

М. А. ЛУКАШЕНКО, В. С. РАДЧЕНКО,  
А. А. ШАВЫРИНА, Т. Ю. ДОБРОВОЛЬСКАЯ

# **БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**МАСТЕР-КЛАСС**

МОСКВА  
2021

УДК 005.57  
ББК 60.84я73  
Л84

Авторский коллектив:

Лукашенко М. А. – главы 1, 2, 3 (3.1, 3.2);  
Радченко В. С. – глава 3 (3.3, 3.4);  
Шавырина А. А. – главы 4, 5;  
Добровольская Т. Ю. – глава 6

**Лукашенко М. А., Радченко В. С., Шавырина А. А., Добровольская Т. Ю.**

Л84 Бизнес-коммуникации руководителя. Мастер-класс: учебное пособие / под ред. М. А. Лукашенко. – Москва : Университет «Синергия», 2021. – 216 с.  
DOI: 10.37791/978-5-4257-0511-2-2021-1-216.

ISBN 978-5-4257-0511-2

Данное учебное пособие посвящено чрезвычайно актуальной теме – деловым коммуникациям руководителя. Оно содержит рассмотрение как теоретических основ бизнес-коммуникаций, так и множество технологий и алгоритмов их реализации. Бизнес-коммуникации в книге рассмотрены в двух ракурсах: как объект управления и как персональное мастерство руководителя. Из книги можно узнать, как руководителю обеспечить эффективность внешних и внутренних коммуникаций, как не допускать коммуникативных ошибок в управлении компанией и ее подразделениями, как повысить коммуникативную компетентность в различных формах бизнес-коммуникаций.

Учебное пособие предназначено слушателям, обучающимся по программам подготовки магистров, особенно по направлению «менеджмент». Оно имеет профессиональную значимость для руководителей предприятий малого и среднего бизнеса, менеджмента корпораций, банков, финансовых компаний, спортивных организаций. Книга будет полезна любому современному человеку, заинтересованному в развитии коммуникабельности, способности к деловому общению как таковому, приобретении знаний коммуникативных технологий и умений их применять в нужном контексте.

УДК 005.57  
ББК 60.84я73

ISBN 978-5-4257-0511-2

© Лукашенко М. А., Радченко В. С.,  
Шавырина А. А., Добровольская Т. Ю., 2021  
© Университет «Синергия», 2021

## Содержание

Введение . . . . .	5
Раздел 1. Бизнес-коммуникации как объект управления . . . . .	6
Глава 1. Основные характеристики бизнес-коммуникаций . . . . .	6
Постановка проблемы . . . . .	6
1.1. Понятия коммуникации и коммуникативной компетентности . . . . .	7
1.2. Задачи и содержание коммуникаций. Классификация коммуникаций. . . . .	8
1.3. Коммуникаты и их виды. Коммуникативные технологии . . . . .	14
Выводы по главе. . . . .	22
Вопросы . . . . .	23
Практические задания. . . . .	23
Аналитические материалы . . . . .	25
Глава 2. Внешние коммуникации руководителя . . . . .	26
Постановка проблемы . . . . .	26
2.1. Коммуникации с клиентами и поставщиками. . . . .	27
2.2. Коммуникации с партнерами и конкурентами. «Коскурентные» коммуникации . . . . .	38
2.3. PR-, GR-, IR-коммуникации . . . . .	42
2.4. Управление внешними коммуникациями . . . . .	51
Выводы по главе. . . . .	55
Вопросы . . . . .	56
Практические задания. . . . .	57
Аналитические материалы . . . . .	60
Глава 3. Внутренние коммуникации руководителя . . . . .	64
Постановка проблемы . . . . .	64
3.1. Корпоративная культура компании и внутренние коммуникации . . . . .	65
3.2. Коммуникативные ошибки и корпоративные стандарты как способы их устранения. . . . .	74
3.3. ИТ-поддержка управления внутренними коммуникациями: офисная работа . . . . .	81
3.4. ИТ-поддержка коммуникаций проектных команд . . . . .	97
Выводы по главе. . . . .	106
Вопросы . . . . .	107
Практические задания. . . . .	107
Аналитические материалы . . . . .	108
Раздел 2. Бизнес-коммуникации как персональное мастерство. . . . .	110
Глава 4. Средства бизнес-коммуникации руководителя . . . . .	110
Постановка проблемы . . . . .	110

4.1. Вербальные средства бизнес-коммуникации . . . . .	111
4.2. Эмоциональный потенциал паралингвистических средств коммуникации . . . . .	120
4.3. Невербальные средства бизнес-коммуникации . . . . .	126
<b>Выводы по главе.</b> . . . . .	134
<b>Вопросы</b> . . . . .	135
<b>Практические задания.</b> . . . . .	135
<b>Аналитические материалы</b> . . . . .	137
<b>Глава 5. Технологии эффективного ведения деловой беседы</b> . . . . .	142
<b>Постановка проблемы</b> . . . . .	142
5.1. Фазы ведения деловой беседы. . . . .	143
5.2. Барьеры общения . . . . .	150
5.3. Техники регуляции эмоционального напряжения в деловом взаимодействии . . . . .	157
<b>Выводы по главе.</b> . . . . .	166
<b>Вопросы</b> . . . . .	167
<b>Практические задания.</b> . . . . .	167
<b>Аналитические материалы</b> . . . . .	168
<b>Глава 6. Коммуникативная компетентность в различных формах бизнес-коммуникаций</b> . . . . .	174
<b>Постановка проблемы</b> . . . . .	174
6.1. Выступления и презентации: технология подготовки и проведения . . . . .	175
6.2. Совещание: виды, технология подготовки и проведения . . . . .	184
6.3. Переговоры: технология подготовки и проведения . . . . .	192
<b>Выводы по главе.</b> . . . . .	199
<b>Вопросы</b> . . . . .	200
<b>Практические задания.</b> . . . . .	200
<b>Аналитические материалы</b> . . . . .	203
<b>Заключение.</b> . . . . .	210
<b>Литература.</b> . . . . .	212
<b>Интернет-источники.</b> . . . . .	214

## Введение

Данное учебное пособие посвящено чрезвычайно актуальной теме – деловым коммуникациям руководителя. Актуальность обусловлена тем, что практически все бизнес-процессы в компании базируются на коммуникациях. Действительно, само создание компании, подбор и найм сотрудников, заключение с ними трудовых договоров, развитие бизнеса, взаимодействие с клиентами и поставщиками – словом, практически любая деятельность предполагает коммуникации. А поскольку в любой компании существует та или иная система управления, руководители задействованы в коммуникационных процессах в полной мере. И от того, насколько они понимают, какие именно коммуникации нужны для достижения поставленных целей, насколько они компетентны в вопросах организации эффективных коммуникаций с нужной заинтересованной стороной, нередко зависит эффективность бизнеса в целом. Но и управленческой компетентности в отношении грамотной организации коммуникаций бывает недостаточно, если сам руководитель не обладает коммуникативной компетентностью, то есть персональным мастерством делового взаимодействия. Поэтому в нашем учебнике бизнес-коммуникации рассматриваются в двух ракурсах – как объект управления и как персональное мастерство.

Структура каждой главы учебника выглядит следующим образом:

- результаты, которых вы сможете достигнуть, проработав данную главу, ответив на вопросы и выполнив практические задания;
- постановка проблемы по данной главе. Обязательно отметьте для себя эту проблему, поскольку далее вся глава будет посвящена ее решению;
- параграфы главы, раскрывающие проблему;
- основные выводы по главе;
- контрольные вопросы;
- практические задания;
- аналитические материалы – статьи или их фрагменты из бизнес-изданий, конкретные ситуации, экспертные мнения. Их цель – закрепить знания, полученные вами при изучении данной главы. Некоторые практические задания обязательно будут касаться аналитических материалов, поэтому к их проработке стоит относиться достаточно внимательно.

В конце учебника представлен список литературы по всем темам – учебники, статьи, интернет-ресурсы, с которыми можно ознакомиться дополнительно.

В учебнике использованы условные обозначения:



пример для подражания



определение



вопрос



взять на заметку,  
запомнить



отрицательный  
пример



пример, экспертное  
мнение

Успехов вам в изучении бизнес-коммуникаций руководителя!



## РАЗДЕЛ 1. | Бизнес-коммуникации как объект управления

### ГЛАВА 1. | Основные характеристики бизнес-коммуникаций

После изучения данной главы вы сможете:

- рассматривать коммуникации руководителя с точки зрения выполняемых задач;
- выявлять нужные типы коммуникаций и виды коммуникатов в зависимости от поставленных задач;
- применять на практике различные коммуникативные технологии.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В известной книге по менеджменту приводится следующее распределение времени руководителя: **59%** – запланированные заседания и встречи, **22%** – работа с бумагами (документами как средствами коммуникации), **10%** – незапланированные встречи, **6%** – разговоры по телефону и **3%** – поездки и осмотры объектов. То есть практически все время руководителя посвящено коммуникациям. **Для чего, с кем и как их необходимо осуществлять?**



## 1.1. Понятия коммуникации и коммуникативной компетентности

В настоящее время и в научной литературе, и в бизнес-изданиях широко представлено понятие «коммуникация», однако трактуется оно нередко по-разному.



В большинстве случаев под **коммуникацией** понимается процесс общения или обмена информацией между двумя и более людьми.

При этом выделяют **деловое общение** (деловое взаимодействие) как совместную деятельность по созданию продукта или услуги и по обмену ими и **личностное общение**, сосредоточенное на психологических проблемах, интересах и потребностях, затрагивающих личность человека, его внутренний мир. Выделяются также **инструментальное общение**, которое не является самоцелью, а направлено на достижение определенной цели, и **целевое общение**, само по себе служащее средством удовлетворения потребности в общении. В нашем учебнике мы будем рассматривать **деловое инструментальное общение**.



Существует и иное толкование коммуникаций. Так, под **бизнес-коммуникациями** понимаются способы взаимодействия сторон в ходе ведения предпринимательского дела, в которых проявляются и реализуются взаимные деловые отношения данных сторон. Любые бизнес-процессы, осуществляемые при наличии двух или более сторон, обязательно сопровождаются бизнес-коммуникациями этих сторон<sup>1</sup>. Из этого следует, что для обеспечения эффективности бизнес-процессов необходимо эффективное управление коммуникациями, сопровождающими данные бизнес-процессы. Это справедливо не только в отношении бизнес-коммуникаций предпринимателей. Данное положение распространяется и на топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, поскольку любые бизнес-процессы, будь то производство, маркетинг или обучение персонала, реализуются посредством делового взаимодействия с персоналом компании

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Основы предпринимательства. — 3-е изд., перер. и доп. — Москва: Университет «Синергия», 2020. — С. 29.

и ее внешним окружением. Результативность топ-менеджера в значительной степени зависит от того, насколько системно и планомерно он взаимодействует с лицами (или группами лиц), способными повлиять на эффективность и конкурентоспособность компании. И, разумеется, каждый субъект коммуникации фокусирует внимание на собственных интересах.

Однако управленческой функцией работа с бизнес-коммуникациями не ограничивается. От руководителей сложно требовать грамотной и эффективной организации бизнес-коммуникаций от своих подчиненных, если они сами не демонстрируют способности целенаправленно и результативно осуществлять коммуникации. Отсюда возникает комплексное понятие коммуникативной компетентности руководителей.



**Коммуникативная компетентность** — это совокупность коммуникативных способностей, знаний и умений, необходимых и достаточных для эффективного решения тех или иных коммуникативных задач.

Коммуникативная компетентность топ-менеджера проявляется двояко: с одной стороны, это эффективное управление коммуникациями как бизнес-процессом взаимодействия компании с заинтересованными сторонами рынка; с другой стороны, это персональная коммуникабельность, способность к деловому общению как таковому, знание технологий убеждения, воздействия и т. д. и умение применять их в нужном контексте.

## 1.2. Задачи и содержание коммуникаций.

### Классификация коммуникаций

Прежде чем предпринимать ту или иную коммуникацию, необходимо ответить на следующие ключевые вопросы:

- **для чего** нам нужна коммуникация (цель и задачи)?
- **с кем** нам нужно коммуницировать, чтобы добиться цели?
- **как** (с помощью каких средств, ресурсов и технологий) мы будем осуществлять коммуникацию?



**Целями коммуникаций** могут являться приобретение компанией конкурентных преимуществ, вывод на рынок нового продукта, развитие бизнеса, активизация продаж, поиск необходимых партнеров, создание позитивного имиджа, формирование корпоративной культуры в компании и многое другое.



**Задачи коммуникаций** обозначают путь достижения цели, определяют и конкретизируют действия, необходимые для достижения цели.

Именно поэтому при формулировании задач необходимо руководствоваться следующими принципами:

- ориентированность на результат, что достигается наличием глагола, указывающего на конкретное действие (проинформировать, объяснить, убедить и т. д.);
- соответствие хорошо известным в менеджменте **SMART-критериям**. Напомним, что речь идет об аббревиатуре, отражающей требования, предъявляемые к формулировке целей и задач: **S**pecific — конкретный; **M**easurable — измеримый; **A**chievable — достижимый; **R**elevant — адекватный (по другим версиям **R**ealistic — реалистичный и **R**esult-oriented — ориентированный на результат); **T**ime-limited — ограниченный во времени.

То есть задачи коммуникаций должны быть конкретны, измеримы, достижимы, адекватны поставленной цели и их решение «привязано» к определенному времени.

