевидно, что если Вы не можете связаться с определенной аудиторией в электронном виде, вам нужно использовать печатное сообщение.



## **Письменный носитель, цифровой канал**

Подавляющая часть ваших усилий по бизнес-коммуникациям будет включать в себя письменные цифровые сообщения, от коротких твитов и содержимого веб-сайта до отчетов, распространяемых в виде файлов формата portable document (PDF). Использование письменных цифровых сообщений продолжает развиваться по мере того, как компании ищут способы более эффективного общения. Например, электронная почта была основным средством ведения бизнеса в течение нескольких десятилетий, но сейчас существуют и набирают популярность множество других цифровых форматов, которые вытесняют почту.

## **Визуальный носитель, печатный канал**

Фотографии и графики могут быть эффективными инструментами коммуникаций для передачи эмоционального содержания, пространственных отношений, технических процессов и другого контента, который трудно описать, используя только слова. Иногда можно создавать визуальные печатные сообщения как отдельные элементы, но большинство из них будут использоваться в качестве вспомогательных материалов в печатных документах.

## **Визуальный носитель, цифровой канал**

Бизнес-сообщения могут оживать при передаче с помощью визуальных средств в цифровых каналах. Инфографика, интерактивные диаграммы, анимация и цифровое видео могут привлечь аудиторию так, как не могут другие форматы, поэтому использование визуальных элементов в бизнес-коммуникациях продолжает расти.

Традиционные бизнес-сообщения полагаются главным образом на текст, нередко с визуальной поддержкой, такой как таблицы, схемы, графики или диаграммы, чтобы помочь проиллюстрировать пункты, обсуждаемые в тексте.

Однако многие бизнес-коммуникаторы подтверждают эффективность сообщений, в которых визуальный элемент является доминирующим и поддерживается небольшим количеством текста.

Это происходит по ряду причин. Сегодняшние аудитории ценят время, каждое мгновение их бомбардируют огромным количеством сообщений, поэтому приветствуется все, что передается быстро. Визуальные эффекты также действенны при описании сложных идей и процессов, потому что они могут уменьшить усилия аудитории по их обработке. Кроме того, в многоязычном деловом мире диаграммы, символы и другие изображения могут снизить коммуникационные барьеры, требуя меньше языкового понимания. Наконец, визуальные образы легче запомнить, чем чисто текстовые описания или объяснения.

## **Давайте поговорим об использовании носителей на мобильных устройствах**

Мобильные устройства могут быть использованы для создания и использования практически любой цифровой формы устных, письменных и визуальных носителей. Благодаря сочетанию портативности и гибкости, обеспечиваемой широким спектром бизнес-ориентированных приложений, мобильные устройства стали основным инструментом в бизнес-коммуникациях. О чем нужно помнить при использовании мобильных устройств в коммуникациях:

- **Размер и разрешение экрана.** Разрешение экрана телефонов и планшетов значительно улучшилось в последние годы, но ограниченный размер этих экранов по-прежнему представляет собой проблему просто потому, что многие сообщения значительно больше, чем экраны, на которых они будут рассматриваться. В результате возникает дилемма между



ясностью и контекстом. Читатели могут увеличивать масштаб, чтобы сделать текст читаемым и визуальные эффекты понятными, но неспособность увидеть всю страницу документа за раз – особенно на экранах телефонов – может ограничить способность читателя понять его полное значение. Это может быть особенно хлопотно, если вы отправляете документы или слайды.

- Технологии ввода. Даже для опытных пользователей набор текста на мобильных клавиатурах может быть проблемой. Голосовое распознавание – это один из способов обойти ограничение клавиатуры, но любой, кто использует его в общественных местах или в офисах, рискует раскрыть личное содержимое сообщения или помешать кому-либо в пределах слышимости. Кроме того, программное обеспечение для распознавания голоса может совершать ошибки, требующие ручного редактирования, особенно если пользователи имеют проблемы с произношением или вокруг слишком много фоновых шумов. Если содержание вашего веб-сайта или другие сообщения и материалы требуют значительного объема вводимых действий от получателей, сделайте это как можно проще для них. Даже простые шаги, такие как увеличение размера кнопок и полей ввода текста, могут в этом помочь.

- Ограничения пропускной способности, скорости и подключения. Скорость и качество мобильной связи зависят от устройства, оператора, плана обслуживания и географического положения. Даже пользователи с высокой пропускной способностью не всегда пользуются скоростью передачи, за которую они платят. Кроме того, мобильные пользователи могут потерять связь во время путешествий, проходя через «мертвые зоны» сети, или в часы пикового спроса.

