



БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Написание негативных сообщений





Передача негативной информации неизбежна в жизни большинства бизнес-профессионалов. Уведомление об увольнении, которое вам нужно доставить сотруднику. Расторжение контракта с поставщиком из-за сокращения финансирования. Публичное извинение перед клиентами за некачественное обслуживание. Поводов может быть очень много, тем более в современном мире социальных сетей, где все всегда на виду.

Однако с помощью методов, о которых вы узнаете в сегодняшней лекции, вы сможете успешно коммуницировать негативные новости, сводя к минимуму ненужный стресс для всех участников процесса общения.

В зависимости от ситуации, у вас могут быть пять конкретных целей при коммуницировании негативной информации: (1) передать плохие новости, (2) добиться принятия плохих новостей получателем, (3) поддерживать доброжелательное отношение к вашей аудитории, (4) сохранять хорошую репутацию вашей организации, и (5) уменьшить или устранить необходимость в дальнейшем общении по этому вопросу. Очень сложно достичь всех пяти целей в одном сообщении, поэтому тщательное планирование и исполнение особенно важны в случае с негативной информацией.

ШАГ 1: Планирование негативного сообщения

Когда вам нужно донести негативные новости, вы не можете избежать того факта, что ваша аудитория не захочет слышать то, что вы должны сказать. Чтобы свести к минимуму ущерб деловым отношениям и способствовать принятию вашего сообщения, тщательно проанализируйте ситуацию, чтобы лучше понять контекст, в котором получатель будет его обрабатывать.

В первую очередь, тщательно продумайте цель своего сообщения. Она может быть довольно простой, например, отказ кандидату на рабочую вакансию, или более сложной, например, составление отрицательного отчета об эффективности, в котором вы не только даете отзыв сотруднику о прошлой работе, но и помогаете человеку разработать план улучшения будущей деятельности. С учетом этой четкой цели и потребностей вашей аудитории, определите и соберите информацию, которая необходима вашей аудитории, чтобы понять и принять ваше сообщение. Негативные сообщения могут быть очень личными для получателей, и они имеют полное право ожидать подробного объяснения вашего ответа.

Выбор правильного носителя и канала также важен. Например, плохие новости для сотрудников должны быть доставлены лично, когда это возможно. Это демонстрирует уважение и дает сотрудникам возможность на месте прокомментировать новость или задать вопросы. Однако это не всегда возможно. Будут времена, когда вам нужно будет делиться важной негативной информацией через письменные или цифровые носители.

Определить вашу главную идею в негативном сообщении часто бывает сложнее, чем просто сказать «нет». Например, если вам нужно отказать очень трудолюбивому сотруднику, который просит о повышении, ваше сообщение должно пойти дальше, чем простое «нет». Вы должны объяснить, как он или она могут улучшить свою деятельность, работая эффективнее, а не больше.

Наконец, организация негативного сообщения требует особой осторожности. Одним из наиболее важных решений является выбор между использованием прямого или косвенного метода. Негативный посыл с использованием прямого подхода открывается плохой новостью, переходит к причинам ситуации или решения, и заканчивается позитивным высказыванием, направленным на поддержание хороших отношений с аудиторией. В отличие от него, косвенный подход открывается причинами плохой новости, прежде чем представить саму плохую новость.

Простой пример: К сожалению, не смотря на ваш большой опыт и образование, мы вынуждены отказать вам в данной вакансии. К нам поступило более пятидесяти резюме, из которых мы постарались отобрать кандидатов с опытом работы, близким к тому, что мы ищем. Вместе с тем хотим сообщить вам, что мы добавили ваше резюме в нашу базу данных и сообщим вам, если у нас откроется подходящая для вас вакансия. Это прямой подход.



Косвенный подход звучал бы примерно так: В последние два месяца цены на расходные материалы повысились на 30 %, завод-производитель закрылся на внеплановый ремонт. В этой связи мы вынуждены отказаться от услуг субподрядчиков, в том числе вашей компании, и перейти на самообслуживание. Вместе с тем выражаем благодарность за плодотворное сотрудничество все это время и надеемся вернуться к совместной работе после улучшения ситуации.