*Например, провести презентацию нового продукта компании в первую декаду декабря для региональных представителей (100 чел.); проинформировать о..., объяснить..., включить неофициальную часть и при этом уложиться в бюджет \$ XXXXX.*



Для того чтобы были решены задачи коммуникации, необходимо определить ее **содержание**. Несмотря на очевидность данного тезиса, следует констатировать, что во множестве российских компаний теряется значительное время на такое средство коммуникации, как **совещание**, в силу отсутствия повестки дня, неподготовленности и, как следствие, безрезультатности (подробнее в главе 6. В зависимости от средства коммуникации ее содержание может определяться контрольным списком вопросов (например, при подготовке к переговорам или деловой беседе) или подробным планом (например, при подготовке конференции или презентации).

В зависимости от целей и задач выделяются разные виды коммуникаций. Поскольку коммуникация весьма сложная категория, существует множество ее известных классификаций. Например, по пространственному расположению каналов коммуникации выделяют вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации,



Таблица 1.1  
Классификация  
коммуникаций  
руководителя

Признак классификации	Виды коммуникаций		
Цель	Фокусированные	Ритуальные	
Направленность	Внешние	Внутренние	
Адресат	Внешние коммуникации с клиентами (реальными и потенциальными); партнерами; конкурентами; инвесторами; органами государственной власти и управления; средствами массовой информации; общественными организациями		
Степень активности и целенаправленности	Проактивные	Ответные	
Наличие обратной связи	Диалогичные	Монологичные	
Число участников	Односторонние	Двусторонние	Многосторонние
Степень планомерности	Непрерывные (планомерные)		Дискретные (импульсивные)
Степень рациональности	Когнитивные		Эмоциональные
Репрезентативность	Визуальные	Аудиальные	Комбинированные
Канал коммуникации	Традиционный	Цифровой (интерактивный)	Смешанный
Характер применяемых коммуникатов	Информационные	Деятельные	Процедурные

по направленности — восходящие и нисходящие, по форме — вербальные и невербальные, по степени официальности — формальные и неформальные и т.д. Мы не пытаемся охватить все возможные признаки классификации, а акцентируем внимание на видах коммуникации, которые необходимо учитывать руководителю при выстраивании коммуникационной политики организации (табл. 1.1).

В зависимости от цели коммуникации выделяются **фокусированные** коммуникации, в процессе которых выстраиваются отношения

и взаимодействие вокруг определенной договоренности, товара или услуги, и **ритуальные** коммуникации, направленные на поддержание устойчивых отношений с заинтересованными сторонами бизнеса.

**Внешние** коммуникации отражают взаимодействие руководителя с внешней средой компании. **Внутренние** коммуникации, как и следует из названия, осуществляются в рамках самой компании.

К **внешним адресатам** коммуникаций относятся:

- 1) реальные и потенциальные клиенты — потребители товаров или услуг компании (люди или организации);
- 2) партнеры — поставщики, подрядчики, контрагенты (люди или организации), с которыми реализуются совместные проекты или организуются процессы на основании договоренностей;
- 3) конкуренты, с которыми осуществляется соперничество, однако могут формироваться и альянсы для достижения общих целей;
- 4) инвесторы и акционеры — собственники компании, получающие доход от ее деятельности — особая группа адресатов, которых можно отнести как к внешним, так и к внутренним;
- 5) органы государственной власти и управления, осуществляющие регулирующие и надзорные функции;
- 6) общественные организации, выполняющие разнообразные функции как контролирующего характера, так и развивающего по отношению к отрасли в целом, например профессиональные ассоциации;
- 7) средства массовой информации, с помощью которых компания осуществляет взаимодействие с широкой общественностью.

К **внутренним адресатам** коммуникаций относятся менеджеры, ключевые специалисты, персонал в целом, владельцы бизнеса. На коммуникациях базируются бизнес-процессы, развиваются корпоративные отношения, формируется корпоративная культура.

Каждая из этих аудиторий имеет свои интересы и информационные запросы, представленные в таблице 1.2. При этом есть круг вопросов, которые значимы для всех, например, насколько компания надежна, добросовестна и договороспособна, и можно ли ей доверять.

**Проактивные** коммуникации реализуются в соответствии с коммуникационной стратегией компании, **ответные (реактивные)** представляют собой реакцию компании на коммуникационную инициативу заинтересованной стороны бизнеса.

**Диалогичная** коммуникация предполагает обратную связь и направлена на развитие отношений взаимодействия с заинтересованной стороной.



**Таблица 1.2**  
**Что хотят слышать**  
**люди, окружающие**  
**компанию<sup>1</sup>**

Аудитория	Что хотят услышать, узнать?
Широкая общественность	Имеет ли компания значение для общества? Каково ее отношение к обществу, в том числе степень дружелюбности, позитивности? Каковы люди, управляющие компанией? Несет ли компания ценности, к которым можно отнестись/присоединиться? Не нарушает ли компания безопасность общества?
Партнеры по бизнесу (поставщики, контрагенты, подрядчики и др.)	Как долго еще мы будем вместе работать? Можно ли планировать собственную деятельность, опираясь на предсказуемость партнера? Можно ли компании доверять, можно ли быть уверенным в ее лояльности?
Деловое сообщество	Как влияет эта компания на рынок и его развитие? Можно ли ей потенциально доверять? Создает ли компания новации или делает ошибки, которые можно использовать / которых нужно избегать в нашем бизнесе?
Клиенты/потребители	Несет ли продукт компании ценности, к которым можно отнестись/присоединиться? Можно ли принимать решения на основе сравнения информации разных компаний?
Инвесторы	Будет ли компания приносить прибыль? Будет ли это лучшее вложение среди возможных?
Акционеры	Нет ли риска потерять деньги? Все ли делает менеджмент для максимизации прибыли и обеспечения долгосрочного пребывания на рынке? Касается только частных акционеров. Государство как акционер ведет себя по-другому.
Управленческая команда	Что дает компания мне (карьера, деньги, административный ресурс, репутация, стоимость на рынке труда, опыт...)? Подтверждает ли она это постоянно? Каково реальное положение дел в компании? Подтверждают ли члены команды единство целей и деятельности?
Персонал	Насколько стабильна и предсказуема компания? Как компания будет развиваться? Проявляет ли компания уважение к своим сотрудникам? Какие основные и дополнительные возможности предоставляет компания? Чем она лучше/хуже других компаний?
Власти	Лояльна ли компания по отношению к властям? Можно ли ее использовать?

<sup>1</sup> **Бородин Д.** Современные корпоративные коммуникации [Электронный ресурс] / Центр гуманитарных технологий. – URL: <http://gimarket.ru/laboratory/expertize/2006/215>.



**Монологичная** коммуникация предполагает создание одностороннего информационного потока с целью информирования заинтересованной стороны, формирования необходимых мнений или ожиданий в отношении компании и ее товаров и услуг, стимулирования принятия решения у потенциального потребителя о покупке и т. д.

По числу участников выделяются **односторонние**, **двусторонние** и **многосторонние** деловые коммуникации. **Односторонняя** — это по сути монологичная коммуникация, состоящая в действиях одного из субъектов бизнеса, которые не приводят к встречным реакциям и не влекут за собой необходимости вступления в сделку. **Двусторонней** называется диалогичная коммуникация, которая проявляется во встречных действиях двух субъектов бизнеса, например, по заключению сделки. **Многосторонняя** коммуникация возникает в процессе многостороннего взаимодействия субъектов бизнеса, например, встреча топ-менеджера с сотрудниками компании или деловая встреча нескольких стратегических партнеров.

Множество имиджевых проблем порождает то обстоятельство, что коммуникации компании осуществляются «от случая к случаю». Поэтому следует различать **непрерывные или планомерные** коммуникации, при которых взаимодействие компании с заинтересованными сторонами бизнеса осуществляется в соответствии со стратегией и тактикой коммуникаций и носит непрерывный характер, и **дискретные или импульсивные коммуникации**, отражающие ситуационное управление.

**Когнитивные** коммуникации призваны передавать «сухую», рациональную информацию, интересующую, прежде всего, компетентных специалистов. Такие коммуникации предназначены для информирования таких заинтересованных сторон бизнеса, как органы государственной власти и управления, бизнес-партнеры, инвесторы, владельцы бизнеса. **Эмоциональные** коммуникации ориентированы на широкую аудиторию и призваны вызвать сильный эмоциональный отклик со стороны заинтересованных сторон — клиентов, средств массовой информации, общественных организаций.

**Визуальные (письменные)** коммуникации, помимо трансляции информации, позволяют осуществлять необходимое воздействие на адресата посредством визуализации сообщений. Этому способствует и фирменный стиль компании, например логотип, фирменные цвета и символика. К **аудиальным (устным)** коммуникациям компании относятся переговоры, собеседования, публичные выступления, деловые беседы. К **комбинированным** коммуникациям относятся те или иные специальные мероприятия, проводимые компанией.

В современных условиях цифровизации общества существенную роль начинают играть цифровые каналы коммуникации. По каналу коммуникации различаются традиционные, цифровые (интерактивные) и смешанные коммуникации.



К **традиционным** относятся переговоры, выступления, сделки, наем и обучение сотрудников и т.д. К **цифровым** — коммуникации в соцсетях, интернет-маркетинг, переговоры по скайпу. Примером **смешанной** коммуникации может служить обучение в режиме видеоконференц-связи, когда в специально оборудованной аудитории читается лекция для слушателей из разных городов и при этом в самой аудитории тоже находятся участники обучения.

Коммуникации различаются и по характеру применяемых **коммуникатов**, к рассмотрению которых мы сейчас и перейдем.

### 1.3. Коммуникаты и их виды. Коммуникативные технологии

Предметной основой коммуникации служат **коммуникаты** — способы связи заинтересованных сторон, или инструменты коммуникации. Термин «коммуникат» (Kommunikat; Gesamtkommunikat — нем.) широко используется в зарубежной литературе для обозначения явления текстовой смешанности.



**Коммуникат** — это сложный многоуровневый знак, в котором интегрированы в единое коммуникативное целое текст (вербальная составляющая), визуальное изображение (шрифт, иллюстрации, общий дизайн и т. п.) и аудиокomпонент (звуковое сопровождение в рекламе, например)<sup>1</sup>.

Выделяются:

- **информационные коммуникаты** — информационные сообщения, содержащие необходимые сведения, затрагивающие интересы сторон (письма, буклеты, визитные карточки, каталоги, отчеты и т. д.); данный вид коммуникатов предназначен для обмена информацией между заинтересованными сторонами бизнеса: убеждения, разъяснения, ознакомления, популяризации идеи, персоны, бренда;
- **деятельные коммуникаты** — документы, сопровождающие предпринимательские или управленческие действия, такие, как переговоры, сделки, продажи, совещания (коммерческие предложения, протоколы, описание проекта, деловые документы для обсуждения и т. д.);
- **процедурные коммуникаты** — документы, регламентирующие предпринимательские или управленческие действия (договоры, контракты, регламенты, стандарты и т. д.). Процедурные коммуникации могут быть **формальными** и **неформальными**. Формальными называются коммуникации, осуществление которых регламентируется специальными документами, имеющими директивный характер для участников коммуникаций (действия в процессе исполнения контрактов, договоров, соглашений). Неформальными называются коммуникации, которые осуществляются без проведения процедурных мероприятий и создания соответствующих документов. По сути, это неофициальная договоренность, так называемое правило рукопожатия или «честное купеческое слово», как это было принято на Руси.

В зависимости от характера применяемых коммуникатов выделяются:

- **информационные коммуникации** — направленные на обмен информацией между сторонами или одностороннее доведение информации до адресата; инструментом такой коммуникации является, например, публикация поста в социальных сетях;

<sup>1</sup> Чернявская В. Е. Поликодовое пространство текста: лингвoseмиотическая парадигма языкознания // Язык в парадигмах гуманитарного знания: XXI век: сборник научных статей / под общ. ред. д-ра филол. наук В. Е. Чернявской и д-ра филол. наук С. Т. Золяна. — Санкт-Петербург: СПбГУЭФ; Лингва, 2009. — С. 27.

- **деятельные коммуникации** — организация и проведение событий и мероприятий, в которых заинтересованные стороны бизнеса принимают прямое или косвенное участие; пример деятельной коммуникации — проведение стратегической сессии по развитию бизнеса;
- **процедурные коммуникации** — создание с участием заинтересованных сторон бизнеса документов, которые бы регламентировали их поведение; например, заключение договора или разработка корпоративных стандартов.

К инструментам коммуникации может быть отнесено практически всё: листовки, реклама на точках продаж, меню в ресторане, буклеты в номере отеля, инструкция в коробке с товаром и т. д.



**Канал коммуникации** — это средство ее реализации, то есть каким образом информация проходит от отправителя к получателю. Существуют так называемые традиционные каналы коммуникации и цифровые, или интерактивные.



*Например, традиционным каналом коммуникации можно считать отраслевые выставки, профессиональные конференции, форумы, наружную информацию, средства массовой информации, личное общение, встречи, корпоративы и т. д. К цифровым каналам коммуникации относятся сайты, блоги, соцсети, электронная почта, чаты и т. д. Они позволяют ускорить процесс взаимодействия с заинтересованной стороной и отличаются от традиционных каналов коммуникации возможностью осуществлять двустороннюю или многостороннюю коммуникацию посредством цифровых технологий. Примером смешанного канала коммуникации служит проведение совещания руководителей основного офиса компании с участием руководителей ее филиалов в режиме видео-конференц-связи.*

**Коммуникативные технологии** — это те или иные способы осуществления коммуникаций. Для объединения различных коммуникативных технологий в некие группы могут использоваться различные критерии. Так, И. М. Дзялошинский и М. А. Пильгун предлагают для группировки технологий коммуникационного воздействия использовать такой критерий классификации, как **основной ресурс**, который используется инициатором коммуникации для достижения поставленной цели<sup>1</sup>. Приведем краткое описание некоторых коммуникативных технологий из числа тех, которые выделяют данные авторы.