- Использование данных и эксплуатационные расходы. Поскольку объем видеотрафика увеличивается, а видео требует гораздо большей пропускной способности, чем текст или аудио, потребление данных становится ключевой проблемой как для мобильных операторов, так и для клиентов. Многие мобильные пользователи не имеют неограниченных тарифных планов, поэтому должны тщательно управлять потреблением данных, чтобы избежать лишних затрат. Некоторые операторы предлагают неограниченные планы, но даже у них есть свои ограничения, такие как регулирование пропускной способности, что снижает скорость подключения пользователя. Помните об этом, если планируете предложить пользователям видеоконтент.

## Какие факторы следует учитывать при выборе носителей и каналов?

У вас не всегда будет возможность выбрать, какой носитель или канал использовать для конкретного сообщения.

Например, многие компании имеют внутренние системы обмена мгновенными сообщениями или корпоративные социальные сети, которые предполагается использовать для определенных типов коммуникаций, таких как обновления проекта.

Однако, когда у вас есть выбор, рассмотрите эти факторы:

**Многофункциональность.** Многофункциональность – это способность носителя (1) передать сообщение через более чем один информационный сигнал (визуальный, вербальный, вокальный), (2) облегчить обратную связь и (3) установить личный фокус. Общение лицом к лицу является многофункциональным носителем, потому что оно предоставляет информацию как устно, так и невербально, оно позволяет немедленную обратную связь как через вербальные, так и невербальные ответы, и оно может быть очень личным, по крайней мере, в условиях «один на один» и в небольших группах. В отличие от личного общения, цифровые носители ограничены. Например, мгновенные текстовые сообщения позволяют быструю обратную связь и могут быть легко персонализированы. Однако они обычно предоставляют информацию только через один информационный ключ (слова), что может привести к неправильному толкованию. Смайлики или эмоджи, которые пытаются добавить эмоциональные нюансы, являются ответом на одномерность текстовых сообщений. В целом, используйте многофункциональные носители для отправки сложных сообщений, например, если у компании серьезный кризис и необходимы разъяснения, лучше предпочесть личные встречи с сотрудниками и более экономные носители для отправки обычных сообщений или для передачи информации, которая не



требует существенных объяснений. Например, рассылка по электронной почте напоминания о времени начала встречи.

**Формальность.** Выбор носителя – сам по себе невербальный сигнал, который влияет на стиль и тон вашего сообщения. Например, напечатанная памятка или письмо, скорее всего, будут восприниматься как более официальный жест, чем сообщение по ватсапу или электронной почте.

**Ограничения носителей и каналов.** Каждый носитель и канал имеют свои ограничения. Например, мгновенные текстовые сообщения идеально подходят для обмена простыми, прямыми сообщениями между двумя людьми, но менее эффективны для сложных сообщений или разговоров с участием трех или более человек.

**Срочность.** Некоторые носители устанавливают связь с аудиторией быстрее, чем другие, поэтому выбирайте тщательно, если ваше сообщение срочное. Однако обязательно учитывайте время и рабочие нагрузки участников аудитории. Если сообщение не является срочным и не требует немедленной обратной связи, выберите такой носитель, как электронная почта или запись в блоге, который позволяет людям отвечать в удобное для них время.

**Стоимость.** Стоимость является как реальным финансовым фактором, так и воспринимаемым невербальным сигналом. Например, в зависимости от контекста экстравагантные (и дорогостоящие) видео- или мультимедийные презентации могут послать невербальный сигнал профессионализма – или пренебрежения бюджетом компании.

**Предпочтения аудитории.** Если вы знаете, что ваша аудитория предпочитает определенную комбинацию носителей и каналов, используйте этот формат, если он хорошо работает для сообщения и ситуации. В противном случае вы рискуете вызвать раздражение у аудитории, которая может пропустить или проигнорировать ваше сообщение.

**Безопасность и конфиденциальность.** Ваша компания может иметь ограничения на использование определенных носителей и каналов, которые могут быть использованы для определенных типов сообщений, но даже если это не так, тщательно подумайте перед тем, как отправить сообщения, если они включают конфиденциальную информацию. Не думайте, что ваша электронная почта, сайт и другие цифровые каналы являются защищенными на 100 %. Многие компании отслеживают эти каналы, и всегда существует риск того, что сети могут быть взломаны или что сообщения будут перенаправлены еще кому-то, помимо их первоначальных получателей.

## Как организовать вашу информацию?

От правильной организации информации зависит успех или неудача коммуникаций. Хорошая организация помогает вашим читателям или слушателям тремя ключевыми способами.

Во-первых, она помогает им понять ваше сообщение, сделав основной пункт ясным с самого начала, представляя дополнительные пункты для поддержки основной идеи и удовлетворяя все их информационные потребности. Но, если ваше сообщение плохо организовано, ваше значение может быть скрыто, и ваша аудитория может сформировать неточные выводы о том, что вы написали или сказали.