Чтобы помочь определиться, какой подход принять в той или иной ситуации, задайте себе следующие вопросы:

- Нужно ли вам немедленно привлечь внимание читателя? Если ситуация является чрезвычайной, или если кто-то проигнорировал повторяющиеся сообщения, прямой подход может помочь вам быстро привлечь внимание.

- Предпочитает ли получатель прямой стиль общения? Некоторые получатели предпочитают прямой подход в независимости от ситуации. Например, ваш начальник, который всегда требует говорить открыто и честно, без экивоков и увеливаний. Если вы это знаете, используйте прямой подход.

- Насколько важна эта новость для читателя? Для незначительных или рутинных сценариев прямой подход всегда предпочтителен. Однако, если у читателя есть эмоциональное отношение к ситуации или последствия для читателя могут быть значительны, то косвенный подход лучше, особенно если плохие новости неожиданны.

- Будут ли плохие новости шоком? Прямой подход подходит для многих бизнес-ситуаций, в которых люди понимают возможность получения плохих новостей. Однако, если плохие новости могут стать шоком для читателей, то используйте косвенный подход, чтобы помочь им подготовиться к таким новостям.

ШАГ 2: Написание негативного сообщения

Если вы будете писать ясно и применять при этом чуткость, вы сможете ослабить негативный эффект плохих новостей и помочь вашему читателю принять решение и двигаться дальше. Когда вы используете язык, который передает уважение и избегает обвинительного тона, вы оберегаете свою аудиторию. Этот вид коммуникативного этикета всегда важен, но требует особой осторожности в случае с негативными сообщениями. Кроме того, вы можете облегчить чувство разочарования, используя позитивные, а не негативные или контрпродуктивные слова.

ШАГ 3: Завершение негативного сообщения

Необходимость внимательного отношения к деталям сохраняется по мере составления заключительной части сообщения. Пересмотрите свой контент, чтобы убедиться, что все, что вы говорите или пишете, является ясным, полным и лаконичным. Даже небольшие недостатки будут преувеличиваться в глазах читателей, когда они реагируют на негативные новости, потому что эти недостатки могут создать впечатление, что вы небрежны или некомпетентны. Создавайте сообщение на высоком профессиональном уровне, тщательно вычитывайте текст для того, чтобы исключить ошибки. И, наконец, не забудьте доставить сообщения быстро; отсрочка плохих новостей может быть неэтичной, а иногда даже незаконной.

Как использовать прямой подход для создания негативных сообщений

Как я уже говорил, негативный посыл с использованием прямого подхода всегда открывается плохой новостью, потом переходит к объяснению причин ситуации или решения и заканчивается позитивным высказыванием, направленным на поддержание хороших



отношений с аудиторией. В зависимости от обстоятельств в сообщении могут также содержаться альтернативные варианты или план действий по исправлению обсуждаемой ситуации.

Изложение плохих новостей в самом начале может иметь два преимущества: это дает возможность сделать сообщение более коротким, и позволяет аудитории достичь основной идеи сообщения за меньшее время.

Как начать сообщение с плохих новостей?

Независимо от того, какие новости вам нужно сообщить, нужно просто выйти и прямо сказать о них, сохраняя при этом спокойный, профессиональный тон, который держит акцент на самой новости, а не на отдельных неудачах, эмоциях или других личных факторах. Кроме того, при необходимости объясните или напомните читателю, почему вы сообщаете эту новость.

В большинстве случаев после прямого открытия сообщения плохими новостями объясните, почему новость является негативной.

Степень вашего объяснения зависит от характера новостей и ваших отношений с аудиторией. Например, если вы хотите сохранить давние отношения с важным клиентом, подробное объяснение вполне может стоить дополнительных усилий, которых такое сообщение потребует.