<sup>1</sup> Коммуникативные технологии, рассмотренные ниже, изложены на основе учебника: Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва: Юрайт, 2014. — С. 123–272. Подробно со всеми типами технологий можно познакомиться в данном учебнике.



## 1. Технологии информирования/дезинформирования

а. **Технология общественного информирования.** Как правило, она практикуется крупными компаниями, а также органами государственной власти и управления. Однако методы воздействия, которыми она осуществляется (рассказ либо разъяснение), вполне могут использоваться руководителями для решения бизнес-задач. Так, метод разъяснения подразделяется на следующие типы:

- инструктивное разъяснение — например, постановка задачи подчиненному с подробным объяснением алгоритма исполнения и требуемого результата;
- повествующее разъяснение — например, проведение собрания с объяснением текущей ситуации в компании;
- рассуждающее разъяснение, которое в основном предпочитают так называемые творческие натуры. Они, как правило, имеют собственную точку зрения на все вопросы и предпочитают полемику. Такое разъяснение строится таким образом, что руководитель приводит доводы за и против, вынуждая собеседника мыслить самого. Задача — побудить к размышлению и ответу собеседника, чтобы вместе найти пути разрешения возникшей ситуации.

б. **Технология дезинформирования,** напротив, заключается в намеренном предоставлении адресату ложных сведений, вводящих его в заблуждение. Данная технология может осуществляться различными методами, мы рассмотрим только метод «фрейминг» (*frame* — рамка, англ.) — подачу информации с использованием слов и выражений, убедительных для получателя информации.

Приемы фрейминга:

- **Ложная интерпретация** — сообщение большого количества истинной и легко проверяемой информации, среди которой одно утверждение ложное. Разумеется, выявить данное утверждение сложно или невозможно вообще.
- **Изменение контекста** — случай из жизни, который



был в действительности, но он переносится в другой контекст. Соответственно, нет необходимости что-то специально придумывать, так как используются мелкие правдивые детали и подробности, вызывающие доверие к рассказчику.

- **Смещение акцентов** — при описании рядового происшествия используются преувеличения, сильные выражения, военные термины. И наоборот, при описании негативной ситуации используются выражения, «смягчающие» ее. Например, при резком ослаблении конкурентной позиции и панике в команде руководитель может выступить с сообщением, что компания увидела блестящий прорыв со стороны конкурента, который казался слабым и уязвимым, и тем самым приобрела полезный опыт, который она учтет в дальнейшем.

## 2. Логико-диалогические технологии

Методом реализации данных технологий является **убеждение**. Оно формируется с опорой на **логику** высказывания, которая достигается построением речевого высказывания или коммуниката в виде «слоеного пирога» — **«тезис — аргумент»**.

Выделяются следующие **формы диалога**:

- разговор (беседа);
- собеседование;
- диспут, дискуссия, полемика, дебаты, спор;
- собрания, заседания; совещания;
- симпозиум.

**Принципы диалога:**

- проблемный, дискуссионный характер коммуникации;
- настроенность на результат;
- персонифицированный характер делового общения («Я полагаю», «С моей точки зрения» вместо «Очевидно, что», «Каждому ясно»);
- безоценочное восприятие личности партнера;
- понимание и готовность помочь (позитивный настрой по отношению друг к другу).

В данную группу коммуникативных технологий входят и **псевдологические технологии (черная риторика)**. Так обозначаются логические уловки, с помощью которых в сознании адресата формируют убеждение в необходимости принятия определенных изменений в сознании и поведении. Эти уловки применяются при ведении переговоров, дискуссий и споров. Одной из логических уловок является

**смещение акцентов**, благодаря которому могут распространяться сомнительные слухи.



**Пример.** Анекдот:

Папа Римский первый раз в Париже. На вокзале на него налетает толпа газетчиков. Один выкрикивает:

— Ваше отношение к парижским публичным домам?

Папа думает: «Сказать что-нибудь положительное не позволяет сан, высказаться отрицательно — потеряю аудиторию».

Делает удивленное лицо и спрашивает:

— А что, в Париже есть публичные дома?

Назавтра во всех парижских газетах: «Первый вопрос Папы Римского на парижской земле: “Есть ли в Париже публичные дома?”»

### 3. Манипулятивные коммуникативные технологии



**Манипуляция** в нашем случае — это способность руководителей проводить свою волю в организации и за ее пределами путем скрытого воздействия различными способами на других людей с целью их подчинения. То есть это форма власти.

**Признаки манипуляции:**

Процесс манипуляции асимметричен: есть сторона воздействующая, и есть сторона, на которую воздействуют и которую воспринимают не как субъект, а как объект.

Это вид духовного, психологического воздействия.

Это скрытое воздействие, факт которого не должен быть замечен объектом манипулирования.

Это воздействие, требующее мастерства и знаний.

Всякая манипуляция сознанием есть продукт информационного взаимодействия. Манипулятор, посылая нам сообщение в виде коммуниката или поступка, навязывает нам такое его толкование, чтобы наше представление о действительности было искажено в желательном для манипулятора ракурсе.

### 4. Суггестивные коммуникативные технологии (скрытое внушение)

Е. В. Сидоренко определяет суггестию как «сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям»<sup>1</sup>.

Одной из разновидностей данных технологий является **технология социальной индукции** — процесса, в ходе которого одни люди

<sup>1</sup> Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — Санкт-Петербург: Речь, 2002. — С. 30.

**Таблица 1.3**  
**Коммуникативные**  
**технологии**  
**и их характеристика**

Тип коммуникативной технологии	Описание
<b>Императивная</b> коммуникативная технология	Руководителя не интересует реакция другой стороны на его действия, его задача – заставить вторую сторону действовать в своих интересах
<b>Манипулятивная</b> коммуникативная технология	Применение скрытого психологического приема, целью которого является заставить человека вопреки его интересам выполнить нужные руководителю действия. В идеале сделать так, чтобы человек сам захотел это сделать
<b>Провокационная</b> коммуникативная технология	Человек провоцирует оппонента на невыгодные или неблагоприятные в имиджевом плане ответные действия. Оппонент либо втягивается в эти действия, либо избегает их
<b>Конфронтационная</b> коммуникативная технология	Прямое противостояние. Специфические инструменты данной технологии – конкурентные действия, включая конкурентную разведку и контрразведку.
<b>Стандартизованная</b> коммуникативная технология	Необходима для поддержания позитивной социальной и деловой репутации руководителя, хотя при этом продолжение взаимодействия с партнером и само качественное исполнение обязательств по сделке не представляет для него особой ценности
<b>Конвенциональная деловая</b> коммуникативная технология	Обоюдное взвешивание и сопоставление выгод от поддержания и продолжения делового сотрудничества. Взаимный интерес и уважение сторон базируются на признании относительного равенства потенциала конкурентоспособности, социального статуса, профессионализма, репутации субъектов коммуникации
<b>Конвенциональная игровая</b> коммуникативная технология	Наряду с фокусированными коммуникациями используется межличностное ритуальное общение, деловые отношения поддерживаются «впрок», снимается психологическое напряжение
<b>Духовная</b> коммуникативная технология	Качественное, своевременное исполнение обязательств по сделке и продолжение делового партнерства воспринимаются руководителем как высшая ценность, как составляющая миссии

## Примеры применения

**Внешние коммуникации.** Проведение единовременной коммерческой сделки на невыгодных условиях для партнера, чей социальный статус, имидж и потенциал конкурентоспособности не оцениваются высоко.  
**Внутренние коммуникации.** Отношения с подчиненными при директивном стиле руководства

**Внешние коммуникации.** Руководитель демонстрирует внешнюю заинтересованность в продолжении взаимодействия с партнером. Требуется создать у партнера иллюзию выгоды и навязать невыгодные условия последующих коммуникаций.

**Внутренние коммуникации.** При приеме на работу обещание повышения при условии «хорошей работы». При этом критерии такой работы не определены

**Внешние коммуникации.** Провокация взятки либо коммерческого подкупа со стороны поставщика.

**Внутренние коммуникации.** Стрессовое интервью при приеме кандидата на работу.

**Внешние коммуникации.** По отношению к конкурентам, с которыми компания не намерена достигать согласия. Пример технологии – информационная война – открытые или скрытые целенаправленные информационные воздействия сторон друг на друга.

**Внутренние коммуникации.** В условиях выраженной ориентации на конкурентоспособность внутри компании борьба за власть и влияние может стать причиной конфронтации руководителей одного или разных уровней управления

**Внешние коммуникации.** В продажах: малоинтересный заказчик, невыгодный (но не убыточный) заказ. Тем не менее сделка организуется руководителем безупречно.

**Внутренние коммуникации.** Когда действия руководителя по отношению к коллегам и подчиненным соответствуют принятым на себя обязательствам для поддержания репутации, хотя в изменившихся условиях были бы, возможно, более эффективны иные действия для достижения цели.

**Внешние коммуникации.** Когда субъекты бизнеса начинают рассматривать сделку как объект особой заинтересованности, а партнера как перспективного контрагента. Усилия концентрируются на своевременном и качественном выполнении обязательств по сделке во имя партнерства.

**Внутренние коммуникации.** Когда руководителю удается сформировать команду топ-менеджеров – единомышленников, разделяющих ценности компании и оказывающих помощь и поддержку друг другу.

**Внешние и внутренние коммуникации.** Когда деловые партнеры дружат «домами», приглашают друг друга на корпоративные мероприятия, проводят неформальные встречи

**Внешние и внутренние коммуникации.** Когда в действиях руководителя сильно выражена гуманистическая мотивация и личность партнера по бизнесу, коллеги или подчиненного воспринимается им с глубоким уважением и почтением.

Программы благотворительности, поддержки сотрудников или партнеров

вовлекают других в переживание определенных чувств. В этой связи при рассмотрении использования коммуникативных технологий руководителями целесообразно упомянуть психологический термин «**фасцинация**». Это условия повышения эффективности воспринимаемой информации благодаря сопутствующим фоновым воздействиям. Фасцинация используется в шоу-программах, театрализованных представлениях, политических и религиозных мероприятиях для заражения людей в толпе особым эмоциональным состоянием. Поэтому корпоративные мероприятия при их умелой организации так хорошо работают на формирование корпоративных отношений, усиление корпоративного духа.

Как уже было отмечено, классифицировать коммуникативные технологии можно по-разному. Для большего акцента на управленческую специфику приведем типологию коммуникативных технологий по критерию **стратегии достижения цели взаимодействия**. Данные типы коммуникативных технологий рассмотрены в учебнике Ю. Б. Рубина применительно к предпринимателям<sup>1</sup>. Однако сфера применения данных типов шире, и мы ее будем рассматривать на примере применения руководителями высшего и среднего звена в процессе внешних и внутренних коммуникаций (табл. 1.3).

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

1. Коммуникативная компетентность топ-менеджера проявляется двояко: с одной стороны, это эффективное управление коммуникациями как бизнес-процессом взаимодействия компании с заинтересованными сторонами рынка; с другой стороны, это персональная коммуникабельность, способность к деловому общению как таковому, знание технологий убеждения, воздействия и т. д. и умение применять их в нужном контексте.
2. Целями коммуникаций могут являться приобретение компаний конкурентных преимуществ, вывод на рынок нового продукта, развитие бизнеса, активизация продаж, поиск необходимых партнеров, создание позитивного имиджа, формирование корпоративной культуры в компании и многое другое. Задачи коммуникаций обозначают путь достижения цели, определяют и конкретизируют действия, необходимые для достижения цели. Их необходимо формулировать в формате SMART.
3. Внешние коммуникации отражают взаимодействие топ-менеджера с внешней средой компании. Внутренние коммуникации, как и следует из названия, осуществляются в рамках самой

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом. — 15-е изд., стер. — Москва: Университет «Синергия», 2018. — С. 491–493.

компании. Каждая из этих аудиторий имеет свои интересы и информационные запросы.

4. Предметной основой коммуникации служат коммуникаты — способы связи заинтересованных сторон или инструменты коммуникации. Выделяются информационные, деятельные и процедурные коммуникаты.
5. Канал коммуникации — это средство ее реализации. Существуют традиционные каналы коммуникации и цифровые, или интерактивные. Коммуникативные технологии — это те или иные способы осуществления коммуникаций.

- ВОПРОСЫ**
1. Что такое коммуникация? Каковы цели и задачи коммуникаций?
  2. Чем отличаются фокусированные коммуникации от ритуальных?
  3. Что такое коммуникат? Какие виды коммуникатов вы знаете?
  4. Является ли внешний вид человека коммуникатом (инструментом коммуникации)? Если да, то каким именно? Если нет, то почему?
  5. Корпоратив — это коммуникативная технология, канал коммуникации или коммуникат? Или ни то, ни другое, ни третье?
  6. В чем проявляется коммуникативная компетентность?
  7. Какие коммуникативные технологии вы знаете?
  8. Чем отличаются конвенциональная деловая и конвенциональная игровая коммуникативные технологии?
  9. В чем заключаются внешние коммуникации и кто их адресаты?
  10. Что такое внутренние коммуникации и кто их адресаты?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1.

