

Оглавление

| | |
|---|-----------|
| Введение | 7 |
| 1. ОСОБЕННОСТИ ОНЛАЙНА | 11 |
| 1.1. Технические особенности | 14 |
| 1.2. Психологические особенности | 17 |
| 1.3. Когнитивные особенности | 22 |
| 2. ПОДГОТОВКА СООБЩЕНИЯ | 33 |
| 2.1. Анализ аудитории и постановка целей | 35 |
| 2.2. Структура текста сообщения | 48 |
| 2.3. Как доносить информацию кратко и точно | 49 |
| 2.4. Как убеждать с помощью логики | 61 |
| 3. ПИСЬМЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ | 75 |
| 3.1. Каналы, их особенности и задачи | 77 |
| 3.2. Общие правила переписки | 79 |
| 3.3. Как сделать текстовую коммуникацию живой | 85 |
| 4. АУДИО- И ВИДЕОКОММУНИКАЦИЯ | 89 |
| 4.1. Каналы, их особенности и задачи | 91 |
| 4.2. Общие правила | 92 |
| 4.3. Сложные и конфликтные ситуации | 99 |

| | |
|---|------------|
| 5. УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ АУДИТОРИИ | 117 |
| 5.1 Способы удержания внимания | 120 |
| 5.2. Методы вовлечения в диалог | 133 |
| 5.3. Инструменты невербальной коммуникации | 142 |
| 6. ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА | 203 |
| 6.1. Постановка кадра и звук | 206 |
| 6.2. Выбор платформы и подготовка мероприятия | 233 |
| 6.3. Форс-мажоры и как их избежать | 245 |
| Заключение | 254 |
| Приложение | 256 |
| Упражнения для разминки | 256 |
| Упражнения для улучшения звучания голоса | 260 |
| Упражнения для проработки голосовых регистров ... | 277 |
| Благодарности | 283 |
| Об авторах | 284 |

Введение

В 2019 году мир изменился навсегда. COVID-19 разломал устойчивый уклад жизни и заставил всех нас выйти из зоны комфорта. Людям пришлось общаться **только** в режиме онлайн. Причем как по работе, так и по личным вопросам. Однако ключевая проблема обозначилась еще в начале 2020 года.

Никто не понимает, как эффективно общаться в режиме онлайн.

COVID-19 «вытащил» эту проблему на поверхность. Она стала настолько очевидной, что спрятать ее под ковер и игнорировать было уже решительно невозможно. Рабочие совещания занимали все больше времени, а их результативность падала. Сотрудников злили «бесполезные» письма и сообщения, которые забивали почтовые ящики и мессенджеры. Проблемы и конфликты скапливались и не решались.

Но ведь чтобы решать любые проблемы, нужно *говорить* о них. То есть *коммуницировать*.

Далеко не все умеют эффективно общаться в офлайне, что уж говорить об онлайн!

Именно поэтому появилась эта книга.

Наша цель — дать необходимые знания и инструменты, которые позволят читателю повысить эффективность онлайн-коммуникации.

В **первой** части мы поговорим о том, **что** такое «виртуальная коммуникация», в чем ее особенности. Задача этой части книги — обозначить **конкретные проблемы**, которые возникают при общении в режиме онлайн, а самое главное — рассказать, **как их решать**.

Во **второй** части книги мы начнем обсуждать письменную коммуникацию. Здесь мы подробно обсудим, как повысить результативность общения за счет четкого **определения цели сообщения** и работы с его **структурой**.

В **третьей** части мы продолжим говорить о письменной коммуникации, но сфокусируемся на трех ключевых аспектах: 1) поговорим о **разных каналах коммуникации**, об **особенностях** каждого из них; 2) обсудим **правила письменной коммуникации**; 3) разберем, как можно сделать **сообщение более «живым»**, а не официальным.

В **четвертой** части книги мы подробно рассмотрим другой жанр дистанционной коммуникации — **аудио- и видеоконференции**. Что можно делать, а чего нельзя? Как работать с негативом в онлайн-режиме? Ответы на эти вопросы вы найдете в четвертой главе.

В **пятой** части мы сосредоточимся на одной из самых важных составляющих дистанционной коммуникации — **управлении вниманием аудитории**. Разберемся, как грамотно поддерживать интерес и вовлекать слушателей в беседу во время доклада, какие бывают инструменты невербальной коммуникации и как эффективно их использовать.

А в **шестой** части мы обсудим необходимость **технической подготовки**. Поговорим о том, как выставить кадр, как не ошибиться с выбором онлайн-платформы, на которой планируется работа, и о том, что делать, когда все пошло не так: как вести себя в форс-мажорных обстоятельствах?

Эта книга поможет вам разобраться, как работает виртуальная коммуникация, и обеспечит вас **необходимыми инструментами**, которые помогут повысить эффективность онлайн-общения — вне зависимости от того, чем вы занимаетесь.

Мы не знаем, как будет выглядеть постковидный мир, но очевидно, что: 1) он будет другим, 2) виртуальная коммуникация будет его неотъемлемой частью.

Получается, что присущий нашей жизни процесс — коммуникация, — изменился навсегда. А ведь она является базовой частью нашего существования, и без нее сегодняшний мир представить просто невозможно.

Во-первых, у человека, живущего в изоляции, могут начаться проблемы с психикой.

Во-вторых, все рабочие вопросы и проблемы решаются именно через коммуникацию. Без общения мы просто не сможем быть эффективными и продвигаться по карьерной лестнице.

Таким образом, освоение навыка виртуальной коммуникации становится единственной логичной стратегией. Ведь эффективно взаимодействуя, мы, человечество как вид, сможем справиться с любой задачей. Но для этого нужны рабочие инструменты, подходящие новой реальности.

В этой книге они есть.

Приятного чтения!