Тем не менее вы можете столкнуться с некоторыми ситуациями, в которых объяснение негативных новостей не является ни уместным, ни полезным, например, когда причины новостей являются конфиденциальными, чрезмерно сложными или не имеют отношения к аудитории. Чтобы поддерживать эффективные рабочие отношения с аудиторией, вы должны объяснить, почему вы не можете предоставить информацию. Например, сослаться на законодательство или коммерческую тайну.

Должны ли вы извиняться при доставке плохих новостей или реагировании на негативные ситуации?

Ответ не так прост, как можно было бы подумать, отчасти потому, что понятие «извинение» трудно четко и ясно определить. Для некоторых людей – это просто выражение сочувствия по отношению к тому, что с другим человеком произошло что-то негативное. С другой стороны, это означает признание вины и принятие ответственности за конкретные компенсации или исправления, чтобы искупить ошибку.

Некоторые эксперты, среди которых много юристов, советуют компаниям никогда не извиняться, даже если она знает, что совершила ошибку, потому что извинения могут быть приняты как признание вины, которое затем может быть использовано против компании в судебном процессе. Однако во многих государствах действуют законы, которые конкретно запрещают использование выражения сочувствия в качестве доказательства юридической ответственности.

На самом деле, судьи, присяжные и истцы, как правило, более снисходительны к компаниям, которые выражают сочувствие к пострадавшим сторонам. Более того, искренние, эффективные извинения могут помочь восстановить и даже улучшить репутацию компании.

Эффективное извинение включает в себя четыре ключевых решения: во-первых, извинения должны исходить от тех лиц, чье положение в организации соответствует серьезности ситуации. Генеральному директору не нужно извиняться за просроченную доставку груза, если это не принесло больших неприятностей, но он или она должны быть готовы выступить публично от лица компании во время серьезной кризисной ситуации.

Во-вторых, извинения должны быть реальными. Не говорите: «мне жаль, если мы кого-то обидели или оскорбили». Условное «если» подразумевает, что вы вообще ни о чем не сожалеете, и что это вина другой стороны в том, что ее обидели.

В-третьих, извинения должны быть доставлены быстро, особенно сейчас, в эпоху социальных сетей. Быстрый ответ делает сообщение более значимым для пострадавших



сторон, и это помогает компании поддерживать некоторый контроль над ситуацией, а не заниматься пожарным реагированием на возмущение пользователей социальных сетей.

В-четвертых, решающее значение имеет выбор носителей и каналов. Правильный выбор может варьироваться от личной беседы и письменного сообщения, опубликованного или распространенного в интернете, до публичной пресс-конференции, в зависимости от ситуации.

Обратите внимание на то, что вы также можете выразить сочувствие к чьей-то ситуации, не предполагая, что в ней есть ваша вина. Например, если клиент повредил продукт из-за неправильного использования и понес финансовые потери в результате невозможности использовать продукт дальше, вы можете сказать что-то вроде «нам очень жаль слышать о ваших трудностях». Этот подход демонстрирует сочувствие без принятия вины.

Закрытие сообщения на уважительной ноте

После того, как вы сообщили негативные новости и объяснили их причины, закройте сообщение с учетом того влияния, которое эта новость может оказать на получателя. Если это уместно, подумайте о том, чтобы предложить своим читателям альтернативное решение.

Ищите возможности включить в сообщение положительные заявления, но избегайте создания ложных надежд или впечатлений, что ничего плохого не произошло. Закрытие сообщения на ложной позитивной ноте может оставить у читателей чувство, что их не уважают, игнорируют или даже обманывают.

В ситуациях, когда вы отправляете сообщение после того, как была допущена ошибка, важным аспектом уважительного окончания сообщения является описание действий, предпринимаемых во избежание подобных ошибок в будущем. Такие объяснения могут подчеркнуть искренность извинений, поскольку это свидетельствует о том, что человек или организация серьезно настроены не повторять данные ошибки.