Вспомните и опишите любую ситуацию на работе, которая потребовала коммуникативных действий. Сформулируйте цель коммуникации и определите задачи коммуникации в формате SMART. Для выполнения задания вы можете воспользоваться перечисленными ниже формулировками, выбрав подходящие и скорректировав их в соответствии со SMART-критериями.

К целям и задачам коммуникаций относятся:

- реализация властных полномочий;
- администрирование бизнеса;
- оказание воздействия;
- информирование, разъяснение;

- демонстрация товара;
- убеждение и переубеждение;
- отстаивание собственных интересов;
- отстаивание интересов бизнеса;
- противостояние «чужому» влиянию и воздействию;
- усиление конкурентной позиции;
- формирование доброй репутации;
- создание персональной известности;
- создание известности компании;
- перехват и удержание управления (управленческая борьба);
- достижение договоренностей;
- выгодная сделка;
- коллегиальное принятие решений;
- получение необходимой информации; выяснение «чужой» позиции;
- ...

### Задание 2.

По результатам задания 1 определите коммуникаты, выявите оптимальную коммуникативную технологию и дайте характеристику коммуникациям, которые будут осуществлены в рамках реализации данной технологии.

### Задание 3.

Разработайте интеллект-карту ваших внешних и внутренних бизнес-коммуникаций. Карта должна отражать адресаты и цели коммуникаций. С технологией разработки интеллект-карт вы можете познакомиться, обратившись к книге С. Бехтерева, представленной в перечне литературы по данной теме.

### Задание 4.

На основании анализа сайтов компаний и публикаций СМИ выявите примеры применения различных коммуникативных технологий по отношению к разным целевым аудиториям. Подготовьте сводный отчет или мультимедиапрезентацию результатов исследования.

### Задание 5.

1. Как вы расцениваете визитную карточку, описанную в аналитических материалах, конкретная ситуация 1? Какую информацию она несет, с вашей точки зрения? Захотелось ли вам пообщаться с владельцем визитки?



2. Проанализируйте историю фирмы по визиткам, описанным в конкретной ситуации 2 в аналитических материалах. С вашей точки зрения, какими могли быть следующие визитки и почему?

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Ниже представлены конкретные ситуации из практики автора учебника, касающиеся содержания и дизайна визиток разных людей и компаний.

### Конкретная ситуация 1:

Начало 1990-х годов. В руки автора учебника попадает визитка. На ней дословно: «Тосик. Мобиль... Пейдж...»

### Конкретная ситуация 2:

1. Начало 1990-х годов. Визитка на глянцевой бумаге, белый фон, синим цветом обозначено название компании и ее контактные данные. В середине специально очерченное место для того, чтобы сотрудник от руки вписал свои Ф. И. О.
2. То же время. Веселая корпоративная визитка. На белом фоне — красным цветом: петух гоняется за курами, гусыня убегает. Название компании и слоган: «Всегда готов к новым задачам!»
3. Два года спустя. Матовая бумага, строгий стильный логотип, персональные визитки. Фирменный стиль.
4. Год спустя. Дорогая бумага, золотой цвет надписей, фирменный шрифт.
5. Год спустя. Дорогая бумага, тисненый логотип.
6. Год спустя. Очень дорогая бумага, серебряный цвет надписей и обреза.



## ГЛАВА 2. Внешние коммуникации руководителя

После изучения данной главы вы сможете:

- понимать специфику коммуникаций с разными заинтересованными сторонами;
- определять тактику коммуникаций по отношению к заинтересованным сторонам в соответствии с целями и задачами компании;
- использовать наиболее эффективные инструменты коммуникации по отношению к каждой заинтересованной стороне.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Есть мнение, что эффективная коммуникация происходит, когда правильные люди получают правильную информацию в нужное время. **Вопрос в том, кто такие «правильные люди», какую информацию считать «правильной» и как эти «правильные люди» ее должны получать, чтобы она была «правильно» воспринята и привела к нужному результату?**



## 2.1. Коммуникации с клиентами и поставщиками

Разные цели и задачи коммуникаций, равно как и разные их адресаты (заинтересованные стороны рынка), обуславливают различные направления коммуникационной деятельности и разное содержание коммуникаций. Функционирование любой компании на рынке невозможно без контрагентов — клиентов (потребителей товаров или услуг) и поставщиков.

### Коммуникации с клиентами

В условиях рынка коммуникации компании с потребителями ее товаров и услуг становятся важным объектом управления. Мало того, в клиентоориентированной компании связь задачи с клиентом автоматически означает ее высокий приоритет.

Главная **цель** отношений с потребителями — увеличение объема продаж. Для достижения этой цели решаются следующие **задачи**:

1. **Привлечение новых потребителей**, в том числе посредством создания позитивного имиджа компании-производителя в глазах потребителя.
2. **Удержание старых потребителей** за счет обеспечения их удовлетворенности товаром или услугой.
3. **Контроль ведения рекламаций**. Во многих крупных компаниях существует процедура учета и анализа рекламаций и ответов на них. Считается, что сотрудник, принимающий претензии, способен спасти отношения с потребителями оперативным удовлетворительным ответом на них. Также анализ рекламаций проводится для совершенствования товара или услуги и позволяет компании усилить на рынке свою конкурентную позицию.
4. **Маркетинг новых товаров или услуг**. Методы отношений с потребителями способны влиять на продвижение новых товаров или услуг. К ним относится, например, создание бесплатных телефонных справочных, предоставляющих информацию о новых товарах или услугах. К сожалению, все больше компаний пытаются предоставлять эту информацию посредством так назы-



ваемых «холодных» звонков, то есть когда менеджеры по продажам, используя закупленную компанией базу контактов, обзванивают потенциальных клиентов и пытаются их проинформировать, заинтересовать, а в идеале подвести к сделке. В результате данные звонки нередко воспринимаются населением как спам и, кроме раздражения, ничего не вызывают. Но хотя это совсем не та реакция, которая нужна компании, активность менеджеров по продажам только поощряется руководством.



*Пример. В 23.20 телефонный звонок. На домашний телефон. Хватает трубку, поскольку звонок в это время означает форс-мажор. Бойкая дама, представившись сотрудником центра исследования чего-то, задает вопрос: «Скажите, какой телевизионный канал вы сейчас смотрите?» Радуетесь, что ничего плохого нигде не произошло, высказываетесь сквозь сон точку зрения на сам факт звонка в такое время и бросаешь трубку.*

Коммуникационными инструментами отношений с потребителями являются элементы традиционного комплекса маркетинговых коммуникаций (элемент «Promotion» маркетинга-микс): реклама, PR (особенно паблисити), стимулирование сбыта, прямые продажи.

Организационные решения выстраивания отношений с клиентами созданы в каждой компании. В зависимости от ее размеров и оборота осуществлять коммуникации с клиентами могут разные структурные элементы — от менеджера по продажам, подчиняющегося непосредственно директору компании, до департамента маркетинга, включающего отделы рекламы, PR и другие. Задача руководителей — выстроить и поддерживать такой бизнес-процесс, который наиболее эффективно работал бы на достижение поставленных целей.

Решение данной задачи требует введения в компании правил взаимодействия с клиентами. Это могут быть командные договоренности либо корпоративные регламенты, которые мы подробно рассмотрим в главе 3. Отметим, что в каждой компании эти правила могут быть разными, поскольку каждая организация имеет свою специфику. Здесь же мы обратим внимание на правила унифицированные, которые часто не принимают во внимание.



**Не думать за клиента.** Сейчас у вас, вероятно, возникла мысль об опечатке в учебнике, поскольку мысль «не думать» представляется абсурдной, даже провокационной. Речь идет о том, что нам многое из того, чем мы занимаемся, представляется очевидным и при выполнении того или иного заказа, просьбы, пожелания мы нередко **исходим из своих предположений** о том, как это сделать правильно, не

обсуждая это с клиентом и не интересуясь, насколько наши точки зрения совпадают. Поэтому на данное правило следует обратить особое внимание.



**Пример.** Герой рассказа Виктории Токаревой «Грузовичок», будучи нанятым помощником по хозяйству и увидев в саду у хозяйки старую-престарую телегу, решил сделать хозяйке сюрприз. Дождавшись, когда та уехала в город на несколько дней, он привел телегу в идеальный порядок и стал ждать возвращения хозяйки в предвкушении похвалы. Однако по ее возвращении разразился грандиозный скандал: телега оказалась раритетной, относилась к XVIII веку и... была безнадежно испорчена непрошеным ремонтом.

Вы скажете, что это авторская выдумка, — ничего подобного. Наш добрый знакомый решил отреставрировать антикварную тумбу под огромное зеркало. Столешница тумбы была отделана редким шпоном из корня ореха. Реставратор не задал ни одного вопроса. Клиент, соответственно, ничего не сказал, поскольку какие указания он может дать специалисту, профессионалу. В результате реставратор, не мудрствуя лукаво, содрал уникальный шпон из-за небольших повреждений и заменил его на обычный, дубовый. Вышло красиво и аккуратно, но раритет исчез, появилась обывденная, не имеющая ценности вещь.

При возникновении заказа следует **уточнять у клиента малейшие подробности**, дабы в процессе взаимодействия не возникало подобных казусов. Если имеет место договор поставки, то к нему обязательно прилагается спецификация — письменное приложение к договору поставки, составляемое для определения качественных и количественных характеристик поставляемого товара. Поскольку унифицированная форма спецификации действующим законодательством не предусмотрена, стороны составляют ее в произвольной форме.

Сегодня, как правило, коммуникация с клиентами ведется в мессенджерах.



**Пример.** Елена Белая, менеджер по работе с клиентами маркетингового агентства «Биплан»: «При заведении нового проекта возникает множество вопросов и действий, которые требуют оперативной реакции нескольких людей: клиента, менеджера проекта, специалиста по контекстной рекламе/seo-специалиста, иногда контролирующего менеджера передающей стороны или моего руководителя отдела.

Пользоваться почтовой рассылкой, добавляя пятерых людей, — всегда лотерея: прочитает нужный человек вовремя вопрос о рас-

шаривании доступа на аккаунт агентства в Google Analytics или нет. Обычно мы сами инициируем создание чата на стадии заведения проекта, чтобы не работать с длинной веткой в почте и не дергать клиента звонками с вопросами из серии “я на одну минуточку”»<sup>1</sup>.

В клиентоориентированной компании взаимодействие с клиентом является нормой профессионального поведения. Недаром основатель и владелец компании «ВкусВилл» Андрей Кривенко в книге «ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая все не так» акцентирует внимание на следующем совете предпринимателям:

«Общайтесь с клиентом и меняйтесь ради него. Прописная истина, которую тем не менее приходится повторять раз за разом. Это глобальное заблуждение, будто вы знаете лучше клиента, что ему нужно. Одного этого пункта достаточно, чтобы провести колоссальные изменения внутри своей компании. Действенная реакция на потребности клиента должна быть включена в ДНК компании и всегда начинаться на уровне собственника»<sup>2</sup>.



**Думать за клиента.** Так думать или не думать, спросите вы. Обязательно думать, поскольку задача продавца — не продавать товар, а помочь клиенту решить проблему. Клиентоориентированная компания, как правило, не гонится за разовой прибылью. Приоритет за качественным удовлетворением потребности клиента. Задача заключается не в том, чтобы «впарить» самую дорогую вещь, а хорошо разобраться, для чего именно клиенту нужен продукт, и предложить именно тот товар, который оптимально подходит для решения поставленной задачи. В ситуации, когда покупатель выбирает между дорогим и дешевым решением, эффективная коммуникация с клиентами предписывает тщательно и деликатно объяснить клиенту, почему для него оптимален именно дешевый вариант. Именно аргументированно объяснить, а не просто настаивать на выборе самого дешевого решения. Дело в том, что некоторые клиенты могут заподозрить продавца в том, что он их не воспринимает как состоятельных и платежеспособных, и счесть это оскорбительным для себя.

**Конкретная ситуация.** В начале 1990-х одной молодой семейной паре удалось удачно сориентироваться в текущей рыночной ситуации, успешно заняться бизнесом и довольно быстро разбогатеть. Внешне это никак не проявлялось, за исключением того, что, приез-

<sup>1</sup> Шесть правил коммуникации с клиентами через мессенджеры. – URL: <https://fb.ru/opinion/shest-pravil-kommunikacii/>.

<sup>2</sup> Шепин Е. ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая все не так. — Москва: Альпина Паблшер, 2019. — С. 264.

жая в гости к друзьям за город, они обязательно привозили кучу вкуснейших дефицитных продуктов и, когда все садились за стол, всегда обязательно звали всех окрестных детишек, игравших неподалеку, и старались угостить самым вкусным. Словом, хорошие ребята. Одеты были скромно: джинсы, кроссовки, футболки — все как у всех, по виду никогда не скажешь, что деловые люди с серьезными доходами. И вот они решили купить себе мерседес последней модели и пришли в автосалон. Ближайший продавец подошел и предложил показать недорогие автомобили. Жена попросила пройти в другой зал, где были выставлены автомобили премиум-сегмента. В ответ на это продавец спокойно сказал: «Они вам не подойдут. Это дорогие автомобили». Продолжение истории предсказуемо. Конечно, пара ушла из салона, но жена успела высказать все, что она о нем думает, директору магазина. Разумеется, в среде, в которой вращалась данная пара, автосалон был внесен в «черный список».

Но если человек видит реальную помощь со стороны консультанта, без оглядки на прибыль компании, он понимает, что перед ним не продавец, а помощник, и, конечно, он не только придет к вам снова, но и приведет новых клиентов.