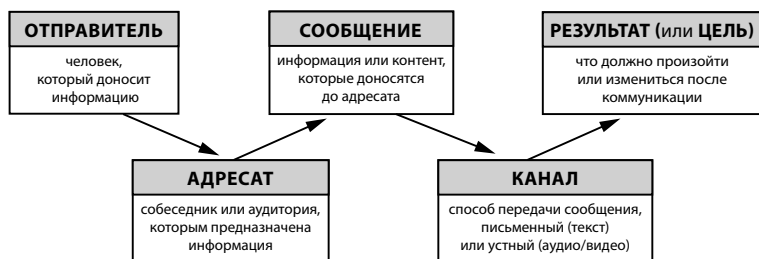
ОСОБЕННОСТИ ОНЛАЙНА

Общаться в онлайн во многом сложнее, чем вживую, и перестроиться не так просто, как кажется. Чтобы развить навыки онлайн-общения, нужно прежде всего разобраться с особенностями такой коммуникации — этим мы и займемся в первой главе. Но для начала определимся с понятиями.

Виртуальная, или онлайн-коммуникация — это обмен информацией между двумя и более людьми с помощью телекоммуникационных технологий.

Электронная почта, мессенджеры, аудио- и видеосвязь — все это мы будем понимать под «онлайном».

Согласно классической модели Гарольда Лассуэлла, коммуникация состоит из пяти элементов¹:



¹ Lasswell, H. D. The structure and function of communication in society. — New York: Harper and Brothers, 1948.

Особенности онлайн-коммуникации определяются тем, через какие каналы происходит общение, кто адресат и какой цели вы хотите добиться.

Все особенности можно разделить на три группы: *технические*, *психологические* и *когнитивные*.

1.1. Технические особенности

Технические особенности связаны с использованием оборудования: компьютера, телефона, микрофона, камеры — от них зависит, состоится ли общение и каков будет его результат. Есть несколько моментов, которые стоит учитывать.

Возможные проблемы с интернетом

Интернет-соединение нередко дает сбой в самый неподходящий момент, разрушая и без того хрупкое взаимопонимание. Звук прерывается, картинка «зависает» — это влияет на то, как нас воспринимают участники разговора. Исследование показало¹, что если видео передается с задержками, человек может оценить собеседника как недостаточно внимательного и добросовестного, даже зная, что проблема в технике.

Однажды мы обсуждали проект с ключевым клиентом по видеосвязи: пять участников — все в разных местах и с разным качеством интернета. У одного из менеджеров оказалось очень слабое соединение, это затрудняло беседу. И хотя все понимали, что он не виноват, многие чувствовали раздражение. В итоге руководитель разозлился и попросил этого менеджера

¹ Schoenenberg K., Raake A., Koeppel J. Why are you so slow? Misattribution of transmission delay to attributes of the conversation partner at the far-end // International Journal of Human-Computer Studies. 2014. Vol. 72 (5). Pp. 477–487. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1071581914000287>

в следующий раз ответственнее относиться к работе. Обратите внимание: для руководителя качество интернета и качество подготовки стали синонимами.

Поэтому перед важными аудио- и видеозвонками обязательно проверяйте скорость связи. Для этого не нужно стороннее программное обеспечение, достаточно ввести в поисковую строку правильный запрос. Например: «Проверить скорость интернета». Инструкцию для вашей операционной системы вы легко найдете через поиск в Яндекс или Google.

Участники коммуникации могут «выйти» из нее в любой момент

При очном общении собеседник вряд ли будет резко прерывать разговор — правила приличия не позволят. А в онлайн он может, например, внезапно выключить камеру, звук или отключиться совсем. В этот момент сложно понять — техника подвела или человек сам прервал связь.

В мессенджерах и почте все еще проще: можно сделать вид, что не увидел сообщение или «закрутился и забыл ответить».

Стоит учитывать эту особенность и ставить понятную цель перед любым виртуальным общением. Тогда его ценность повысится, и соблазн отключиться будет уже не так велик. Например: «Коллеги, цель этой встречи — найти способ повысить повторные продажи наших продуктов».

В онлайн меньше возможностей уточнить информацию

При очном общении можно несколько раз переспросить собеседника или уточнить что-то позже, например, проходя мимо рабочего стола коллеги. В онлайн-коммуникации возможностей переспросить гораздо меньше. Положительная

сторона – на запросы от коллег в письменной форме можно отвечать в свободное время, не прерывая работу над текущей задачей.

Сложно интерпретировать паузы

Как понять – собеседник молчит или «завис»? Достаточно вспомнить фразу, уже ставшую мемом в интернете: «Коллеги, меня слышно?» Она хорошо знакома тем, кто часто участвует в видео- или аудиовстречах. Если связь нестабильна, приходится повторять этот вопрос снова и снова. И действительно, во время видеозвонка собеседникам непонятно, закончил человек говорить или просто набирает воздух для следующего предложения.

В переписке мы тоже сталкиваемся с такими ситуациями. Когда партнер задерживается с ответом, мы размышляем, стоит ли подождать его реакции или можно считать разговор законченным?

В живом общении паузы – это естественный элемент беседы. В онлайне они заставляют чувствовать беспокойство. Если вы задумались над какой-то идеей и вам нужно время для ответа, так и скажите собеседникам: «Я размышляю, я не “завис”».

Нет обратной связи или она менее явная, чем в живом общении

Например, вы отправляете электронное письмо или сообщение в чат и чувствуете неуверенность, правильно ли его поймут. Или высказываетесь на видеоконференции, слышите в ответ полную тишину и переживаете, удалось ли донести свою идею.

Во время разговора лицом к лицу мы сразу видим реакции: слушает ли нас человек, готовится ли высказаться или просто отвлекся. В онлайне же бывает сложно удержать контакт, осо-

бенно если остальные участники выключают звук. Чаще всего это делается, чтобы не создавать лишнего шума. Но спикеру легче не становится: он оказывается в полной тишине, видит на экране десятки глаз и ощущает себя словно в аквариуме. А некоторые вовсе участвуют в беседе с выключенной камерой и нет никакой гарантии, что они сейчас включены в процесс. Из-за всего этого мы говорим дольше и запутаннее, чем обычно. С тем, как этого избежать, подробно разберемся в главе 2.2.

1.2. Психологические особенности

Психологические особенности связаны с психикой человека и теми ощущениями, которые он испытывает во время общения посредством камеры, телефона и компьютера.

Игнорирование писем или сообщений

Важно учитывать, что отсутствие ответа — это тоже ответ, то есть сигнал о незаинтересованности. И хотя прямо об этом не пишут, отправитель зачастую понимает молчание собеседника именно так.