Как использовать косвенный подход для создания негативных сообщений

Косвенный подход помогает подготовить читателей к плохим новостям, сначала описывая их причины, и только потом сообщая сами новости. Однако косвенный подход не предназначен для того, чтобы скрывать плохие новости, задерживать их объявление или снимать с вас ответственность. Скорее, цель этого подхода – облегчить удар и помочь читателям понять и принять ситуацию. Когда его используют плохо или небрежно, косвенный подход может быть неуважительным и даже неэтичным. Но когда его используют профессионально, косвенный подход может стать отличным примером ориентированного на аудиторию общения, созданного с вниманием к этике и этикету.

Как открывать сообщения с использованием буфера

Сообщения, использующие косвенный подход, открываются с помощью так называемого буфера: нейтрального утверждения, которое устанавливает общий язык с читателем, не раскрывая основную идею. Хороший буфер может выразить признательность за обращение к вам (если вы отвечаете на запрос), заверить читателя в том, что вы уделите внимание к запросу или указать на ваше понимание потребностей читателя. Хороший буфер также должен быть актуальным и искренним.

В отличие от этого, плохо написанный буфер может уменьшить значимость проблемы читателя, отвлечь внимание от проблемы с помощью неискренней лести или неуместной информации или ввести читателя в заблуждение, что ваше сообщение на самом деле содержит хорошие новости.

Давайте рассмотрим возможные ответы менеджеру отдела выполнения заказов, который



запросил временную кадровую помощь у вашего отдела (это запрос, который вы не сможете выполнить):

Наш отдел разделяет вашу цель обрабатывать заказы быстро и эффективно. В результате последнего сокращения, каждый отдел в компании работает с меньшим количеством сотрудников. Вы, ребята, отлично справляетесь, и я бы с удовольствием помог вам, но не могу.

Только первое из этих трех буферных предложений может считаться эффективным; остальные могут повредить вашим отношениям с другим менеджером — и ухудшить его или ее мнение о вас.

Эффективный буфер служит для перехода к следующей части вашего сообщения, в которой вы даете объяснения и информацию, ведущую в результате к негативным новостям. Идеальное объяснение приводит читателей к вашему выводу, прежде чем вы выйдете и прямо и о нем скажете. Другими словами, читатель следует вашей линии рассуждений и готов к ответу. Эффективно объясняя причины, вы помогаете читателю сосредоточиться на проблемах и разрядить эмоциональное напряжение, которое всегда сопровождает плохие новости.

Насколько это возможно, избегайте соблазна прятаться за политикой компании, чтобы смягчить ваши плохие новости.

Если вы хотите отказать потенциальному сотруднику и начинаете со слов: «политика компании запрещает нам нанимать сотрудников, не имеющих двухлетнего опыта руководящей работы», вы подразумеваете, что вы не будете рассматривать кого-либо по его или ее индивидуальным достоинствам. Объясняя причины такой политики (если это уместно в данных обстоятельствах), вы можете дать читателям более удовлетворительный ответ. К примеру, рассмотрим другой вариант ответа заявителю:

Поскольку управленческие должности в нашей компании требуют принятия сложных решений, департамент человеческих ресурсов изучил требования к квалификации, необходимой для успешного выполнения функций. Полученные результаты показывают, что двумя наиболее важными квалификациями являются степень бакалавра в области делового администрирования и двухлетний опыт руководящей работы.

Этот буфер показывает читателю, что решение основано на методическом анализе потребностей компании, а не на каком-либо произвольном умозаключении, а также устанавливает критерии, лежащие в основе решения, и дает читателю знать, чего ожидать.

Почему подобные буферы эффективны в изложении причин отказа:

- Во-первых, они обеспечивают достаточную детализацию, чтобы логически поддержать отказ.
- Во-вторых, они подразумевают, что заявителю лучше избегать позиций, на которых он или она могут потерпеть неудачу.
- В-третьих, они демонстрируют, что политика компании основана на опыте и тщательном анализе.
- В-четвертых, они не приносят извинений за решение, потому что в этой ситуации никто не виноват.
- В-пятых, они позволяют избежать негативных личных выражений (например, «вы не отвечаете нашим требованиям»).