**Конкретная ситуация.** Книжный магазин. Покупатель просит продавца охарактеризовать определенную книгу. Ответ паразителен: «Нам на работе читать не разрешают». Покупатель растерянно: «А я думал, вы не на работе тоже что-то читаете». В следующий раз: аналогичная ситуация, но другой консультант. С горящими глазами порекомендовал массу книг, подробно рассказал, почему рекомендует данных авторов и... посоветовал не покупать сегодня, а приехать на следующий день, когда будет проходить акция и эти книги можно будет купить втрое дешевле!



### Быть этичным и соблюдать правила этикета

#### Пример.

Сцена в продовольственном магазине: — Скажите, пожалуйста, это вкусно? Продавщица с кривой улыбкой: — Вы думаете, мы такое едим?

Или в лучшем случае: — Не знаю, не пробовала.



*Сцена в обувном магазине. Моложавая подтянутая женщина тщательно выбирает дорогие туфли. Продавщица, с точки зрения клиентки, практически ее ровесница, пытается ускорить продажу и говорит: «Они очень удобные. Моя мама тоже носит такие туфли». Клиентка быстро ставит туфли на место и уходит.*



### Не спорить

Спорить с клиентом не имеет смысла. Даже если этот спор вы ведете в интересах клиента, например, рекомендуете ему костюм, который и сидит на нем лучше, и более стильный, чем его альтернатива, цель менеджера по продажам — продать товар, а не привить клиенту более возвышенный вкус. Затеять спор означает сразу испортить отношения с клиентом. Даже если вы правы и сумеете его переспорить, он принципиально откажется от покупки или сделки. В итоге проигравшим будете вы, а не он. «С позиций психологии считается бесполезным вступать в спор с тем, кто ошибается, но отстаивает свою точку зрения. "Вы не можете победить в споре", — гласит известное психологическое кредо. И в этом есть глубокий смысл. Ведь если мы спорим с человеком, то, стало быть, мы посягаем на его чувство собственного достоинства. А человек это чувство, то есть свое "Я", упорно защищает.

Что из того, если мы, допустим, камня на камне не оставим от аргументации нашего оппонента и докажем полную несостоятельность его позиции? Мы выиграем? Нет, конечно. Наш оппонент, прижатый к стенке, может отказаться от борьбы. Но он никогда искренне не признается, что был не прав, то есть сразу не признается. Для этого ему нужно время. Чтобы заменить одну установку на другую, обычно требуется не один день»<sup>1</sup>.

### Коммуникации с поставщиками

Поставщики, как и потребители, являются контрагентами компании. По сути, по отношению к поставщикам теперь уже сама компания выступает в качестве клиента и, соответственно, объекта коммуникационного воздействия. Вступая в коммуникацию с поставщиками, компания информирует их о своих интересах и потребностях, а также реагирует на предложения поставщиков. Как известно, действия предпринимательских субъектов на рынке называются **коммерческими операциями**.



**Коммерческие операции** — это форма деловых коммуникаций между субъектами профессионального предпринимательства, ко-

<sup>1</sup> См. подробнее: Дропшипинг-поставщики для интернет-магазина: схема сотрудничества и обзор поставщиков. – URL: <https://www.business.ru/article/1087-dropshipping-postavshchiki-dlya-internet-magazina-shema-sotrudnichestva-i-obzor>.



торые выступают, с одной стороны, покупателями товаров/услуг/работ, а с другой — их продавцами. Они охватывают действия субъектов предпринимательства по взаимному поиску контрагентов, выдвижению условий **коммерческих сделок**, их согласованию и проведению.

Как компания, осуществляющая производство товаров и нуждающаяся в комплектующих изделиях, так и розничный магазин могут взаимодействовать с несколькими видами поставщиков. Это либо производители необходимой продукции, либо посредники, к которым относятся дилеры, дистрибьюторы и импортеры. **Дистрибьютор** — это крупнооптовый продавец, который находится в сильной зависимости от производителя, так как связан с ним жестким договором. В нем определяются закупочные цены, как правило, очень выгодные, и цены продажи, ниже которых дистрибьютор не имеет права опускаться. **Дилер** — мелкооптовый или даже розничный продавец, например, владелец интернет-магазина, который закупает у производителя или дистрибьютера партии товара для перепродажи. Если речь идет об онлайн-бизнесе, имеет смысл использовать бизнес-модель под названием **дропшипинг**. Это услуга прямой отгрузки покупателю, предлагаемая отдельными поставщиками. Когда магазин получает заказ, он обращается к поставщику, и тот отправляет товар клиенту вместо интернет-магазина. Таким образом, интернет-магазину не нужно беспокоиться о запасах на складе (см. рис. 2.1).

Рис. 2.1  
Бизнес-модель  
дропшипинга<sup>1</sup>



Взаимодействие с производителями напрямую выгодно в силу того, что можно осуществить закупки по более низким ценам, однако это должна быть оптовая закупка, что не всегда интересно магазину. Как правило, производитель выстраивает свою сеть дистрибьютеров и дилеров, с которыми в основном и взаимодействуют покупатели.

<sup>1</sup> Работа с поставщиками: как наладить продуктивное сотрудничество. – URL: <https://www.business.ru/article/2095-rabota-s-postavshchikami-kak-naladii-produktivnoe-sotrudnichestvo>.



**Конкретная ситуация.** Владелец и одновременно топ-менеджер российской компании, занимающейся изготовлением и поставкой комплектующих для производства мебели, рассказал, как на старте бизнеса он «обнаружил», что для изготовления высококачественных комплектующих необходим клей определенной марки. Данный клей производился ведущим немецким концерном, куда и направился топ-менеджер на переговоры. Отметим, что отличительной чертой этого человека являлась (и поныне является) фантастическая харизма, вера в себя и в успех собственного бизнеса. Руководство концерна проводило переговоры лично и никак не могло взять в толк, на каком основании вновь созданная российская компания претендует на статус официального дилера солиднейшего немецкого предприятия, при том что ее топ-менеджер не может даже приблизительно назвать предполагаемый объем заказов. Кроме того, у концерна в России уже была выстроена намеренно малочисленная и эффективная дилерская сеть, в которую входили известные бренды. Переговоры завершились ничем... А по возвращении топ-менеджера ждало письмо: руководители концерна писали, что все, что они услышали на переговорах, было настолько интересно и необычно, что они решили сделать исключение и расширить список дилеров еще на одну компанию...

Если в начале 2000-х годов информацию о поставщиках можно было добыть лишь на специализированных выставках либо по предпринимательскому «сарафанному радио», то сейчас практически каждый поставщик имеет сайт, где описываются условия сотрудничества и где можно ознакомиться с каталогом продукции. Тем не менее с представителями европейских компаний лучше встречаться на тематических выставках, а китайских — искать на сайте Alibaba.com. Посещение деловых мероприятий, связанных с вашей отраслью, — это верный способ разнообразить количество поставщиков и ассортимент своих товаров. Найти дистрибьютора проще, чем производителя. Посредники больше тратят денег на маркетинг, поэтому у оптового поставщика обычно есть сайт и активная группа менеджеров по продажам, которые постоянно расширяют базу розничных магазинов. Если ваш магазин работает хотя бы год, дилеры сами вас найдут, они заинтересованы в увеличении сети распространения товаров. Другие способы поиска оптовиков: каталоги и сайты в интернете; форумы предпринимателей; выставки; личные рекомендации<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Работа с поставщиками: как наладить продуктивное сотрудничество. — URL: <https://www.business.ru/article/2095-rabota-s-postavshchikami-kak-naladii-produktivnoe-sotrudnichestvo>.

Коммерческие сделки документально сопровождаются подготовкой, принятием, исполнением и мониторингом коммерческих договоров, соглашений, контрактов, имеющих двусторонний или многосторонний характер.



### Правила работы с поставщиками

1. Договор должен быть прописан максимально детально, с учетом всех возможных нюансов. Для подготовки договора необходимо привлечение профессионального юриста. Предприниматели рекомендуют обращать внимание на такие пункты, как пеня за задержку поставки, возврат бракованного товара, правила проверки товара на брак, если покупатель сдает бракованный товар.
2. Рекомендуется сотрудничать не с одним, а с несколькими поставщиками одновременно. Предприниматели подразделяют поставщиков на постоянных, временных и потенциальных. С постоянными поставщиками компания работает на регулярной основе. Временные подключаются, если у постоянного поставщика возникает проблема с поставками либо при продаже сезонной продукции. Потенциальные поставщики — это те, с которыми мы планируем наладить контакт.



**Конкретная ситуация.** Вспышка пневмонии, вызванной новым типом коронавируса 2019-nCoV, к концу января 2020 года распространилась по всей 31 провинции материкового Китая. Общее число заболевших в Китае превысило 9 тыс. человек. **Александр Пинчук, технический директор компании GrosseMARK:**

*«Наша компания в своей сфере резко ощутила волнения на рынке. Мы работаем на рынке лазерных станков для маркировки. Город, в котором находится основной завод — производитель излучателей для наших лазерных станков (завод Raycus), — Ухань, эпицентр вируса. Город перекрыт, все поставки приостановлены на неопределенное время.*

*Хорошо, что у нас есть на складе запас оборудования и лазерных излучателей в том числе, и мы пока отгружаем станки со склада из наличия. Но каждый день следим за тревожными новостями и уже ищем альтернативных поставщиков. В целом для отрасли лазерного оборудования для маркировки и гравировки есть риск значительного роста цен из-за дефицита компонентов, если ситуация не нормализуется в ближайший месяц»<sup>1</sup>.*

**Экспертное мнение. Евгений Щепин, управляющий по внешним коммуникациям компании «ВкусВилл»:** «Как только наша

<sup>1</sup> Коронавирус в Китае: как пострадает российский рынок. — URL: [https://www.e-xecutive.ru/finance/novosti-ekonomiki/1991834-koronavirus-v-kitae-kak-postradaet-rossiiskii-rynok?utm\\_campaign=2248&utm\\_medium=menedzhment&utm\\_source=email](https://www.e-xecutive.ru/finance/novosti-ekonomiki/1991834-koronavirus-v-kitae-kak-postradaet-rossiiskii-rynok?utm_campaign=2248&utm_medium=menedzhment&utm_source=email)

компания начала быстро расти, мы стали следовать принципу удвоения, кажется, во всех сферах. У нас даже появились такие устойчивые выражения, как "удвоить сотрудника", "удвоить самого себя", "удвоить поставщика услуг". ... Удвоение поставщика — отличный способ борьбы с монополией. Плюс истинно рыночные условия сотрудничества, когда ты постоянно сравниваешь качество продукта или услуги одного с качеством продукта или услуги другого и соотносишь это со стоимостью. А еще надежная страховка от форс-мажоров. Если с одним поставщиком что-то происходит, компании, удваивающие функционал, выручают и приходят на помощь»<sup>1</sup>.

3. Используйте при взаимодействии конвенциональную деловую коммуникативную технологию, основанную на взаимном уважении. Не используйте игровую технологию: любая дружба с поставщиком допускает исключения из правил и несоблюдение договоренностей. Поставщики должны быть договороспособны, это один из ключевых критериев их выбора. Но и вы со своей стороны обязаны держать слово и выполнять обещания. Например, заплатить за поставку товара к определенному сроку, если договоренность была таковой, даже если хочется попросить об отсрочке.
4. Если у вас длинная логистическая цепочка, составьте календарный график поставок и требуйте отчета о движении партии товара из основных транспортных узлов. Особенно это важно при сотрудничестве с иностранной компанией.



**Пример.** В середине 1990-х годов российское малое предприятие было разорено недобросовестным иностранным поставщиком. Поставщик работал на условиях предварительной оплаты. Благополучно проведя несколько сделок по заказу товара небольшими партиями, предприятие решило сэкономить на транспортных расходах и заказало большую партию товара, оплатив ее в иностранной валюте. Однако товар так и не поступил. При этом предприятие не могло найти «концы»: партия товара была как бы потеряна, а поставщик предъявил отгрузочные документы и снял с себя ответственность.

5. Предприниматели рекомендуют торговаться — договариваться с поставщиком о снижении цены относительно той, которая указана в каталоге. Но обсуждать это следует не с менеджером по продажам, а с топ-менеджером или даже собственником. В данном случае именно они являются так называемыми ЛПР — лицами, принимаю-

<sup>1</sup> Шелин Е. ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая все не так. — Москва: Альпина Паблшер, 2019. — С. 217.

щими решения. Задавайте вопросы по поводу условий, при которых скидка возможна, например, 100 %-я предоплата или оплата в течение ближайшей недели и т. д.

Поставщик, обладающий значительными ресурсами, может поставить компанию в серьезную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщика руководителю следует провести тщательный анализ поставщиков и построить с выбранным поставщиком отношения, обеспечивающие максимальную эффективность взаимодействия.



Анализ **действующих поставщиков** проводится на основе изучения наиболее важных критериев качества поставок:

- качества поставляемого товара (процент отношения количества товаров с браком в партии к общему количеству товара в данной партии);
- количества номенклатурных единиц в закупаемой ассортиментной матрице поставщика (чем больше номенклатурных единиц товара закупается у меньшего количества поставщиков, тем проще товарная и складская логистика и выгоднее финансовая сторона поставки);
- качества поставок (величина издержек из-за перебоев с поставками);
- финансовых выгод (продажи в суммарном денежном выражении, прибыльность при разбивке по месяцам с учетом наценки);
- качества коммуникации с поставщиком (оперативность реагирования на запросы, на претензии, обмена документами о поставке).