Когда мы сообщаем что-то другому человеку, то ждем реакции: отклика, конкретного действия, согласия или несогласия. Иногда не получаем ответа просто потому, что не запросили его. Если это письмо, в конце можно добавить примерно такой комментарий: «Пожалуйста, сообщите о своем решении 5 марта до 12:00» или «Подтвердите, пожалуйста, получение». Так адресат будет понимать, какая именно нужна обратная связь.

Дефицит невербальной информации

Когда невозможно увидеть тело человека полностью, **сложнее следить за ходом его рассуждений**. Мимика, жесты, поза — обычно все это помогает удерживать внимание в разговоре,

точнее передавать информацию и интерпретировать ее, не прикладывая особых усилий.

В живой беседе мы легко распознаем реакции собеседника – обдумывание, согласие, несогласие, агрессию, непонимание; в онлайн-коммуникации все не так просто. И не только в переписке, где мы остаемся наедине с текстом. Даже при общении по видеосвязи невербальный канал доступен лишь частично. Мы постоянно видим собеседника в одном и том же ракурсе. Не можем уловить настроение из-за плохого качества видео. Не слышим оттенки голоса из-за прерывающегося звука.

Именно недостаток невербальной составляющей делает виртуальную коммуникацию такой сложной и выматывающей. У нашего мозга и без того ограниченные способности обработки информации¹, а без этих подсказок все становится еще хуже. В главе 4.3 подробно разберем, как невербальные элементы помогают передавать информацию, и заодно развеем некоторые мифы.

Еще сложнее общаться с представителями других стран и культур.

Кроме недостатка невербальной информации, пониманию препятствуют языковой барьер и разное отношение к контексту. Эдвард Холл² выделяет два типа культур по важности контекста в коммуникации. В *низкоконтекстных культурах*, чтобы понять, о чем говорилось, человеку достаточно прочесть стенограмму разговора, так как большинство передаваемых смыслов заключены именно в словах, т. е. здесь важнее вербальный канал коммуникации – слова. Все остальное: поза, мимика, жесты и контекст взаимодействия – вторично. Пред-

¹ Oberauer, K. Working Memory and Attention / A Conceptual Analysis and Review // Journal of Cognition. 2019. № 2 (1): 36. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6688548/pdf/joc-2-1-58.pdf>

² Hall E. T. Beyond Culture. Garden City, New York: Anchor Press, 1976.

ставители *высококонтекстных культур* опираются не только на вербальную, но и на невербальную информацию и на контекст самой коммуникации (отсюда и название): кто присутствовал при разговоре, когда и где он проходил и т. д. То есть одних слов в данном случае будет мало, ведь на содержание сообщения при коммуникации будут влиять все остальные параметры, которые такие коммуникаторы привыкли считывать как неотъемлемую часть общения.

Для иллюстрации этой разницы обратимся к эксперименту Ричарда Нейсбита, автора книги «География мысли»¹. Он давал испытуемым вполне простую задачу: «Снимите портрет этого человека» — и показывал на своего ассистента. Представители низкоконтекстной культуры фотографировали только лицо и, максимум, плечи. Представители высококонтекстной — человека в полный рост. Потом они смотрели на снимки друг друга и удивлялись: «Какой же это портрет?» Для первых изображение человека в полный рост казалось лишней информацией, а вторым не было достаточно одного лица.

Представьте, насколько сложнее приходится представителям высококонтекстной культуры в онлайн-общении, где они лишены всей этой критически важной для понимания сказанного информации. Кроме того, низкоконтекстных культур значительно меньше: в основном это страны Европы, Северной Америки и Австралия. Остальной же мир, в том числе и Россия, тяготеет к высококонтекстной коммуникации. Поэтому важно обращать особое внимание на этот аспект.

Мы рекомендуем при виртуальном общении с представителями высококонтекстных культур использовать именно видеосвязь.

Общение только текстом или голосом воспринимается ими как неполноценное.

¹ Нейсбит Р. География мысли. М.: АСТ, 2012.

Поэтому если хотите обсудить какое-то важное решение или удостовериться, что собеседник вас понял, общайтесь по видеосвязи.

Отдельно скажем про взгляд — он может дать даже больше информации, чем поза и жесты, но в виртуальной коммуникации **взгляд собеседника чаще всего недоступен**. Исключения составляют видеозвонки, но и в них он присутствует чисто технически. Во время видеозвонка мы можем видеть лица наших собеседников, но они смотрят не в камеру, а в монитор, где отображается их или наше лицо. Прямой зрительный контакт с аудиторией в такой ситуации невозможен. Кроме того, групповой звонок не позволяет нам одновременно видеть реакции всех участников. Куда смотреть во время дистанционной коммуникации, мы подробно разберем в главе 4.3.

Правда, если намеренно смотреть в камеру, есть риск переборщить. Психолог Алан Джонстон опубликовал исследование¹, в котором показал, что чрезмерно пристальный взгляд (а именно такой иногда бывает у нас во время видеозвонков) может доставлять дискомфорт, и даже иногда расценивается как потенциальная угроза или вторжение в личное пространство. Причина в культурных различиях: зрительный контакт не везде воспринимается одинаково. Например, в арабских странах и странах Южной Америки его поддерживают на протяжении всего общения, там это необходимость. А вот культура Европы, Северной Америки и Австралии не позволяет использовать зрительный контакт слишком интенсивно. Вместе с тем в культурах, например, Кореи, Японии или Китая продолжительный взгляд «глаза в глаза» — это признак агрессии и желания «продавить» своего собеседника. Эти особенности также важно учитывать.

¹ Binetti N., et al. Pupil dilation as an index of preferred mutual gaze duration // Royal Society open science. 2016. Vol. 3 (7). URL: <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rsos.160086>

Напоследок заметим, что ограниченность невербальной информации может сыграть нам на руку. Ведь иногда мимика и жесты могут вводить в заблуждение — например, харизматичный человек кажется нам более убедительным. Эту особенность восприятия называют «эффектом доктора Фокса»¹. Она заключается в том, что великолепные ораторские навыки говорящего могут полностью завуалировать бесполезность и недостоверность того, о чем он говорит. Наверняка вы можете вспомнить людей, которые убедительны именно благодаря своей харизме, а не продуманным аргументам. В этом смысле онлайн **уравнивает харизматичных людей и тех, кто говорит менее выразительно.**

Непростые отношения с камерой

Общение с помощью видеокамеры — непривычный для нас способ взаимодействия. Многие боятся находиться перед камерой и переживают, что их оценивают: как они выглядят, как звучит голос и даже как смотрятся в кадре домашние обои. Большинство людей не привыкли видеть на себя на экране и от этого смущаются. Им спокойнее смотреть не в камеру, а на окошко со своим изображением, чтобы знать, как они выглядят и как их видят в этот момент собеседники.

