



БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Деловые сообщения: составление





Четкое и убедительное выражение идей начинается с адаптации к своей аудитории. Сознательно или нет, члены аудитории встречают большинство входящих сообщений эгоистичным вопросом: «какую пользу это принесет мне лично?». Если ваши читатели или слушатели не уверены в том, что вы их понимаете и заботитесь об их потребностях, они не будут обращать внимания на ваши сообщения. Вы можете улучшить свое понимание аудитории, приняв точку зрения второй стороны в общении, поддерживая стандарты этикета, подчеркивая позитив и избегая предвзятости и стереотипов.

В самых первых лекциях мы говорили об общении, ориентированном на аудиторию – коммуникациях с точки зрения пожеланий, интересов, надежд и предпочтений вашей аудитории. На самом простом уровне вы можете влиять на точку зрения аудитории, заменяя такие термины, как «я, мой, мы и наши» на «вы и ваши»:

К примеру, вместо фразы:

Вторник – это единственный день, когда мы можем быстро ответить на заказ; в остальные дни недели у нас завал.

Лучше сказать:

Если вам нужен быстрый ответ, пожалуйста, отправьте ваш заказ во вторник.

Или вместо фразы:

Мы предлагаем MP3-плееры с 50, 75 или 100 гигабайтами для хранения.

Лучше сказать:

Вы можете выбрать MP3-плеер с 50, 75 или 100 гигабайтами для хранения.

Однако принятие точки зрения аудитории – это больше, чем просто использование определенных местоимений. Это вопрос проявления неподдельного интереса к вашим аудиториям и заботы об их потребностях. Вы можете использовать местоимение «вы» 25 раз на одной странице и по-прежнему оскорблять свою аудиторию, или игнорировать их истинные проблемы.

Если вы пишете ритейлеру, попытайтесь думать как ритейлер; если вы имеете дело с руководителем производства, поставьте себя в его или ее положение; если вы пишете сообщение неудовлетворенным клиентам, представьте, как вы будете чувствовать себя на их месте.

Имейте в виду, что в некоторых случаях лучше избегать использования местоимения «вы», особенно если это будет звучать слишком прямолинейно или с обвинительным уклоном:

К примеру, вместо фразы:

Вы не смогли доставить заказ клиента вовремя.

Лучше сказать:

Заказчик не получил заказ вовремя.

Или вместо фразы:

Вы должны исправить все пять копий к полудню.

Лучше сказать:

Все пять экземпляров должны быть исправлены к полудню.

Как вы практикуете принятие точки зрения аудитории, не забудьте учесть особенности других культур и политики вашей организации. В некоторых культурах выделять достижения одного человека будет неправильно, потому что вся команда несет ответственность за результат; в этом случае было бы более уместно использовать местоимение «мы» или «наше» (когда вы и ваша аудитория являетесь частью одной команды).

Аналогичным образом, некоторые компании традиционно избегают ссылок на личные местоимения в большинстве сообщений и отчетов.

Мы уже говорили об этике и этикете в бизнес-коммуникациях, но стоит повторить еще раз. Соблюдение этикета не только свидетельствует об уважении к вашей аудитории, но и помогает создать более успешную среду для общения, минимизируя негативные эмоциональные реакции:

К примеру, вместо фразы:

Вам опять удалось уронить веб-сайт из-за вашего некомпетентного программирования.



Лучше сказать:

Давайте рассмотрим последнее обновление веб-сайта, чтобы изучить способы улучшения процесса.

Или вместо фразы:

Вы делаете наш заказ уже две недели, а нам он нужен сейчас!

Лучше сказать:

Наши производственные графики зависят от своевременной поставки запчастей и расходных материалов, но мы еще не получили заказ, который вы обещали доставить две недели назад. Пожалуйста ответьте сегодня с твердым обязательством доставки.

Конечно, некоторые ситуации требуют больше дипломатии, чем другие. Если вы хорошо знаете свою аудиторию, менее официальный подход может быть более подходящим. Однако, когда вы общаетесь с людьми, за пределами вашей организации, обычно требуется дополнительная мера вежливости.

Письменная коммуникация и большинство форм цифровой коммуникации, как правило, требуют большего такта, чем устная коммуникация. Когда вы говорите, ваши слова могут быть смягчены вашим тоном голоса и выражением лица. Кроме того, вы можете откорректировать свой подход в соответствии с обратной связью, которую вы получаете.