Во-вторых, хорошая организация помогает получателям принять ваше сообщение. Если ваше письмо кажется запутанным и неорганизованным, люди, вероятно, придут к выводу, что ваше мышление также запутано и неорганизовано. Кроме того, эффективные сообщения часто требуют немного больше, чем простая, ясная логика. Дипломатический подход помогает получателям принять ваше сообщение, даже если это не совсем то, что они хотят услышать. В отличие от этого, плохо организованное сообщение на эмоционально заряженную тему может оттолкнуть аудиторию, прежде чем у вас будет возможность донести свою точку зрения.

В-третьих, хорошая организация экономит время аудитории. Хорошо организованные сообщения эффективны: они содержат только актуальные идеи и являются краткими. Более того, каждый фрагмент информации находится в логическом месте в общем потоке; каждый раздел строится на предыдущем, чтобы создать связанное целое, не заставляя людей искать недостающие фрагменты.



В дополнение к экономии времени и энергии ваших читателей, хорошая организация экономит ваше время и потребляет меньше вашей творческой энергии. Вы начинаете создавать тексты быстрее, потому что не тратите время, составляя материал, который вам не нужен. Вы используете гораздо меньше времени на переписывание, пытаясь извлечь разумный смысл из неорганизованного беспорядка. И последнее, но далеко не менее важное, организационные навыки хороши для вашей карьеры, потому что они помогают вам развить репутацию ясного мыслителя, который заботится о своих читателях.

### **Как определить свою основную идею?**

Тема вашего сообщения – это общее утверждение, а ваша основная идея – это конкретное утверждение по этой теме. Например, если вы считаете, что текущая система использования бумажных форм для подачи страховых требований сотрудников является дорогостоящей и медленной, вы можете создать сообщение, в котором темой будут страховые требования сотрудников, а основная идея заключается в том, что новая веб-система уменьшит затраты для компании и уменьшит задержки возмещения для сотрудников.

В более длинных документах и презентациях вам часто нужно объединить массу материала с основной идеей, которая красной линией проходит через все ключевые моменты. Найти объединяющую эти моменты идею может быть сложно. Иногда вы даже не будете уверены в чем ваша главная идея, пока вы не отсортируете информацию. Давайте рассмотрим различные методы создания творческих идей:

**Мозговой штурм.** Работая в одиночку или с другими, генерируйте столько идей и решений, сколько сможете, не останавливаясь на критику. После того как вы опишите все эти части, ищите паттерны и связи, чтобы помочь определить основную идею и группы поддерживающих идей. Например, если ваша основная идея касается открытия нового ресторана, вы, вероятно, найдете группу идей, связанных с финансовой прибылью, другую, связанную с конкуренцией, и так далее. Определение таких групп помогает вам увидеть основные проблемы проекта и варианты их решения.

**Журналистский подход.** Журналистский подход задает ряд вопросов: кто, что, когда, где, почему и как, ответы на которые позволяют отбирать основные идеи из неорганизованной информации.

**Вопрос-ответ.** Начните с ключевого вопроса с точки зрения аудитории и вернитесь к своему сообщению. Вы увидите, что каждый ответ порождает новые вопросы, пока вы не определите информацию, которая должна быть в вашем сообщении.

**Метод сторителлинга.** Некоторые авторы считают, что прежде чем пытаться что-то написать, лучше это проговорить. Запишите себя, как вы описываете то, что вы собираетесь написать. Затем прослушайте, определите способы прояснить сообщение, и повторите процесс, пока вы не дистиллируете основную идею до одного краткого сообщения.

**Диаграммы связей.** Вы можете создавать и организовывать идеи с помощью графического метода под названием mind mapping или диаграммы связей. Начните с основной идеи, а затем разветвляйтесь, чтобы соединить каждую другую связанную идею, которая приходит на ум. Вы можете найти ряд бесплатных инструментов mind mapping онлайн.

### **Ограничение объема сообщения**

Объем вашего сообщения – это диапазон информации, которую вы предоставляете, общая длина и уровень детализации. Все это должно соответствовать вашей основной идее. Длина некоторых бизнес-сообщений имеет заданный предел, определяемый инструкциями вашего руководства, технологиями, которые вы используете, или временными рамками. Даже если у вас нет заданной длины, важно ограничиться областью, необходимой для передачи вашей основной идеи, и не более того. В бизнес-коммуникациях не работает правило «чем больше, тем лучше».



Независимо от длины вашего сообщения, ограничьте количество ключевых моментов до шести и меньше. Например, в крупнейшей консалтинговой компании Маккинзи действует «правило трех». В своих презентациях и документах они всегда указывают три основных момента, не два и не четыре. Длинный список вспомогательных идей может показаться признаком хорошо подготовленного сообщения, но ваша аудитория может запутаться и не понять главного.