Причем эти опасения никуда не деваются, даже если мы не на рабочей онлайн-встрече, а, например, празднуем день рождения сестры в Zoom. Возможно, это связано с тем, что онлайн-платформы ассоциируются в первую очередь с работой, и нам сложно расслабиться, если праздник проходит там же, где и вечерняя планерка отдела. В главе 5.1 мы подробно поговорим о том, как держаться перед камерой и как организовать пространство для видеоконференций.

¹ Donald H., et al. The Doctor Fox Lecture: A Paradigm of Educational Seduction // Journal of Medical Education. 1973. № 48 (7). URL: https://www.researchgate.net/publication/18458734_The_Doctor_Fox_Lecture_a_paradigm_of_educational_seduction.

Недостаток эмоций

Нам важны живые эмоции. В виртуальном общении мы их практически лишены, поэтому часто испытываем скуку и инстинктивно пытаемся компенсировать отсутствие эмоционального отклика. Например, согласно исследованию¹, на онлайн-встречах люди стараются говорить громче и жестикулировать активнее — не только чтобы преодолеть технические ограничения, но и чтобы восполнить недостаток физического присутствия.

Возможно, вы ощущали на себе, что час живого общения и час виртуального требуют от нас разных усилий. Не имея возможности считывать мимику и жесты собеседников, мы тратим гораздо больше сил на понимание сути их сообщений. Во второй главе вы найдете правила, которые помогут этого избежать.

1.3. Когнитивные особенности

Речь об особенностях восприятия — это помехи, которые искажают смысл сообщения и препятствуют взаимопониманию.

Мы помним, что в коммуникации есть отправитель и получатель, которые обмениваются информацией. Каждое сообщение кодируется в виде слов или жестов. Собеседник может неправильно «раскодировать» сообщение, то есть понять его суть совсем не так, как планировал автор. Мы часто видим большую разницу между тем, что хотели сказать, и тем, как нас поняли — не важно, виртуальное было общение или реальное. При этом в онлайн-коммуникации такое искажение происходит гораздо чаще.

Чтобы устранить риск непонимания и потерь информации в общении, нужно разобраться с когнитивными барьерами.

¹ Croes E., et al. Social attraction in video-mediated communication: The role of nonverbal affiliative behavior // Journal of Social and Personal Relationships. 2019. Vol. 36 (4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0265407518757382>

Семантический барьер

Связан со значением слов. Мы говорим на одном языке, но значит ли это, что мы точно понимаем друг друга?

Например, слово «лук» имеет в современном языке три значения: овощ, оружие и внешний вид (от англ. *look*). Чтобы в них не запутаться, достаточно определить контекст. Представьте, что получаете сообщение «Купи лук» от друга, к которому направляетесь в гости. Вряд ли вы пойдете в спортивный магазин и купите лук со стрелами. Хотя друг, возможно, был бы рад. Но, скорее всего, в ответ вы уточните: «Репчатый или зеленый?» Ведь очевидно, что речь идет об овоще.

Гораздо сложнее, когда мы используем многозначные оценочные слова. Например: «быстро», «качественно», «эффективно» и так далее. Это слова с обобщенным или неочевидным смыслом.

Вспоминается пример из опыта одного крупного российской банка. Руководитель поставил задачу в мессенджере и в завершение написал: «Сделайте эту задачу *достойной* нашего подразделения». Нужно ли уточнять, что интерпретации «достойной задачи» для сотрудников и руководителя сильно отличались?

Еще один пример привел участник нашего тренинга по коммуникации: «Жена постоянно просит меня купить *чего-нибудь вкусенького* по дороге домой. За несколько лет брака я еще ни разу не угадал».

Семантический барьер встречается довольно часто. Поэтому обращайте внимание на абстрактные слова, чтобы они не становились причиной разногласий.

Даже если формулировка кажется вам конкретной, помните, что у собеседника может быть другое понимание тех же самых слов.

Никто другой не сможет воспринять и усвоить вашу речь в точности так, как это сделали бы вы сами. Это касается не только лингвистически многозначных слов (много — мало, часто — редко и т. д.), но и тех, в которые каждый вкладывает свой смысл. Например, компромисс для одних — это оптимальное, всех устраивающее решение, а у кого-то он ассоциируется с уступками и неудовлетворенностью.

Упростите собеседнику задачу и конкретизируйте все, что может вызвать сомнения: не «сделай это срочно», а «сделай это к 17:00».

«Проклятие знания»

Некоторые специалисты настолько хорошо разбираются в своей теме, что не могут объяснить ее другим людям простыми словами.

Когда человек накапливает опыт и становится экспертом, он забывает, с чего начинал, и не осознает, что кому-то его слова могут быть непонятны. Зачастую такое можно видеть в общении коллег из разных подразделений — один говорит слишком сложно, а второй боится показаться некомпетентным и не задает вопросы. Очевидно, что подобные ситуации приводят к ошибкам в работе. Возникает так называемая «иллюзия прозрачности» — мы склонны переоценивать способность других понимать наши идеи и свою способность понимать собеседников. В онлайн-общении этот барьер только усиливается.

Что делать, если во время звонка по телефону или видеосвязи вы слышите незнакомый термин или не понимаете суть какого-то процесса? Велик соблазн сразу найти ответ в интернете. Но это не всегда разумно делать в процессе, ведь придется отвлечься от разговора. А в условиях виртуального общения можно легко потерять нить беседы.

Поэтому, если точность понимания для вас важна, обязательно уточните, что собеседник имеет в виду.

И наоборот, если источник информации вы, не думайте, что люди все знают. Тем более что в онлайн не всегда получается уследить за выражением лиц собеседников.

Прежде чем погружаться в узкопрофессиональные темы, проверьте, на одном ли вы уровне экспертизы. Сделать это можно, задав один-два вопроса. Например: «Вы раньше работали с таким программным обеспечением?» или «Вы уже сталкивались с этой темой?».