Анализ **нового поставщика** предполагает изучение следующих параметров:

- цена продукции и финансовые условия поставки;
- соответствие условия поставок стратегии закупок;
- дополнительные услуги, сопровождающий поставку товара;
- готовность товара к поставке (его наличие или удовлетворяющие сроки производства и поставки);
- опыт работы на рынке и оценка опыта аналогичных поставок;
- качество обслуживания покупателей;
- географическое расположение поставщика и, как следствие, качество логистики;
- порядок удовлетворения рекламаций и наличие службы по работе с претензиями;
- наличие службы технической помощи;
- и др.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> См.: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_a/analysis\\_of-suppliers/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_a/analysis_of-suppliers/).



### Методы проверки поставщика на добросовестность:

- в чатах предпринимателей нередко дается совет проверить потенциального поставщика в «черном списке» в Единой информационной системе закупок. Это так называемый реестр недобросовестных поставщиков;
- в бесплатной выписке из ЕГРЮЛ смотрим на годы работы, сферу деятельности (если специализируется на всем, это возможный признак однодневки), адрес регистрации, размер уставного капитала, Ф. И. О. и другие данные владельца;
- в базе судебных приставов (если поставщик проигрывает суды и затем не платит по счетам, лучше от него держаться подальше);
- в картотеке арбитражных дел (имея информацию о судебных разбирательствах, спросите о судах у самого поставщика, если он ответит отрицательно, это повод насторожиться);
- в реестре банкротов<sup>1</sup>.

Отметим, что поставщик играет крайне важную роль в обеспечении конкурентоспособности и прибыльности бизнеса. Поэтому взаимодействию с поставщиком, особенно ключевым, руководителю лично необходимо уделять значительное внимание.

## 2.2. Коммуникации с партнерами и конкурентами. «Кооперентные» коммуникации

Предпринимательские коммуникации с конкурентами осуществляются в форме конкуренции (соперничества), а с партнерами по совместному бизнесу — в форме сотрудничества. Посредством сотрудничества предприниматели могут привлекать недостающие финансовые или инвестиционные ресурсы, пользоваться возможностями и профессиональными компетенциями работников партнерской компании, раскрытым брендом компании-партнера и его товаров и услуг (капитализация бренда), его имиджем и доброй репутацией.

Отдельных организационных решений в части создания подразделения по связи с партнерами или конкурентами в компании, как правило, не создается, да и нет в этом необходимости. Функцию коммуникации выполняет обычно руководитель проекта, в рамках которого осуществляется соответствующее взаимодействие, либо один из топ-менеджеров, в зависимости от цели и задач коммуникации.

Сотрудничество, осуществляемое в форме противостояния общим конкурентам и/или взаимодействия с общим окружением из чис-

<sup>1</sup> Работа с поставщиками: как наладить продуктивное сотрудничество. – URL: <https://www.business.ru/article/2095-rabota-s-postavshchikami-kak-naladii-produktivnoe-sotrudnichestvo>



ла заинтересованных сторон рынка, называется **предпринимательским альянсом**. Его можно рассматривать как форму договоренности об объединении независимых (или частично зависимых) предприятий, не поддерживаемую отношениями собственности. В случае если такое сотрудничество приобретает стратегический характер, речь идет о стратегическом альянсе.

#### Формы предпринимательских альянсов:

- **конвенции** (договоренности, соглашения) об общих правилах поведения на рынке, об отношении к бизнес-окружению, включая прямых конкурентов;
- **картельные соглашения** — соглашения участников альянса об установлении единых цен, о разграничении рынков сбыта (потребителей) или рынков ресурсов (поставщиков), об общей политике по отношению к прямым конкурентам на том или ином рынке (о политике допуска прямых конкурентов на рынки или, наоборот, вытеснения таковых). Картельное (антиконкурентное) соглашение — форма монополистического объединения хозяйствующих субъектов, результатом которого является их взаимовыгодное сотрудничество вместо ожидаемого потребителями соперничества между ними. Антимонопольное законодательство прямо запрещает хозяйствующим субъектам, осуществляющим деятельность на однородном товарном рынке, заключать подобного рода соглашения (ст. 11 Закона «О защите конкуренции»)¹.
- **договоренности о совместном участии в бизнес-проектах;**
- **договоренности о совместном политическом лоббировании;**
- **специальные некоммерческие организации — ассоциации юридических лиц.**



Сочетание сотрудничества и соперничества субъектов предпринимательских коммуникаций называют **коокуренцией** (конкуренцией-кооперацией) данных субъектов².



<sup>1</sup> Коновалов Е. Картельное соглашение на торгах в целях поддержания цены: предмет доказывания и практика антимонопольных органов. – URL: [https://zakon.ru/blog/2019/05/16/kartelnoe\\_soglashenie\\_na\\_torgah\\_v\\_celyah\\_podderzhanija\\_ceny\\_predmet\\_dokazyvaniya\\_i\\_praktika\\_antimono](https://zakon.ru/blog/2019/05/16/kartelnoe_soglashenie_na_torgah_v_celyah_podderzhanija_ceny_predmet_dokazyvaniya_i_praktika_antimono).

<sup>2</sup> Тезис о взаимном переплетении элементов соперничества и сотрудничества в предпринимательском бизнесе подробно обоснован в книге: Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. — Москва: Маркет ДС, 2006. Термин «коокуренция» впервые был предложен известным российским ученым Г. Б. Клейнером (см.: Клейнер Г. Б. Микроэкономика знаний и мифы современной теории // Высшее образование в России. 2006. № 9).

Чем бы ни руководствовались субъекты предпринимательского бизнеса, определяя свое отношение к партнерству или соперничеству, на практике им всегда приходится оставлять за собой возможность маневра и сочетания элементов сотрудничества и соперничества. Это обусловлено следующими причинами:

- неполнота информации;
- вероятность завышения или занижения оценки конкурента;
- вероятность завышения или занижения самооценки;
- вероятность получения извне дезинформации и конкурентных угроз;
- вероятность форс-мажора.



Все это порождает **«рассеянность знаний о рынке»**<sup>1</sup>, поэтому любые оценки параметров поведения и конкурентных возможностей субъектов бизнеса, базирующиеся на относительно неполной информации, являются «рассеянными» и имеют относительный характер. Отсюда необходимость не абсолютной, а относительной, **сравнительной оценки** уровня конкурентоспособности соперника, размера и содержания его конкурентных преимуществ или недостатков.

В этих условиях контакт и взаимодействие руководителя с конкурентами является своеобразным ресурсом компании, фактором повышения конкурентоспособности своей компании. Так, это позволяет увидеть возможность объединения ресурсов, благодаря чему могут быть снижены издержки или может родиться инновационная идея, которая приведет к совместному бизнес-проекту. В определенных ситуациях сотрудничающие компании совместно могут лучше удовлетворить запросы потребителя, нежели одиночная компания. Например, компания, получившая заказ, не может самостоятельно его выполнить и передает на исполнение конкуренту, полностью или частично, разумеется, делясь с ним выручкой.



**Пример.** Компании — поставщики бытовой техники не производят самостоятельно всю линейку своей продукции, а специализируются на чем-либо одном, например, на выпуске стиральных машин или кухонных плит. Заказы на производство недостающих товаров под своей торговой маркой эти компании размещают у конкурентов, специализирующихся на выпуске этих товаров. Это позволяет компаниям-заказчикам предоставить полную гамму продукции, а компаниям-исполнителям — загрузить свои производственные мощности и увеличить выручку<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Термин лауреата Нобелевской премии по экономике Ф. Хайека (см.: Хайек Ф. Пагубная самонадеянность. — Москва: Новости, 1992. — С. 147).

<sup>2</sup> Котляров И. Д. Маркетинг конкурентов и связи с конкурентами: сотрудничество как путь к рыночному успеху. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-konkurentov-i-svyazi-s-konkurentami-sotrudnichestvo-kak-put-k-rynochnomu-uspehu/viewer>.



Кроме того, крупные заказчики, как правило, предпочитают работать с несколькими компаниями-конкурентами. Например, в тренинговом бизнесе обычна ситуация, когда заказчик постоянно взаимодействует с разными конкурирующими между собой провайдерами тренинговых и консалтинговых услуг, поскольку у каждого из них есть та или иная программа, наиболее предпочтительная для заказчика. Это подтверждает и Георгий Генс, президент и владелец группы компании «ЛАНИТ», в интервью Глебу Архангельскому<sup>1</sup>:

*«ГЕНС: Надо понимать одну вещь: у большинства крупных заказчиков работают большинство крупных интеграторов. Нет ситуации, когда можно сказать: "Я работаю здесь, и никого больше здесь нет". Например, с Центральным банком работает 50 компаний. Если посмотреть, у кого на сайте перечислен как заказчик Центральный банк, то это не меньше 50 компаний.*

*АРХАНГЕЛЬСКИЙ: И, соответственно, пересекаться в любом случае приходится, и взаимодействовать в любом случае всем приходится?*

*ГЕНС: Приходится конкурировать. Приходится очень часто, сейчас все больше и больше, взаимодействовать на крупных проектах, в которых участвует не одна компания, а сразу много.*

*У нас есть случай по одному проекту в Москве: там работает, по-моему, 12 компаний одновременно на одном проекте. И кстати, тогда возникает еще необходимость договариваться не о коммерческих вещах, а о выполнении работы: создавать совместные группы. Сидят сотрудники моей компании, еще пяти других компаний и вместе делают общее дело, одинаково заинтересованы в том, чтобы каждый сделал хорошо. И таких ситуаций становится все больше и больше».*

Немаловажных аргументов в пользу коммуникаций с конкурентами довольно много. Например, постоянное зеркальное сравнение себя с конкурентами стимулирует руководство компании искать новые технические и бизнес-решения, снижать затраты, повышать качество продукции, вводить инновационные технологии, разрабатывать новые маркетинговые стратегии, повышать квалификацию персонала. С помощью конкурентов возможно повышение совокупного спроса на продукцию отрасли, повышение конкурентоспособности отрасли в результате соперничества за высокое качество продукции, укрепление позитивного имиджа отрасли в целом<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Как выстроить отношения с конкурентами? Георгий Генс в программе «Время предпринимать». – URL: <https://www.lanit.ru/press/smi/kak-vystroit-otnosheniya-s-konkurentami-georgiy-gens-v-programme-vremya-predprinimat/>.

<sup>2</sup> См.: Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом. – С. 322–327.



И в этом позитивную роль, безусловно, играет взаимодействие руководителей конкурирующих компаний.

**Пример.** Из интервью Георгия Генса, президента и владельца группы компании «ЛАНИТ» Глебу Архангельскому:

«АРХАНГЕЛЬСКИЙ: И как выстраиваются отношения? Допустим, даже на уровне не просто компаний, а руководителей компаний. У вас отношения с владельцами крупных аналогичных компаний дружеские, дистанцированные, какие-то еще?

ГЕНС: Мы работаем... Во-первых, раньше довольно часто (сейчас, к сожалению, реже) крупные вендеры приглашали на какие-то мероприятия руководителей компаний. Например, покататься на лыжах в горы. Приезжали руководители и владельцы крупных компаний, вместе ужинали, завтракали, обедали, сидели на семинарах, катались на лыжах. Поэтому все друг друга знают. И не только из-за этого, конечно, мы друг другу можем спокойно позвонить, часто встречаемся. Точнее, не то чтобы часто, но среди людей, с которыми я общаюсь и с которыми я дружу, немало конкурентов»<sup>1</sup>.

### 2.3. PR-, GR-, IR-коммуникации

#### PR-коммуникации



**PR** — это функция менеджмента, обеспечивающая взаимопонимание и доброжелательность между организацией и общественностью посредством установления и поддержания эффективных коммуникаций.

Практически все, кто в своей работе связан с другими людьми, занимается PR-деятельностью. Когда мы ведем переговоры или говорим по телефону — это уже PR, поскольку в данном процессе формируется мнение о нас.

Основная **цель** осуществления PR-деятельности в организации — это создание благоприятной для ее успешного функционирования внешней и внутренней среды и обеспечение необходимого поведения этой среды в отношении данной организации.



К **задачам PR** относят:

- формирование желаемого общественного мнения о компании, доверия групп общественности к компании;

<sup>1</sup> Как выстроить отношения с конкурентами? Георгий Генс в программе «Время предпринимать». – URL: <https://www.lanit.ru/press/smi/kak-vystroit-otnosheniya-s-konkurentami-georgiy-gens-v-programme-vremya-predprinimat/>.



- создание позитивного имиджа, доброй репутации, известности компании и ее руководству;
- придание мероприятиям компании общественно значимого смысла.

Считается, что PR выполняют три **основные функции**:

- 1) **контроль** (целенаправленное формирование) мнения и поведения общественности с целью удовлетворения потребностей и достижения интересов организации;
- 2) **реагирование на общественность** (мониторинг событий, проблем, поведения и выработка ответной программы действий с учетом полученной информации);
- 3) **достижение взаимовыгодных отношений** между группами общественности внутри организации путем обеспечения их конструктивного взаимодействия либо способствования ему.

На Западе специалист по связям с общественностью, как правило, занимает должность вице-президента компании, и вот почему. Во-первых, он должен быть в курсе всех событий, происходящих в компании. Во-вторых, правомочен принимать решения и выступать от имени организации при возникновении информационных запросов. И, в-третьих, иметь право доступа к первому лицу компании в любое время суток, что необходимо в случае возникновения нештатной ситуации и антикризисного реагирования на нее с целью сохранения репутации компании, а иногда и ее существования.