Вместо этого сгруппируйте ключевые моменты по основным разделам, таким как финансы, клиенты, конкуренты, сотрудники или все, что подходит для вашей темы. Ищите способы, чтобы объединить ваши ключевые моменты.

Идеальная длина сообщения зависит от вашей темы, от знакомства слушателей с материалом, от их восприимчивости к вашим выводам и вашего авторитета. Вам понадобится меньше слов, чтобы представить обычную информацию знающей аудитории, которая с вами уже знакома.

Вам понадобится больше слов, чтобы достичь консенсуса по сложной и спорной теме, особенно если члены вашей аудитории настроены скептически или даже враждебно.

После того как вы определили свою основную идею и вспомогательные моменты, вам нужно принять решение о последовательности, которую вы будете использовать, чтобы представить свою информацию. У вас есть два основных варианта:

**Прямой подход** – он начинается с основной идеи (например, рекомендации, заключения или запроса), за которой следуют подтверждающие доказательства.

**Косвенный подход** начинается с доказательств и далее объясняет главную идею.

Чтобы выбрать между этими двумя альтернативами, проанализируйте вероятную реакцию аудитории и всегда учитывайте уникальные обстоятельства каждого сообщения и ситуации.

После того как вы выбрали лучший подход, пришло время, чтобы определиться с наиболее логичным и эффективным способом представить основные моменты и вспомогательные детали. Составьте план сообщения. Вы сэкономите время, получите нужные результаты и сможете лучше ориентироваться в сложных бизнес-ситуациях. Даже если вы просто записываете три или четыре ключевых момента, создание плана поможет вам организовать свои мысли для более быстрого создания сообщения. Когда вы готовите более длинное, сложное сообщение, план необходим, потому что он помогает вам визуализировать отношения между различными частями.

Другой способ визуализации структуры сообщения – создание организационной диаграммы, аналогичной диаграммам, используемым для отображения структуры управления компании. Поместите главную идею на самый верх диаграммы, чтобы увидеть общую картину. На нижнем уровне разместите детали. Все идеи должны быть логически организованы в подразделения, так же, как компания организована в отделы.

Использование визуальной диаграммы вместо традиционного плана имеет много преимуществ. Диаграммы помогут вам (1) увидеть различные уровни идей и то, как части сочетаются друг с другом, (2) разработать новые идеи и (3) реструктурировать свой информационный поток. Метод mind mapping или диаграммы связей, используемый для генерации идей, работает аналогичным образом.

Какую бы схему изложения или организации вы ни использовали, начните свое сообщение с основной идеи, следуйте за ней с основными точками поддержки, а затем проиллюстрируйте эти точки доказательствами.

## **Начните с основной идеи**

Основная идея помогает вам установить цели и общую стратегию сообщения, и она суммирует два важных соображения: (1) что вы хотите, чтобы ваши члены аудитории делали или думали, и (2) почему они должны это делать или об этом думать. Все в вашем сообщении должно либо поддерживать основную идею, либо объяснить ее последствия. Как обсуждалось ранее, прямой подход излагает основную идею быстро и непосредственно, в то время как косвенный подход презентует основную идею только после того, как будут представлены доказательства.



### **Изложите основные моменты**

Вы должны поддержать свою основную идею ключевыми моментами, которые проясняют и объясняют основную идею в конкретных терминах. Если ваша цель состоит в том, чтобы информировать и презентовать факты, ваши основные моменты могут быть основаны на чем-то физическом или финансовом – то, что вы можете визуализировать или измерить, например, вы презентуете доклад, основной идеей которого является увеличение бюджета, значит ключевыми моментами в докладе должны быть финансовые цифры.

Когда вы описываете процесс, ключевые моменты – это шаги в этом процессе. При описании объекта ключевые моменты часто соответствуют частям объекта. Когда вы даете исторический отчет, ключевые моменты представляют эпизоды в хронологической цепочке событий.

Если ваша цель состоит в том, чтобы убедить кого-либо, выберите ключевые моменты, которые развивают линию рассуждений или логический аргумент, который доказывает ваше центральное сообщение и мотивирует вашу аудиторию действовать.

### **Приведите примеры и доказательства**

После того как вы определили основную идею и ключевые моменты, подумайте о примерах и доказательствах, которые могут подтвердить, объяснить или расширить ваши опорные точки.

Тщательно выбирайте примеры и доказательства, чтобы эти элементы поддерживали ваше общее сообщение, не отвлекая и не перегружая аудиторию. Один хороший пример, особенно если он передается через убедительную историю, обычно является более мощным, чем несколько более слабых примеров. Аналогичным образом, некоторые веские доказательства, как правило, более убедительны, чем большая коллекция мелких деталей.

Если позволяет время, отложите наброски сообщения на день или два, прежде чем приступить к составлению первого черновика. Затем просмотрите его свежим взглядом, ища возможности улучшить то, что вы сделали.