Барьер интереса

Возникает, когда собеседникам становится скучно и сложно фокусироваться на предмете обсуждения. Такое случается даже в процессе важных переговоров.

Интерес во многом зависит от физиологии: человеку тяжело удерживать внимание на чем-то монотонном. Из-за этого так часто на совещаниях мы испытываем непреодолимое желание «залезть» в телефон или поскорее перебить собеседника. Ведь вроде и так все понятно.

Слушание – тяжелая работа, и многие с ней не справляются.

Мы не только стараемся понять смысл сказанного, но и тратим силы на то, чтобы не отвлекаться и не перебивать. При большом потоке новых мыслей человек теряет концентрацию и быстро устает.

Виртуальная коммуникация требует еще большей фокусировки, чем живое общение. Нередко мы начинаем отвечать на письмо или сообщение, затем незаметно переключаемся на другую

задачу и в итоге забываем ответить. А во время видеозвонка приходится не только слушать и смотреть, но и периодически отслеживать чат, открывать ссылки и так далее. Информации так много, что часть ее просто упускается или забывается. А если мы спешим и отвечаем быстро, короткими репликами, то наши сообщения могут неправильно интерпретировать: например, подумать, что мы злимся или раздражены.

В нашей консультационной практике была такая история. Руководитель крупного коммерческого банка обратился с жалобой на неэффективные онлайн-совещания команд. Мы поучаствовали в некоторых из них и увидели повторяющийся сценарий: десять сотрудников подводили итоги дня и обменивались результатами. Каждый раз повторялось одно и то же: девять скучающих лиц смотрели, как воодушевленный спикер подробно рассказывает о своих результатах; затем эстафета передавалась следующему участнику — вместе с воодушевлением. Происходило так потому, что каждый хотел рассказать о себе, но испытывал невероятную скуку и усталость, когда нужно было слушать коллег. И совещания превращались в пытку для всех участников.

Когда собеседнику становится скучно во время онлайн-встречи, его внимание переключается автоматически.

Есть и так называемое произвольное внимание, сознательная фокусировка, но удерживать фокус — невероятно сложная работа, мало кто может делать это долго. При этом если выступающий замечает, что остальные отвлеклись, он может оценить это как несогласие или как минимум игнорирование его мнения. А на самом деле, участники видеозвонка просто устали.

Один из организаторов крупных конференций поделился с нами самой большой ошибкой, которую он и его коллеги совершили при переходе на онлайн-формат:

«Мы были уверены, что качественное содержание – залог успеха любой конференции. Всегда руководствовались этим принципом при проведении очных мероприятий. И его же взяли за основу в онлайн. Но на первой же конференции с ужасом увидели, что количество участников катастрофически падало с течением времени, хотя спикеры были все интереснее и интереснее. Позже люди признавались, что не могли смотреть на однообразную картинку целый час, тем более полтора. Часть из них возвращались спустя время, но не все. А кто-то просто занимался параллельно своими делами, слушая вполуха».

Можно предположить, что у вас тоже был подобный опыт – каким бы интересным ни было содержание онлайн-мероприятия, приходилось прикладывать максимум усилий, чтобы не отвлекаться.

Вокруг человека постоянно возникает множество отвлекающих факторов; к ним добавляются еще непрекращающиеся потоки мыслей. Поэтому так сложно внимательно слушать, не перебивать и не готовить параллельно в голове встречный комментарий.

Помимо простого нежелания слушать, есть еще и физиологическое объяснение того, почему фокусироваться на устной информации так сложно. Человек говорит примерно 120–150 слов в минуту¹, а воспринимать мы можем гораздо больше. Например, спортивные комментаторы тараторят со скоростью 250–400 слов в минуту, и мы их понимаем.

Поэтому при разговоре с обычной скоростью у мозга достаточно времени на то, чтобы отвлечься на посторонние мысли.

Современный человек вообще нетерпелив во всем, что касается потребления информации. Умение концентрироваться

¹ Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой коммуникации: учебник для вузов / под ред. проф. О. Я. Гойхмана. М.: ИНФРА-М, 1997.

становится все более редким. И здесь снова нужно вспомнить об особенностях нашего организма.

Почему во время, казалось бы, важных видеоконференций или просмотра обучающих роликов на YouTube, наша рука так и тянется к телефону? Технически все довольно просто: любая новая информация способствует выработке гормона удовольствия – дофамина. Именно из-за него мы можем незаметно для себя провести несколько часов в социальных сетях. Из-за него же у нас формируется потребность практически мгновенно читать полученные сообщения¹. Даже сейчас кто-то читает эту книгу и параллельно поглядывает на телефон – не пришло ли там что-то важное.

Такая особенность организма стала причиной формирования у человека так называемого «клипового мышления». Это стремление получать информацию короткими блоками и делать на их основании общие выводы. Достаточно вспомнить, как мы иногда читаем заинтересовавшие нас статьи в интернете. Начинаем с заголовка, пробегаемся по диагонали по основному тексту сразу к выводам. И деловые письма мы часто изучаем подобным образом.

Статистика показывает, что самые популярные видео на YouTube длятся меньше пяти минут². Но даже пять минут уже кажутся долгими. Одно из самых скачиваемых приложений 2020 года – TikTok³. Оно привлекает пользователей короткими видео, которые длятся всего пятнадцать секунд.

Наш объем внимания ограничен, а массивы потребляемой информации огромны.

¹ *Levitin D. J. The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload Hardcover. New York: Dutton, 2014.*

² Рейтинг американских онлайн-видео по версии журнала Comscore.

³ *Iqbal M. TikTok Revenue and Usage Statistics (2021) // Business of Apps. 24 may 2021. URL: <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>*

Поэтому клиповое мышление экономит силы и время. Но насколько качественным будет такое потребление?

Необходимость постоянно сопротивляться отвлекающим факторам приводит к тому, что мы затрачиваем гораздо больше энергии для достижения цели общения. Кроме того, наши собеседники так же постоянно отвлекаются. И если на живой встрече это видно сразу, то на видеоконференции не всегда понятно, кто чем занят. А значит, мы не можем быть уверены, что нас слушают.

Учитывая этот барьер, онлайн-общение должно быть настолько коротким, насколько это возможно, при этом предельно ясным. О том, как этого добиться, мы поговорим в главе 2.2.