Если вы случайно оскорбите кого-то в письменной форме или в видеозаписи, вы не сможете получить немедленную обратную связь, чтобы сразу решить эту ситуацию. На самом деле, вы можете никогда и не узнать, что вы оскорбили или обидели свою аудиторию.

Старайтесь всегда подчеркивать положительные стороны.

На протяжении вашей карьеры у вас будут моменты, когда вам нужно будет сообщать плохие новости. Например, об увольнении сотрудников или отмене контракта с клиентами или перебоях с поставками. Тем не менее есть большая разница между сообщением негативных новостей и негативным состоянием.

Когда вы используете негативный тон в вашем сообщении, вы накладываете ненужную нагрузку на деловые отношения. Никогда не пытайтесь скрыть негативные новости, но всегда будьте в поиске положительных моментов, которые будут способствовать хорошим отношениям с вашей аудиторией:

К примеру, вместо фразы:

Сегодня ваш ноутбук отремонтировать невозможно.

Лучше сказать:

Ваш компьютер может быть готов ко вторнику. Могу ли я предложить вам временную замену до этой даты?

Или вместо фразы:

Мы впустили потратили 300 000 долларов на рекламу в этом журнале.

Лучше сказать:

Наша рекламная инвестиция в 300,000 \$ не окупилась. Давайте проанализируем опыт и используем его в будущих кампаниях.

Если вы считаете необходимым критиковать или исправлять, не концентрируйте внимание исключительно на ошибках другого человека.

Избегайте ссылок на сбои, проблемы или недостатки. Вместо этого сосредоточьтесь на том, что могут сделать участники аудитории, чтобы улучшить ситуацию:

К примеру, вместо фразы:

Проблема этого отдела заключается в неспособности контролировать расходы.

Лучше сказать:

Эффективность работы этого отдела можно повысить путем ужесточения контроля за расходами.

Или вместо фразы:

Вам не удалось предоставить всю необходимую информацию на предыдущей странице.

Лучше сказать:

Пожалуйста, проверьте элементы, отмеченные красным на предыдущей странице, чтобы обработали ваш заказ как можно быстрее.



Если вы пытаетесь убедить участников аудитории купить продукт, оплатить счет или выполнить услугу, подчеркните, что конкретно они получат. Когда люди признают эти преимущества, они, скорее всего, положительно отреагируют на ваш призыв.

К примеру, вместо фразы:

Мы уведомим все три агентства по кредитной отчетности, если вы не оплатите свой просроченный счет в течение 10 дней.

Лучше сказать:

Оплата вашего просроченного счета в течение 10 дней предотвратит отрицательную запись в вашей кредитной истории.

Или вместо фразы:

Я устал видеть от множества ошибок в блоге службы поддержки.

Лучше сказать:

Внимательная проверка ваших сообщений в блоге поможет вам избежать ошибок, которые вызывают больше жалоб на обслуживание со стороны клиентов.

В общем, попытайтесь сформулировать свое сообщение без использования слов, которые могут повредить вашей аудитории или обидеть ее. Ищите подходящие возможности для использования эвфемизмов – слов или фраз, которые выражают мысль в более мягких терминах, и передают смысл без негативных или неприятных коннотаций. Например, один эвфемизм относится к людям старше определенного возраста как к «старшим гражданам», а не «пожилым людям». Слово «старший» передает уважение так, как этого не делает слов «пожилой».

Эвфемизмы могут привнести тон вежливости в неприятное общение, но они должны использоваться с большой осторожностью, потому что ими легко злоупотреблять.

Эвфемизмы могут раздражать, если они заставляют читателей «читать между строк», чтобы понять сообщение, и они могут быть неэтичными, если скрывают правду. Например, одно из самых сложных сообщений, с которым менеджеры часто сталкиваются, это сообщение об увольнении сотрудника. Это сложная ситуация для всех участников, и у менеджеров может возникнуть соблазн прибегнуть к разным эвфемизмам, таким как «оптимизация, реструктуризация, повышение эффективности», чтобы избежать использования слова «увольнение».

Это может облегчить эмоциональную нагрузку на отправителя и создать иллюзию того, что послание не такое негативное, как оно есть на самом деле. Тем не менее эти эвфемизмы могут провалить тест на принятие точки зрения аудитории, а также противоречить стандартам этической информации, так как они не отвечают на прямой вопрос получателя в этой ситуации: потеряю ли я свою работу?

Если вы планируете использовать эвфемизмы, задайте себе следующий вопрос: пытаетесь ли вы защитить чувства получателя сообщения или свои собственные чувства? Даже если это неприятно, люди обычно лучше реагируют на честное сообщение, чем на подслащенное сообщение, которое скрывает правду.