Формирование общественного мнения происходит прежде всего под воздействием СМИ. Поэтому отношения со СМИ являются первостепенной и наиболее важной составляющей PR.



К **инструментам** PR-коммуникаций относятся:

- пресс-конференции, пресс-туры, брифинги и интервью;
- подготовка публикации материалов в СМИ;
- социальные сети; блоги; сайты компаний и персональные сайты-визитки;
- презентации, семинары, публичные выступления;
- день открытых дверей, день рождения компании; юбилейные мероприятия;
- встречи со знаменитостью, игра со знаменитостью;
- конкурс, турнир, соревнование;
- круглый стол, официальный прием, банкет, экскурсия;
- обращение (в том числе и в международные организации), общественная подписка (сбор средств);
- слухи, скандалы;

- престижная реклама;
- выставки и ярмарки;
- фирменный журнал, сувенир, фирменная легенда, одежда;
- оглашение результатов опросов общественного мнения и т. д.

Управление PR-деятельностью осуществляется на стратегической основе и должно быть скоординировано с общими задачами менеджмента и деятельностью других подразделений компании. В крупной компании, как правило, создается PR-департамент, в структуре которого функционируют специализированные отделы, в частности отдел по связи с прессой. В небольшой компании нередко один человек совмещает функции PR-менеджера, пресс-атташе и даже менеджера по рекламе. С целью обеспечения эффективности PR-коммуникаций разрабатывается **PR-программа** — комплекс тактических PR-мероприятий, реализующих конкретную стратегию<sup>1</sup>.

Вопрос, если организационные решения по обеспечению PR-деятельности в компании созданы, то какова при этом роль руководителя?

Во-первых, он должен понимать, каковы цели, задачи и возможности PR для того, чтобы наиболее эффективно их использовать в интересах компании.

Во-вторых, ему целесообразно понимать, насколько эффективны сотрудники, осуществляющие PR-деятельность в компании.



***Пример:** Автор этих строк читает лекцию по PR для директоров спортивно-оздоровительных центров и фитнес-клубов. В перерыве к нему подходит участник и говорит: «Спасибо Вам, наконец-то я понял, что я должен требовать от своего PR-менеджера, какие поручения могу ему давать и какие полномочия предоставлять».*

И, в-третьих, руководителю следует найти оптимальную степень своего активного участия в PR-деятельности. Дело в том, что руководитель нередко выбирает крайние варианты. Он либо берет на себя все представительские функции, тратя на их выполнение недопустимо много времени в ущерб решению стратегических задач компании, либо, наоборот, делегирует их выполнение PR-менеджеру полностью и, таким образом, остается теневой фигурой в компании. На самом деле руководитель обязательно должен представлять компанию, особенно в стратегически важных мероприятиях, однако в его участии во всех акциях и специальных событиях компании необходимости нет. И еще важный нюанс: готовит руководителя к участию в мероприятии всё тот же PR-менеджер. Он же и отвечает за то, чтобы руководитель должным образом выглядел и говорил правильные слова в нужное время.

<sup>1</sup> См. подробнее: PR: теория и практика: учеб. / Д. Е. Баранов, Е. В. Демко, М. А. Лукашенко [и др.]; под ред. М. А. Лукашенко. — Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — С. 70–90. — [Университетская серия].

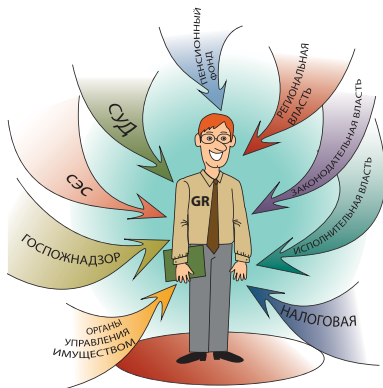
## GR-коммуникации

GR — *government relations* — это деятельность по управлению взаимоотношениями организации с органами государственной власти и управления. GR можно рассматривать как составную часть PR, отвечающую за взаимодействие с государством.

GR — широкая область, включающая в себя связи не только с высшими органами законодательной и исполнительной власти, но и органами власти субъектов Федерации, региональными подразделениями федеральных ведомств, муниципалитетами, правоохранительными, судебными и налоговыми органами.

Любой предприниматель (равно как и любой топ-менеджер) взаимодействует с представителями власти, получает разрешения, оформляет договоры с органами по управлению имуществом, посещает налоговую инспекцию, Пенсионный фонд, СЭС, Госпожнадзор, взаимодействует с проверяющими инстанциями. Таким образом, GR-технологии — сознательно или интуитивно — использует каждый предприниматель, понимая, что отношения с органами государственной власти и управления — *government relations* — это существенное конкурентное преимущество его компании.

Традиционно GR классифицируется как направление PR-деятельности. Соответственно, как правило, GR-деятельность в компаниях осуществляется PR-отделом или отдельным специалистом, ответственным за взаимодействие с органами государственной власти и управления. По данным Ассоциации менеджеров России, более половины отечественных компаний имеют в штате специалиста, отвечающего за организацию взаимодействия с различными органами власти. Это не относится к крупным корпорациям, имеющим в организационной структуре департамент по связям с госорганами, который отвечает за сопровождение их деятельности в органах государственной власти. GR-менеджеры представляют интересы компании в политической среде, отслеживают возможные угрозы для компании от деятельности профильных политических стейкхолдеров,



реализуют комплекс специальных мер, чтобы предотвратить реализацию этих угроз, а также ищут потенциальные возможности для компании через ее участие в политических действиях. Во всех крупных корпорациях, ведущих бизнес в России, созданы такие структурные подразделения, их кадровый состав варьируется от нескольких до десятков человек. Самым крупным действующим GR-департаментом в России является GR-департамент компании «Роснефть», известной своей проактивностью при взаимодействии с органами власти<sup>1</sup>.

Нередко функциями GR занимается непосредственно руководство компании в лице президента, генерального директора или их заместителей.

Для любой компании важно, чтобы действия органов власти соотносились с ее интересами и целями. Устойчивые связи с чиновниками органов государственной власти и управления создают компании специфические возможности решения проблем, которые принято называть **административным ресурсом** субъектов бизнеса. Для органов власти вообще и чиновников в частности важно, чтобы действия компании соотносились с их интересами и целями. Таким образом, инициироваться GR-коммуникации могут с обеих сторон.

**Предметную основу** GR-коммуникаций составляют:

- традиционная PR-деятельность в отношении органов власти как группы общественности компании (формирование имиджа компании; достижение взаимопонимания и доброжелательности между компанией и органами власти);
- учет интересов органов власти в деятельности компании и анализ влияния действий компании на органы власти;
- лоббизм;
- частно-государственное партнерство;
- корпоративная социальная ответственность;
- формальные и неформальные коммуникации с представителями органов власти<sup>2</sup>.

Специалисты выделяют **три формы лоббизма**: прямой, косвенный и внутренний.

**Прямой** лоббизм предполагает непосредственные («лицом к лицу») контакты представителей корпораций с представителями институтов государственной власти в целях достижения нужных лоббирующей стороне решений.



<sup>1</sup> Толстых П. Об особенностях карьеры на российском рынке GR. – URL: <https://pharmvestnik.ru/content/interviews/Ob-osobennostyah-karery-na-rossiiskom-rynke-GR.html>

<sup>2</sup> См. подробнее: PR: теория и практика: учеб. – С. 109–151.



**Пример.** Формы прямого лоббирования: организация каналов связи для общения, назначение и проведение встреч с законодателями и представителями администрации, персональные письма и телефонные звонки, налаживание неформальных отношений, установление клиентелистских и коррупционных связей и пр.

**Косвенный** лоббизм предполагает влияние на процесс принятия политических решений посредством мобилизации общественного мнения в пользу (или против) той или иной позиции.



**Пример.** Формы косвенного лоббирования: реклама в поддержку своей позиции; организация кампаний телефонных звонков; массовая рассылка писем, факсов, сообщений по электронной почте; организация публикаций в средствах массовой информации; мобилизация профсоюзов, религиозных организаций и местных ассоциаций в поддержку своих взглядов; организация пресс-конференций, публичных встреч, сбора подписей, демонстраций, пикетов и т. д.

**Внутренний** лоббизм предполагает, что групповые интересы отстаивают те, кто работает в органах государственной власти или имеет к ним непосредственный доступ. Данный тип лоббизма возникает, когда та или иная корпорация имеет устойчивые отношения с действующими или бывшими политиками и чиновниками, которые делают капитал на своих связях и берут большие деньги за то, что обычно называют «торговлей влиянием в розницу» (*"influence peddling"*)<sup>1</sup>.

Некоторые исследователи относят к области GR и взаимоотношения с политическими партиями.



Выделяются следующие **методы воздействия** бизнеса на власть:

- **коррупционный** — цель достигается путем подкупа и других незаконных способов (в России разгар применения данного метода пришелся на 1990-е годы. Это был, скорее, криминальный метод, использующий запугивание и даже покушения);
- **делегирующий** — в органы власти вводится представитель интересов определенных бизнес-структур (путем выборов или назначения на ключевую должность);
- **информирующий** — метод основан на постоянном взаимодействии с органами власти и доведения до их сведения данных, способных склонить чиновников к принятию необходимого решения (данный способ является общепризнанным в мировой практике)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Коробейникова Н. Ю. GR-коммуникации в условиях развития современного российского бизнеса (на примере компаний «Вымпелком» и «Связинвест»). – URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035432/Korobeynikova\\_GR\\_kommunikatsii\\_v\\_usloviyah\\_razvitiya\\_russ\\_biznesa.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035432/Korobeynikova_GR_kommunikatsii_v_usloviyah_razvitiya_russ_biznesa.pdf)

<sup>2</sup> См.: Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом. — С. 397–403.

### IR-коммуникации

Начиная с 1990-х годов интенсивно развиваются и играют все большую роль в жизни компаний финансовые PR, получившие название «*Investor Relations*» (**отношения с инвесторами**)<sup>1</sup>. Деятельность PR в финансовой сфере требует одновременного знания финансов и коммуникаций. Она предполагает работу со следующими группами общественности:

- финансовыми аналитиками;
- держателями акций;
- финансовыми журналистами;
- брокерами и др.

**Конечная цель IR** — обеспечение достижения акциями компании своей рыночной цены.

Высокая цена акций:

- отражает высокую ценность компании в глазах инвесторов, аналитиков, консультантов и т.д.;
- предохраняет компанию от покупки ее акций компаниями-поглотителями, обеспечивая тем самым свободу действий ее менеджменту;
- останавливает акционеров от продажи акций, поскольку считается свидетельством надежности и выгодности вложения средств.

В основу отношений с инвесторами, по мнению специалистов, должна быть заложена информационная политика компании, направленная на обеспечение **стратегического доверия** компании заинтересованными сторонами (финансовые аналитики, инвесторы, клиенты, специализированные СМИ)<sup>2</sup>. То есть финансовые специалисты должны понимать корпоративную стратегию компании, считать ее разумной и осмысленной. Например, являются ли приобретения или продажи компании достаточно продуманными?

Стратегическое доверие возникает как совокупность целого ряда факторов, главными из которых являются:

- стратегический потенциал компании;
- эффективность деятельности компании в прошлом;
- степень доверия к высшему руководству компании, особенно генеральному директору;
- информированность заинтересованных лиц о стратегии компании.



<sup>1</sup> См. подробнее: PR: теория и практика: учеб. — С. 282–290.

<sup>2</sup> См.: Хиггинс Р. Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005.



Результатом стратегического доверия является улучшение отношений с финансовым сообществом и акционерами, а также улучшение морального состояния работников компании.

Стратегическое доверие формируется на основе корпоративной информации — годовых отчетов, стенограмм выступлений генеральных директоров перед финансовыми аналитиками и других документов, связанных с формированием корпоративного имиджа и репутации.



#### Задачи IR:

1. Оценка мнений о компании, частном предприятии или отрасли в целом, сложившихся у держателей акций, финансовых аналитиков, законодателей, управляющих государственных организаций.
2. Помощь менеджменту в разработке стратегии взаимодействия с клиентами с учетом целей компании.
3. Содействие в подготовке финансовой литературы:
  - письма к новым держателям акций;
  - промежуточные и годовые отчеты;
  - вкладыши с информацией о дивидендах;
  - информация для исследования брокерских фирм.
4. Организация и снабжение информационными материалами деловых встреч по финансовым вопросам, экскурсий по предприятию и презентаций для групп инвесторов, аналитиков и финансово направленных СМИ.
5. Написание материалов — финансовых новостей для публикаций в СМИ; ответы на вопросы из финансово направленных СМИ.
6. Подготовка и проведение пресс-конференций для финансово направленных СМИ.
7. Подготовка к проведению специальных мероприятий: юбилеев, торжеств и т. п., задействующих все представительства и филиалы в регионах.

Ключевыми инструментами IR-коммуникаций являются **годовой отчет и ежегодные собрания акционеров**.

*Пример:* На сайте Сбербанка России выложена информация о годовом общем собрании акционеров Сбербанка 24 мая 2019 года с возможностью посмотреть его запись, скачать презентацию Германа Грефа, а также годовой отчет<sup>1</sup>.

Существует и **другое направление** отношений с инвесторами. Это **поиск инвесторов** начинающими стартаперами. Для официализации данного процесса, значимого для развития как предприниматель-



<sup>1</sup> Источник: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2019/>.