Эффект ложного консенсуса

Самый коварный барьер мышления в контексте виртуальной коммуникации. Его сложно отследить, а последствия могут быть негативными.

Люди склонны полагать, что другие думают точно так же, как они. Во время групповых обсуждений мы уверены, что собеседники разделяют наши мнения, подходы и убеждения. Бывает даже, говорим что-то вроде «любой нормальный человек в подобных условиях поступит так же».

Впервые эффект ложного консенсуса был описан в 1977 году исследователем Ли Россом¹. Позднее и другие его коллеги обращали внимание на то, что люди склонны ожидать того, что окружающие будут согласны с их точкой зрения или выбором. Такая установка — один из способов сэкономить энергию. Мы обычно не знаем, что думают другие люди, поэтому самый про-

¹ Ross L., Greene D., House P. The «false consensus effect»: An egocentric bias in social perception and attribution processes // *Journal of Experimental Social Psychology*. 1977. Vol. 13 (3). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/002210317790049X?via%3Dihub>

стой способ — предположить, что коллеги или друзья с нами «на одной волне».

Помните, что каждый человек вступает в беседу с разным опытом, ценностями и установками. И исходя из этого интерпретирует информацию и принимает решения. Поэтому важно, чтобы все могли высказаться на совещании. У коллег и друзей могут быть разные взгляды даже на очевидные вещи.

В онлайн-среде особенно легко не заметить несогласие или сомнения и принять личное мнение за общепринятое.

И чем больше участников собирается на встрече, тем более вероятен конформизм. С другой стороны, некоторым людям гораздо легче высказать альтернативную точку зрения в письме или чате, чем в личной беседе лицом к лицу.

Собрания создаются для обсуждения спорных вопросов и сбора мнений, поэтому если вы видите, что один из участников встречи не согласен или выглядит так, как будто хочет высказаться, предоставьте ему слово.

Предвзятость подтверждения

Вспомните, как обсуждали новости, рабочий конфликт или политическую ситуацию в стране с человеком, который с вами не согласен. Скорее всего, даже если вы приводили достоверные факты, он игнорировал их или отрицал. Это и есть предвзятость подтверждения: замечать то, что подтверждает наши убеждения, и не замечать все остальное.

В онлайн-среде «не услышать» некомфортные доводы еще проще, чем при общении лицом к лицу. Попытки переубедить собеседника иногда даже имеют обратный эффект — тот еще больше укрепляется в собственном мнении. Именно поэтому обсуждение спорных вопросов по почте или в мессенджере может длиться долго и в итоге не привести к результату.

В переписке сложнее оперативно уточнить информацию и нет возможности проследить, правильно ли нас поняли.

В итоге у получателя гораздо больше шансов трактовать новую информацию так, чтобы она подкрепляла его точку зрения. Для мозга это лучший вариант, быстрый и экономный. Когда мы получаем подтверждение своему мнению, то испытываем почти физическое удовольствие.

Бывает, что люди искусно манипулируют восприятием информации. Один из участников нашего тренинга рассказывал, что его коллега «выдергивает» из переписки выгодные ему факты и пересылает их руководителю, удаляя все остальное. Конечно, это крайность — чаще всего мы даже не замечаем, что воспринимаем лишь ту информацию, которая подтверждает нашу точку зрения.

У этого барьера есть важное следствие — *отрицание фактов*. Нам не только приятно убеждаться в своей правоте, но и крайне некомфортно признавать факты, которые нас опровергают.

В 2016 году нейробиологи из Калифорнии провели эксперимент: поместили политически убежденных людей в сканер фМРТ, чтобы следить за активностью мозга. Далее испытуемым предоставляли убедительную информацию, которая сильно противоречила их взглядам. Томография показала, что в эти моменты активировался центр эмоций, люди испытывали страх и гнев¹.

Другими словами, когда мы пытаемся переспорить кого-то, тот чувствует угрозу своей безопасности, потому что любые изменения в устоявшихся убеждениях — это сильный стресс для

¹ Kaplan J. T., Gimbel S., Harris S. Neural correlates of maintaining one's political beliefs in the face of counterevidence // Scientific Reports. 2016. № 6. URL: <https://www.nature.com/articles/srep39589.pdf>

мозга. А его задача – защищать организм от стресса. Именно поэтому мозг склонен фокусироваться на информации, подтверждающей наши знания и позицию.

* * *

Все те особенности, о которых мы говорили в этой главе, могут причинять неудобства. Но несмотря на сложности, мы уже не сможем отказаться от онлайн-коммуникации. Она прочно вошла в нашу жизнь, стала второй реальностью, как в личной, так и в деловой сфере.

Кроме того, у онлайн есть свои плюсы: оперативность связи, возможность контакта с собеседниками, находящимися в любой точке мира, быстрое решение вопросов и т. д. Поэтому не стоит считать онлайн-коммуникацию неравноценной заменой традиционному общению. Для некоторых задач она незаменима и даже более эффективна, чем общение лицом к лицу.

Учитывая все особенности, мы можем научиться делать так, чтобы для каждого участника общение было **комфортным, продуктивным и живым**, то есть не лишенным эмоций. Это и есть формула эффективной онлайн-коммуникации.

Далее в книге разберем, как добавить все эти элементы в любую коммуникацию.



**ПОДГОТОВКА
СООБЩЕНИЯ**

Основной любой онлайн-коммуникации является текст, даже если вы общаетесь по аудио- или видеосвязи. Этот текст должен помочь вам добиться цели, поэтому стоит уделить внимание его подготовке. Вам нужно создать структуру выступления, подобрать аргументы, изучить аудиторию, перед которой вы планируете выступать, или человека, которому планируете писать, и т. д. и т. п.

Для того чтобы достигнуть целей коммуникации, этот текст должен быть создан с учетом:

- ценностей и потребностей аудитории;
- принципов написания кратких и точных, либо убеждающих сообщений;
- особенностей каналов передачи информации.

О каналах подробно поговорим в следующих частях книги, а сейчас разберемся с первыми двумя пунктами.

2.1. Анализ аудитории и постановка целей

С чего начать подготовку к коммуникации — с постановки цели или с анализа аудитории?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте сперва разберемся, что понимать под целью. Мы предлагаем рассматривать ее на двух уровнях: *сверхцель* и *цель конкретной коммуникации*.