Как избегать предвзятости и стереотипов в сообщениях?

Свободное от предубеждений сообщение не содержит слов и фраз, которые несправедливо и неэтично классифицируют или даже клеймят людей по признакам пола, расы, этнической принадлежности, возраста, ограниченных возможностей или других личных характеристик. Предвзятое отношение – это не просто навешивание ярлыков.

В значительной степени наш язык отражает то, как мы думаем и во что верим, и предвзятое отношение может проистекать из лежащих в его основе стереотипов и предрассудков. Более того, поскольку общение – это восприятие, просто быть справедливым и объективным недостаточно. Чтобы установить хорошие отношения с аудиторией, вы также должны быть честными. Хорошие коммуникаторы прилагают все усилия, чтобы изменить предвзятость языка. Например:



Гендерные предрассудки. Избегайте сексистского языка, используя одинаковые ярлыки для всех, независимо от пола. Чаще всего это выражается в использовании слова «он» вместо «она». Например, когда говорят: «Эффективный менеджер всегда планирует свои сообщения. Он использует для этого специальную методику».

Расовые и этнические предрассудки. Избегайте идентификации людей по расе или этническому происхождению, если только это не имеет отношения к рассматриваемому вопросу, что случается довольно редко.

Возрастные предрассудки. Указывайте возраст человека только тогда, когда это актуально. Кроме того, будьте осторожны с контекстом, в котором вы используете слова, которые относятся к возрасту; такие слова несут в себе множество положительных и отрицательных коннотаций. Например, слово «молодые» может подразумевать энергию, а может и неопытность, или даже незрелость, в зависимости от того, как оно используется.

Предвзятое отношение к ограниченным возможностям. Физические, умственные, сенсорные или эмоциональные ограничения никогда не должны упоминаться в деловых сообщениях, если эти условия не имеют прямого отношения к идее сообщения. Никогда не используйте устаревшую терминологию, такую как инвалиды, калеки или отсталые.

Давайте теперь поговорим об адаптации к вашей аудитории.

Важный элемент адаптации – это построение прочных отношений. Успешные коммуникации зависят, прежде всего, от положительной связи между отправителем и получателем. Установление доверия к вашей компании и ее репутация являются двумя важными шагами в построении и развитии позитивных деловых отношений.

Реакция аудитории на ваши сообщения во многом зависит от доверия к вам. Прежде чем аудитория примет ваши сообщения, нужно завоевать ее доверие, если она с вами не знакома. С другой стороны, когда вы установите доверие, общение станет гораздо проще, поскольку вам больше не придется тратить время и силы, убеждая людей, что вы надежный источник информации и идей. Чтобы создать, поддерживать или восстановить свою репутацию, вы должны заручиться следующими характеристиками:

Честность. Демонстрация честности принесет вам уважение вашей аудитории, даже если они не всегда согласны с вашими сообщениями или приветствуют их.

Объективность. Покажите, что вы можете дистанцироваться от эмоциональных ситуаций и посмотреть на проблемы со стороны.

Осознание потребностей аудитории. Пусть ваша аудитория знает, прямо или косвенно, что вы понимаете, что для них важно.

Полномочия, знания и опыт. Аудитории должны знать, что у вас есть все, что нужно, чтобы поддержать ваше сообщение, будь то образование, профессиональная сертификация, специальная подготовка, прошлые успехи или просто тот факт, что вы провели свое исследование.

Производительность. Недостаточно демонстрировать впечатляющие коммуникативные навыки; люди должны знать, что они могут рассчитывать на то, что вы выполните свою работу.

Искренность. Когда вы хвалите кого-то, не используйте преувеличения, например «вы самый фантастический сотрудник, которого я когда-либо мог себе представить». Вместо этого укажите конкретные качества, которые заслуживают похвалы.

Кроме того, аудитория должна знать, что вы верите в себя и свое сообщение. Если вам не хватает веры в себя, вы, вероятно, демонстрируете неопределенное отношение, которое подрывает ваш авторитет. Обратите внимание на фразы, содержащие такие слова, как надежда и доверие, которые могут уменьшить доверие аудитории к вашему сообщению.

К примеру, вместо фразы:

Мы надеемся, что эта рекомендация будет полезной.

Лучше сказать:

Мы рады дать вам эту рекомендацию.

Или вместо фразы:

Мы надеемся, что вы захотите продлить контракт на обслуживание.