Даже веские, хорошо продуманные причины не смогут убедить каждого читателя в каждой ситуации.

Однако, если вы проделали хорошую работу по изложению своих рассуждений, вы сделали все возможное, чтобы подготовить читателя к главной идее, которая сама по себе является негативной новостью.

Как сообщить саму негативную информацию?

После того, как вы вдумчиво и логически объяснили причины, и читатели готовы получить плохие новости, вы можете использовать три метода, чтобы передать негативную информацию как можно более четко и любезно. Во-первых, не подчеркивайте плохие новости:



Минимизируйте пространство или время, посвященное плохим новостям – без уменьшения значимости или сокрытия какой-либо важной информации. Например, «к сожалению, мы вынуждены вам отказать в данной вакансии». Коротко и ясно.

Размещайте плохие новости в середине. К примеру, «наша прибыль, которая сократилась, является только частью картины».

Однако имейте в виду, что этой возможностью злоупотреблять нельзя. Например, если основной пункт вашего сообщения заключается в том, что прибыль сократилась, было бы неуместно снижать значимость этой новости, размещая ее в середине предложения. Четко сформулируйте негативные новости, а затем сделайте плавный переход к любым положительным новостям, которые могут сбалансировать историю.

Во-вторых, если это уместно, используйте условное утверждение, чтобы дать читателю понять, при каких условиях он или она могут получить благоприятный ответ. Например, «когда у вас будет больше управленческого опыта, вы можете повторно подать заявку». Такое заявление могло бы мотивировать кандидатов повышать свою квалификацию. Однако избегайте любых предположений о том, что вы можете отменить только что принятое решение, и воздержитесь от любых формулировок, которые могут дать читателям ложную надежду.

В-третьих, подчеркните, что вы можете сделать или сделали, а не то, что вы не можете сделать. Например, лучше сказать: «мы продаем исключительно через розничных торговцев, и самый ближайший к вам находится по такому-то адресу», а не «мы не можем вам помочь, поэтому, пожалуйста, позвоните ближайшему дилеру».

Как закрыть негативное сообщение на уважительной ноте

Как и в случае с прямым подходом, закрытие сообщения с использованием косвенного подхода дает возможность подчеркнуть ваше уважение к вашей аудитории, даже если вы только что доставили неприятные новости. Выразите наилучшие пожелания, но не заканчивайте на ложной оптимистичной ноте.

Если вы можете найти положительный ракурс, который имеет смысл для вашей аудитории, непременно подумайте о том, чтобы добавить его к вашему выводу. Однако не пытайтесь делать вид, что негативной новости не произошло, или что она не повлияет на читателя. Предложите альтернативные решения, если это возможно. Если вы попросили читателей выбрать между альтернативами или предпринять какие-либо действия, убедитесь, что они знают, что делать, когда это делать и как это делать. Какой бы вид заключительной части сообщения вы ни использовали, следуйте этим рекомендациям:

Избегайте неопределенного заключения. Если ситуация или решение являются окончательными, избегайте таких заявлений, как «я верю, что наше решение является удовлетворительным», которые подразумевают, что вопрос еще открыт для обсуждения или переговоров.

Управляйте будущей перепиской. Поощряйте дополнительное общение только в том случае, если вы на самом деле готовы обсудить ситуацию дальше. Если не готовы, избегайте высказываний вроде «если у вас есть дополнительные вопросы, пожалуйста, пишите».

Выразите оптимизм, если это уместно. Если ситуация может улучшиться в будущем, поделитесь этим со своими читателями.

Будьте искренними. Не используйте клише, которые являются неискренними на фоне плохих новостей. Если вы не можете помочь, не говорите «если мы можем помочь, пожалуйста, свяжитесь с нами».

Имейте в виду, что заключительная часть – это последнее, что получатели сообщения должны помнить о вас. Несмотря на то, что они будут разочарованы, оставьте им впечатление, что к ним отнеслись с уважением.