Сверхцель – это глобальный желаемый результат. Достичь его можно разными способами, в том числе при помощи коммуникации.

Цель конкретной коммуникации – результат непосредственно обмена информацией; он должен приближать вас к сверхцели. Этот результат всегда связан с аудиторией, перед которой вы выступаете.

Например, вы хотите продать аудиторские услуги – это сверхцель. Цель конкретной коммуникации зависит от того, с кем предстоит общаться:

С генеральным директором компании-заказчика →

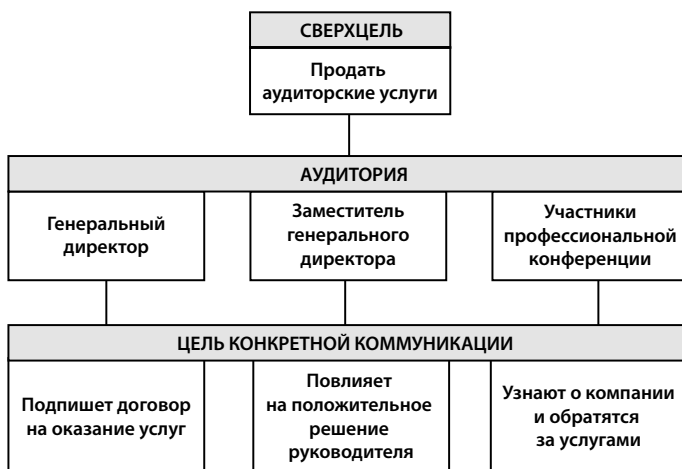
Он подпишет договор на оказание услуг.

С заместителем директора, не имеющим права подписи →

Он повлияет на положительное решение своего руководителя.

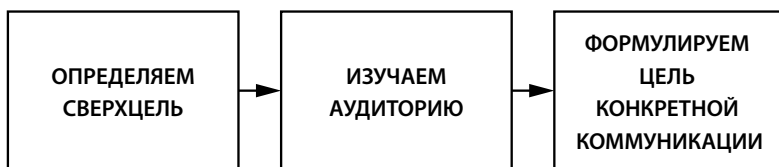
С участниками профессиональной конференции →

Они узнают о компании и обратятся за услугами.



Таким образом, эффективная подготовка к коммуникации состоит из трех шагов:

- 1) сначала *определите сверхцель*: продать продукт или услугу, повысить доход компании, оптимизировать ее работу и так далее;
- 2) затем переходите к *изучению аудитории*, с которой предстоит взаимодействовать: что для этих людей важно, чего они хотят и чем могут вам помочь;
- 3) и уже на основе всего этого *ставьте цель* или планируйте результат, который важно достигнуть в *конкретной коммуникации*.



Сверхцель, как правило, очевидна, поэтому переходим сразу ко второму шагу.

Изучение аудитории

Здесь мы используем понятие «аудитория» в широком смысле: это может быть и один собеседник на переговорах, и несколько человек на совещании, и сотни участников профильной конференции. Описанные принципы будут полезны независимо от количества человек.

Начнем с **трех ошибок**, которые часто совершают спикеры, толком не проанализировав свою аудиторию. Их сообщения и выступления часто пролетают мимо адресатов, и вот почему.

Ошибка 1. Ораторы не задумываются, что ценности и потребности аудитории могут отличаться от их собственных.

Не учитывают разницу в возрасте, статусе, образовании, а также то, что адресаты или слушатели могут быть из других отраслей или регионов. Это может быть связано с ложным консенсусом или с «проклятием знаний», о которых речь шла в главе 1.3.

Однажды мы стали свидетелями провальной презентации. Спикером был сорокалетний руководитель IT-подразделения крупной компании. Он выступал в вузе, чтобы привлечь на работу студентов-айтишников, и рассказывал об истории компании, ее создателях, рейтинге в отрасли. Студенты откровенно скучали: кто-то сидел с равнодушным выражением лица, кто-то переписывался или смотрел мемы в телефоне.

После выступления спикер предложил задать вопросы. Слушатели оживились:

- Насколько жесткий рабочий график?
- Как оформлено офисное пространство?
- Можно ли работать удаленно?
- Какая зарплата?

Они спрашивали о том, что действительно их волновало, но о чем не говорилось в выступлении.

Один студент уточнил, есть ли в офисе комната с игровой приставкой. В ответ спикер рассмеялся и сказал, что это несерьезно. Однако, судя по реакции аудитории, возможность поиграть в офисе была для них настоящей ценностью.

Получается, что спикер подготовил выступление про то, что считал важным для себя, и не учел, что слушателям важно что-то другое. Как думаете, придут ли к нему студенты на работу?

Ошибка 2. Спикеры забывают о конкретике и фокусируются на абстрактных ценностях.

Например, некоторые спикеры любят рассуждать о корпоративной культуре, миссии компании, месте в бизнес-рейтинге и так далее. Связь этих ценностей с реальной жизнью не слишком очевидна. Часто сотрудники не могут связать абстрактные ценности со своей реальной жизнью и деятельностью, поэтому опираться на них сложно. Как показывает наш опыт консультаций, часто сотрудники даже глобальные цели компании воспринимают как что-то абстрактное, никак не влияющее на их работу и жизнь.

Одна HR-директор пожаловалась на то, что ее мотивирующие речи не воодушевляют сотрудников – они их даже не слушают. Мы посмотрели видео ее выступления на корпоративной конференции. Она говорила про развитие корпоративной культуры, про новые ценности компании, про миссию бренда. Звучало много «правильных» слов. И сотрудники были с ними согласны! Вот только не могли применить их лично к себе и своим действиям и теряли интерес к выступлению.

Людей обычно интересуют конкретные ответы на простые вопросы: как это скажется на моей работе; как мне это поможет в достижении целей; повлияет ли это на мои бонусы в конце года и так далее. Бывает неловко затрагивать такие «приземленные» темы, но именно они привлекают и удерживают внимание аудитории.

Ошибка 3. Спикеры изучают аудиторию слишком поверхностно.

Им кажется, что достаточно общих сведений (пол, возраст, социальное положение), чтобы понять, кто перед тобой и какие у него ценности.