Лучше сказать:

Продлевая контракт на обслуживание, вы можете и дальше наслаждаться первоклассной производительностью вашего оборудования.



Наконец, имейте в виду, что установление доверительных отношений может занять много времени, но они могут быть уничтожены в одно мгновение. Случайная ошибка или разочарование обычно прощаются, но серьезные упущения в честности или целостности могут разрушить вашу репутацию.

Управление стилем и тоном

Ваш стиль общения включает в себя выбор, который вы делаете, чтобы выразить себя: слова, которые вы выбираете, способ, которым вы используете эти слова в предложениях, и как вы строите абзацы из отдельных предложений. Ваш стиль создает определенный тон, или общее впечатление, в ваших сообщениях. Правильный тон зависит от характера вашего сообщения и ваших отношений с аудиторией.

Тон ваших деловых сообщений может варьироваться от неформального и разговорного до строго официального.

Когда вы общаетесь со своим начальством или с клиентами, ваш тон может быть более формальным и уважительным. Однако этот формальный тон может звучать отдаленно и холодно, если его использовать с близкими коллегами.

Вы можете придать своему сообщению разговорный и, в то же время, деловой тон, используя следующие рекомендации:

- Четко разграничивайте текстовые сообщения и деловые письма. Текстовые сообщения могут быть эффективным способом быстрого общения, особенно на мобильных устройствах. Тем не менее лучше всего рассматривать текстовые сообщения как режим разговора, а не как режим письма. Эффективность коммуникаций и ваш личный авторитет могут пострадать, если вы позволите привычкам текстовых сообщений (например, использование фрагментов предложений, неаккуратной пунктуации и множества аббревиатур) проникнуть в ваше деловое письмо.

- Избегайте использования неясных слов, устаревших выражений, клише и чрезмерно сложных предложений, предназначенных только для того, чтобы произвести впечатление на других

- Избегайте нотаций и хвастовства. Аудиторию, как правило, раздражают всезнайки, которые любят разговаривать назидательным тоном или хвастаться.

- Помните, что деловые сообщения должны избегать слишком личного отношения и непрофессионального тона. Тем не менее, если у вас налажены тесные отношения с членами аудитории, например, вы работаете в сплоченной команде, более личный тон иногда приемлем.

- Будьте осторожны с юмором. Юмор может легко дать обратный эффект и отвлечь внимание от вашего сообщения. Если вы не знаете свою аудиторию достаточно хорошо или не умеете использовать юмор в деловой обстановке, не используйте его вообще. Избегайте юмора в официальных сообщениях и в межкультурном контексте.

Выбор активного или пассивного залога также влияет на тон сообщения. При использовании активного залога субъект выполняет действие, которое влияет на объект: например, «Марат отправил сообщение электронной почты». При использовании пассивного залога действие получает субъект: «Сообщение электронной почты было отправлено Маратом».

Использование активного залога делает ваше письмо более прямым, живым и легким для чтения. Напротив, пассивный залог часто громоздок, может быть излишне расплывчатым и делает предложения слишком длинными.

После того как вы выбрали способы адаптации к своей аудитории, вы готовы приступить к созданию своего сообщения.

Когда вы пишете свой первый проект, дайте волю творчеству. Не пытайтесь писать и редактировать одновременно, или беспокоиться о том, чтобы все было идеально. Придумайте слова, если вы не можете подобрать их правильно, рисуйте картинки, говорите вслух – делайте все возможное, чтобы отразить идеи, которые приходят к вам в голову на экране или бумаге.



Если вы следуете тщательно составленному плану, оставьте время, чтобы пересмотреть и уточнить материал позже. На самом деле, многие авторы считают полезным установить личное правило – никогда никому не показывать первый проект. Работая в этой «безопасной зоне», вдали от критических взглядов других, ваш ум будет оставаться свободным, чтобы думать ясно и творчески.

Если вы застряли и не можете писать, попробуйте преодолеть так называемый «писательский блок», встряхнув свой мозг творческими способами. Введение часто является самой трудной частью текста, поэтому отложите его в сторону и работайте над теми частями документа, которые у вас получается создавать в данный момент. Работайте с нетекстовыми элементами, такими как графика или титульная страница. Вернитесь к своей цели. Дайте себе ментальный перерыв, переключившись на другой проект.

Иногда все, что вам нужно сделать, это начать писать, не беспокоясь о словах, которые вы используете, или о том, как они будут звучать для аудитории. Слова начнут идти потоком, ваш ум станет активнее, и писать будет легче.

Рассматривайте текст на трех уровнях: сильные слова, эффективные предложения и последовательные абзацы. Успешные авторы всегда уделяют пристальное внимание правильному использованию слов. Если вы делаете грамматические ошибки, вы теряете доверие вашей аудитории – даже если ваше сообщение в целом правильное. Плохая грамматика говорит читателям, что вы непрофессиональны, и они могут не доверять вам.

В дополнение к правильному использованию слов, успешные авторы и ораторы заботятся о том, чтобы использовать самые эффективные слова и фразы. Зачастую выбор и эффективное использование слов сложнее, чем правильная грамматика.

Слово может иметь как денотативное, так и коннотативное значение. Денотативное значение – это буквальное, или словарное, значение. Коннотативное значение включает в себя все ассоциации и чувства, вызванные словом. К примеру, денотативный смысл слова «стол» – это предмет мебели с плоской рабочей поверхностью и различными ящиками для хранения. Коннотативное значение стола может включать ассоциации, связанные с работой или учебой. Конечно, слово «стол» имеет довольно нейтральные коннотации. Однако некоторые слова имеют гораздо более сильные и эмоциональные коннотации, чем другие, и должны использоваться с осторожностью. Например, слово «провалить». Если вы говорите, что отдел продаж провалил свой ежегодный план, коннотативное значение предполагает, что группа некомпетентна. Тем не менее причиной недостижения 100 процентов может быть низкокачественный продукт, неправильное ценообразование или какой-либо другой фактор вне контроля отдела продаж. Напротив, говоря, что отдел продаж достиг 85 процентов своего плана, вы четко сообщаете, что результаты были меньше, чем ожидалось, не вызывая всех негативных эмоций, связанных с провалом.

Слова также различаются по степени абстракции и конкретности. Абстрактное слово выражает понятие, качество или характеристику. Абстракции, как правило, широки, охватывают категорию идей и часто являются интеллектуальными, академическими или философскими. Любовь, честь, прогресс, традиции и красота – это абстракции, так же как и такие важные бизнес-концепции, как производительность, прибыль, качество и мотивация.

Напротив, конкретное слово означает то, что вы можете коснуться, увидеть или визуализировать. Большинство конкретных терминов закреплены в материальном мире. Лошадь, роза, поцелуй, красный, зеленый и два – это конкретные слова; они прямые, четкие и точные.

Как вы можете себе представить, абстракции, как правило, вызывают больше проблем для отправителей и получателей сообщений, чем конкретные слова. Абстракции часто бывают нечеткими и могут интерпретироваться по-разному, в зависимости от аудитории и обстоятельств. Лучший способ минимизировать такие проблемы – балансировать абстрактные термины с конкретными терминами. Например, вы можете сформулировать концепцию, а затем закрепить ее деталями, выраженными в более конкретных терминах. Сохраните абстракции для идей, которые не могут быть выражены каким-либо другим способом.

Практикуя написание текстов, учась у опытных писателей и редакторов и много читая, вам будет легче выбирать слова, которые передают именно то, что вы хотите сказать. Когда



вы составляете свои бизнес-сообщения, тщательно подумайте над тем, чтобы найти самые эффективные слова для каждой ситуации и избежать неясностей, клише и модных слов:

- Выберите сильные, точные слова. Выбирайте слова, которые выражают ваши мысли четко, конкретно и динамично. Если вы используете много прилагательных и наречий, вы, вероятно, пытаетесь компенсировать слабые существительные и глаголы. Словосочетание «продажи упали» звучит сильнее и эффективнее, чем словосочетание «продажи резко упали» или «продажи испытали резкое падение».

- Выберите знакомые слова. Вы будете лучше общаться со словами, которые знакомы как вам, так и вашим читателям. Попытка впервые использовать незнакомое слово в важном документе может привести к ошибкам.

- Избегайте клише. Хотя знакомые слова, как правило, являются лучшим выбором, избегайте клише – терминов и фраз, настолько распространенных, что они потеряли часть своей эффективности. Модные слова могут быть полезны в небольших дозах и в нужной ситуации.

- Осторожно используйте жаргон. Жаргон – это специализированный язык определенной профессии или отрасли. Использование жаргона обычно является эффективным способом общения в рамках конкретных групп, которые понимают эти термины. Но для людей, которые не знакомы со специфическими словами и терминами, жаргон не имеет смысла, более того, может насторожить – и это еще одна причина, по которой важно понять свою аудиторию, прежде чем начать создавать сообщения.