С такой ошибкой столкнулись представители одной ресурсодобывающей компании, когда выступали перед жителями небольшого городка с презентацией проекта нового завода. Около городка протекала река и росли нетронутые леса, которые предстояло вырубить во время стройки. Спикеры уже не первый раз выступали с подобной презентацией перед жителями маленьких городов. Основываясь на предыдущем опыте, они решили, что главная ценность слушателей – экология.

Спикеры рассказывали, какие фильтры применят, чтобы не загрязнять реку отходами производства, как вместо вырубленных деревьев высадят новые, как будут следить за уровнем выбросов в атмосферу и соблюдать закон об охране окружающей среды. В других городках такие слова успокаивали местных жителей, и они соглашались на постройку завода. Но в этот раз аудитория слушала невнимательно и согласившихся было катастрофически мало. Такой провал случился впервые.

Когда после презентации представители компании курили на улице, к ним подошел один из местных жителей. Они разговорились, и один из выступающих сказал:

– Странно, что жители вашего города против постройки завода. Это же столько рабочих мест! Мы планируем набирать сотрудников из местных жителей.

– А что же вы не сказали об этом?! – удивился собеседник. – У нас здесь работы нет! Мы бы все проголосовали за постройку завода!

Тут-то спикеры и поняли свою ошибку: они не учли, что у жителей похожих населенных пунктов могут быть разные интересы.

Чтобы не повторять ошибок незадачливых спикеров, задайте себе на этапе анализа аудитории **четыре вопроса**.

Вопрос 1. Каковы ценности и потребности вашей аудитории?

Как вы уже поняли, недостаточно просто узнать пол, возраст, профессию, социальный статус, образование, уровень зарплаты. То есть все это важно, но только для того, чтобы выявить ценности и потребности этих людей и сделать коммуникацию полезной для обеих сторон.

Мы предлагаем два эффективных способа работы с ценностями¹ аудитории: использовать теорию потребностей А. Маслоу или составить список вопросов, которые слушатели могут вам задать.

Способ 1. Взять за основу теорию потребностей А. Маслоу.

Не обязательно глубоко вдаваться в саму теорию. Для подготовки к коммуникации важно знать потребности собеседника, их иерархия не принципиальна.

В таблице ниже вы найдете несколько идей для более пристального изучения вашей аудитории.

| Потребность | Пример | О чем говорить |
|--|---|---|
| Безопасность <i>Самая популярная. Чувство защищенности, стабильности, избавление от страхов</i> | Офисные работники боятся лишиться заработка. Бизнесмены опасаются потерять деньги или время. Некоторые чиновники боятся остаться без своего кресла. Молодые родители беспокоятся за здоровье детей | Как идея, продукт или услуга сохранит слушателям работу, деньги, здоровье и т. д. |

¹ В данном контексте понятия «ценности» и «потребности» мы будем использовать как синонимы.

| Потребность | Пример | О чем говорить |
|--|---|--|
| <p>Уважение</p> <p><i>Связана с имиджем, одобрением и признанием</i></p> | <p>Рядовым сотрудникам важно одобрение руководства компании. Руководитель холдинга хочет быть уважаемым человеком в отрасли</p> | <p>Как идея, продукт или услуга поможет получить одобрение и признание или улучшит имидж</p> |
| <p>Любовь и принадлежность</p> <p><i>Связана с социальной жизнью, общением, принадлежностью к определенному сообществу</i></p> | <p>Молодым людям важно принадлежать к определенной субкультуре. Офисные сотрудники хотят работать на известный бренд и через это чувствовать свою принадлежность к чему-то масштабному</p> | <p>Как идея, продукт или услуга поможет слушателям войти в определенный круг общения или в профессиональное сообщество</p> |
| <p>Самоактуализация</p> <p><i>Связана с развитием своих талантов, с поиском смысла жизни</i></p> | <p>В примере выше мы говорили про студента, который хотел в офисе играть в компьютерные игры. Возможно, он хотел реализовать свои игровые таланты. Также, возможно, потребность в стабильном доходе для него не является приоритетной, так как он живет с родителями и за их счет. Молодые мамы, которые сидят дома с новорожденным, хотят реализовать свои таланты</p> | <p>Как идея, продукт или услуга поможет слушателям реализоваться</p> |
| <p>Физиология</p> <p><i>Связана с пищей, сном, здоровьем, физическим комфортом. Эту потребность обычно не рассматривают, так как многие спикеры уверены, что в нашем цивилизованном обществе все физиологические потребности удовлетворены</i></p> | <p>Жители дома, рядом с которым предполагается проложить автотрассу, могут беспокоиться об ухудшении экологической ситуации в районе или о том, что дети не смогут безопасно переходить дорогу</p> | <p>Как идея, продукт или услуга поможет удовлетворить физические потребности слушателей или не помешает их удовлетворению.</p> |

Способ 2. Составить список предполагаемых вопросов от аудитории.

Во время подготовки сообщения полезно формулировать возможные вопросы и реплики слушателей. Например, «А почему мы вам должны верить?», «Почему так долго приходится ждать результат?», «В какие сроки вы планируете завершить этот проект?», «Когда я уже получу прибыль с продажи вашего продукта?», «Мне неудобно пользоваться новым документооборотом!» и т. д.

Должно получиться не менее двадцати или тридцати вариантов, чтобы их можно было объединить по темам. Пример: «Когда вы уже наконец завершите проект?» и «В какие сроки планируете уложиться?». Первый вопрос явно негативный, второй более нейтральный, но оба касаются темы, которую можно назвать «Сроки реализации».

Такая проработка ценностей через вопросы подскажет, что может волновать аудиторию: финансовая выгода, трудозатраты по реализации проекта, личная финансовая заинтересованность, улучшение имиджа, продвижение бренда, баланс работы и личной жизни, безопасность личных данных и т. д. Остается на каждую из этих категорий продумать аргумент. Как это сделать, поговорим в главе 2.2.

Вопрос 2. Мои адресаты – те, кто принимает решения, или те, кто на них влияет?

Решения могут приниматься коллегиально или лично руководителем. Это важно учитывать, чтобы понять, на кого нацеливать сообщение или выступление: на одного человека с определенными ценностями или на группу людей, где у каждого может быть свой интерес.

Нередко спикерам приходится выступать с презентацией не перед лицом, принимающим решение (ЛПР), а перед лицом, влия-