ства, так и экономики России в целом, начиная с 1916 года ежегодно организуется конференция StartUp Show. Она проводится при поддержке Инвестиционной площадки StartTrack, ГБУ «Малый бизнес Москвы», «РБК Конференции» и Российской молодежной палаты (JCI Russia). Неформальные встречи руководителей перспективных стартапов с экспертами и потенциальными инвесторами проводятся уже четвертый год. Программа начиналась как своеобразные деловые стендапы в барах, после чего превратилась в шоу с постоянными гостями из крупнейших фондов, компаний и государственных проектов.

«Шанс представить проекты получают восемь компаний-участников. Каждому презентатору отводится только три с половиной минуты на сцене. За это время они должны объяснить принципы работы стартапа, его преимущества, цели и назвать сумму, которую надеются получить от инвесторов. После этого инвесторы и эксперты оценивают презентации и выбирают, кого они готовы поддержать финансово. Каждый инвестор может выбрать не более трех фаворитов, эксперты же могут предложить помощь кому угодно. В то же время проводится онлайн-голосование за лучший проект, итоги которого подводятся в конце шоу»<sup>1</sup>.

Соответственно, руководителю стартапа необходима коммуникативная компетентность как персональное искусство делового взаимодействия: за три минуты он должен достичь поставленной цели.

Возникает вопрос, какими критериями руководствуются инвесторы, выбирая тот или иной проект?

В связи с этим приведем выдержки из экспертного мнения советника президента Фонда «Сколково» Пекки Вильякайнена<sup>2</sup>:

*«Сейчас у стартаперов много возможностей отыскать нужные инвестиции — венчурные компании, бизнес-ангелы, государственные и частные институты развития.*

...

*Инвестор руководствуется тремя тезисами, когда рассматривает компанию, в которую планирует инвестировать:*

- 1. Это потенциал компании для конкуренции на международной арене.*
- 2. Это степень доверия к инвестору: если бизнесмен не доверяет ему изначально, рано или поздно начнутся проблемы.*
- 3. И это ценность вложения не только денег, но и своих знаний, умений, контактов.*

...

<sup>1</sup> Источник: <https://www.e-xecutive.ru/finance/investment/1991191-startup-show-kakie-idei-privlekaut-investorov>.

<sup>2</sup> См. подробно: **Вильякайнен Пекка**. Как стартаперам выстроить отношения с инвесторами. — URL: <https://tb.ru/opinion/otnosheniya-s-investorami/>.



Мастерство выстраивания коммуникации и цифровые технологии — вот что выведет стартап и инвесторов на успешный и современный уровень сотрудничества. Нет инвестиций? Инвестируйте в свою телефонную книжку контактов. Обзаведитесь связями с лучшими экспертами в вашей области, познакомьтесь с лучшими мастерами. Изучайте рынок. Занимайтесь самообразованием и прокачайте свою команду.

...

От руководителя — от вас и потенциально от инвестора, который станет партнером компании, — ваши сотрудники ждут энтузиазма, ответственности и формирования сплоченного коллектива.

Сформируйте уже на этапе стартапа такую команду, и инвесторы точно обратят внимание на вас. Вкладывайтесь в своих людей, в коммуникации, в повышение экспертности каждого сотрудника, включая себя. Помните, что инвестор выбирает не продукт, а вас и ваши лидерские качества».

## 2.4. Управление внешними коммуникациями



### Принципы управления коммуникациями

Повышению эффективности коммуникационного менеджмента в компании способствует учет топ-менеджером следующих принципов управления коммуникациями:

- **уровневый характер:** процессы управления коммуникациями становятся объектом стратегического, тактического и оперативного менеджмента в компании; коммуникации осуществляют топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и низового звена (операционные управляющие);
- **симметрия (релевантность) внешних и внутренних коммуникаций:** конкурентные преимущества компании, транслируемые во внешнюю среду, отображаются, обеспечиваются и поддерживаются в ее внутренней среде;



**Пример.** Вы провозглашаете клиентоориентированность ключевой ценностью вашей компании. Ваша PR-служба транслирует это во внешнюю среду как важное конкурентное преимущество. Слоганы компании: «Каждый из тысячи наших клиентов — единственный» и «Клиент всегда прав». Воодушевленный данными слоганами клиент приходит в компанию. Мимо него проходят сотрудники, нисколько им не интересуясь, он долго пытается добраться до нужного ему объекта, претерпевая трудности разного рода. Никто и не пытается ему

помочь. Иными словами, клиентоориентированностью по факту в компании и не пахнет. Это происходит не потому, что в компании работают плохие сотрудники. Дело в другом — организация бизнес-процессов во внутренней среде компании не соответствует принятой и заявленной во внешней среде ценности.

- **добросовестность:** осуществление коммуникаций происходит на основе профессиональной этики, добросовестной конкуренции и сотрудничества;
- **ориентация на конкурентоспособность:** процессы управления коммуникациями направлены на обеспечение, сохранение и развитие конкурентных преимуществ: стратегических и тактических альянсов с партнерами и конкурентами; долгосрочных отношений «продавец – покупатель»; формирования формальных и неформальных связей с представителями органов государственной власти и управления; распространения имиджа партнера компании или потребителя его товаров и услуг непосредственно на имидж самой компании; корпоративной культуры как средства повышения эффективности работы компании за счет предоставления услуг с соблюдением высоких стандартов и повышения привлекательности работы в компании для имеющих и потенциальных сотрудников; все перечисленное возможно только в том случае, если принцип добросовестности реально работает, а не является формальностью;
- **вариативность:** процессы управления коммуникациями предусматривают возможности разнообразного взаимодействия компании с каждой заинтересованной стороной рынка, учитывая ее интересы.



*Пример. Мастерская по изготовлению бронзового художественного литья принимает заказы на производство изделий по авторским дизайнерским разработкам. Выбор очень большой. Тем не менее, если у вас есть образец, отличающийся от существующих, компания по нему изготовит макет, и после его утверждения вы получите индивидуальное изделие по цене готовой продукции. Это и называется индивидуальный подход к клиенту.*

### Стратегическое, тактическое, оперативное управление внешними коммуникациями

Базовой задачей стратегического управления внешними коммуникациями является разработка концепции имиджа компании, поскольку она в значительной степени определяет цели коммуникации и напрямую влияет на определение адресатов информационных сообщений, стратегию и тактику коммуникаций.

Содержание **стратегического управления** внешними коммуникациями включает:

- анализ конкурентных преимуществ компании и разработку концепции ее имиджа исходя из стратегических целей на рынке;
- постановку и декомпозицию целей коммуникации, структурирование групп внешней общественности и выявление объектов коммуникационного воздействия; разработку коммуникационной стратегии, адекватной конкурентной стратегии компании на рынке; стратегическое планирование коммуникаций;
- организация коммуникационной деятельности — упорядоченное взаимодействие компании с заинтересованными сторонами рынка, направленное на решение бизнес-задач, формирование имиджа, развитие существующих и создание новых конкурентных преимуществ;
- мотивация исполнителей коммуникационных действий, контроль их деятельности и оценка результатов коммуникаций.



Выстраивание стратегии упорядоченного взаимодействия с заинтересованными сторонами рынка следует осуществлять с учетом следующих приоритетов:

- с клиентами — приоритет установления партнерских отношений;
- с конкурентами — приоритет сочетания сотрудничества и соперничества;
- с партнерами — приоритет согласования бизнес-интересов и поиска новых направлений и форм взаимодействия;
- с органами государственной власти и управления — приоритет ориентации на государственную политику в конкретном секторе экономики и обеспечение социальной значимости программ взаимодействия.

Тактическое управление внешними коммуникациями должно быть подчинено стратегическим приоритетам и направлено на решение бизнес-задач реализации конкурентных преимуществ компании во взаимодействии с заинтересованными сторонами рынка. К содержанию **тактического управления** коммуникациями относится: выявление коммуникационных проблем и определение тактических целей управления коммуникациями в соответствии с тактическими целями компании, конкретизация целевых групп, трансформация коммуникационных стратегий в коммуникационные программы взаимодействия с целевыми группами компании на годовой период; определение коммуникатов и инструментов коммуникации; планирование финансовых, кадровых, временных и информационных ресурсов; реализация коммуникационных программ и оценка их результатов.



К содержанию **оперативного управления** коммуникациями компании относится: постановка конкретных краткосрочных задач коммуникаций; планирование и организация коммуникационных мероприятий на краткосрочный период (месяц, декада, неделя) в рамках оперативного плана коммуникаций; контроль достигнутых результатов, их оценка, анализ и осуществление необходимых корректирующих действий. Кроме того, оперативное управление коммуникациями носит реактивный характер (в отличие от проактивного характера стратегического управления). Это означает, что в результате возникновения внеплановых и непрогнозируемых внешних событий и обстоятельств решения по оперативному реагированию на них будут приниматься в экстремальном порядке и не обязательно в соответствии с намеченными ранее целями.

### Планирование коммуникационных мероприятий

Разработка любого коммуникационного мероприятия начинается с ответа на вопросы «для чего?» и «для кого?», то есть ставится цель мероприятия и определяется целевая аудитория (ЦА), на которую оно будет ориентировано. Только исходя из этого определяются средства и технологии, с помощью которых мы будем достигать наших целей в отношении ЦА.

В первую очередь конкретизируются **сообщения** — обращения к ЦА. Для этого формулируются ответы на следующие вопросы:

- Что мы хотим сказать нашей ЦА?
- Как мы хотим это сказать?
- Какую реакцию мы ждем — что должна думать и чувствовать наша аудитория в процессе мероприятия и по его завершению?
- Каков должен быть результат — что мы хотим, чтобы наша ЦА сделала?

Разрабатывается программа мероприятия. В процессе определяются:

- 1) коммуникаты;
- 2) каналы коммуникации;
- 3) коммуникативные технологии;
- 4) масштаб деятельности — на каких географических территориях планируется проведение мероприятий (округ, город, страна и т. д.);
- 5) требуемые ресурсы, смета и бюджет;
- 6) время проведения.

**Бюджет** мероприятия зависит от многих факторов. Это размер организации и число покупателей, акционеров, объем оборота и величина прибыли, конкретная ситуация на рынке или в обществе. Разумеется, он зависит от поставленной цели и от требуемых для

достижения этих целей ресурсов. Во время разработки программы составляется смета на подготовку и проведение мероприятия. В случае когда затраты по смете превышают допустимые, осуществляется коррективка программы мероприятия с целью снижения затрат.

Если речь идет не об одном коммуникационном мероприятии, а о годовом плане коммуникационных событий, направленных на разные целевые аудитории, то бюджет может устанавливаться как процент от затрат на рекламу, процент с оборота или прибыли.

Организация таких мероприятий в основном возлагается на PR-департамент организации либо заинтересованное структурное подразделение, но все-таки при поддержке PR-специалистов, если таковые вообще работают в компании. Подбирается **команда**, которая будет непосредственно реализовывать проект. Расписываются функции каждого члена команды. Иногда к организации крупных коммуникационных мероприятий привлекаются сотрудники специализированных PR-агентств. В этом случае организация платит за услуги, исходя из затраченного времени привлеченных специалистов, либо оплачивает по контракту объем выполненных работ.

Следующим шагом является **составление плана-графика**. На этом шаге определяется, кто, что, где, когда и по каким каналам осуществляет. Каждый этап планируемого мероприятия привязывается к срокам его реализации. Лучше это делать наглядно. Так, в зависимости от масштаба коммуникационного мероприятия либо наличия годовой программы мероприятий план-график может составляться с помощью программного продукта MS Project. Но часто бывает достаточно составить такой график в MS Excel либо вообще нарисовать график Ганта на пластиковой доске и делать на нем оперативные пометки и коррективы с помощью разноцветных стикеров и магнитов. Кстати, по утверждению многих компаний, последний, рукописный вариант мотивирует гораздо больше, чем электронные.

Ориентируясь на стратегическое и тактическое планирование коммуникаций, лучше вначале составить годовой график коммуникационных мероприятий с планируемыми результатами. На основании данного графика можно уже планировать отдельные коммуникационные мероприятия. При этом осуществляется декомпозиция подготовки к этим мероприятиям и их визуализация на более детальном плане-графике.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

1. В клиентоориентированной компании коммуникации с клиентами играют чрезвычайно важную роль. Их цель — повышение объема продаж. В свою очередь, при выборе поставщика руководителю следует провести тщательный анализ поставщиков

- и построить с выбранным поставщиком отношения, обеспечивающие максимальную эффективность взаимодействия.
2. Сочетание сотрудничества и соперничества субъектов предпринимательских коммуникаций называют кооперацией (конкуренцией-кооперацией) данных субъектов. Чем больше руководитель владеет искусством продуктивных коммуникаций и с партнерами, и с конкурентами, тем выше конкурентный потенциал его бизнеса.
  3. PR-коммуникации позволяют сформировать позитивный имидж и добрую репутацию компании и ее руководителя, обеспечить общественную поддержку их деятельности. GR-коммуникации — направление PR-деятельности, отвечающее за отношения компании с органами государственной власти и управления и позволяющее обеспечить компанию административным ресурсом. IR-коммуникации — отношения с инвесторами с целью обеспечения достижения акциями компании своей рыночной цены. Это также коммуникации начинающих стартаперов с потенциальными инвесторами с целью раскрутки бизнеса.
  4. Управление коммуникациями в компании должно осуществляться с учетом следующих принципов: уровневый характер, релевантность внешних и внутренних коммуникаций, доброжелательность, ориентация на конкурентоспособность, вариативность.
  5. Осуществляя стратегическое и тактическое планирование коммуникаций, следует составить годовой график коммуникационных мероприятий с планируемыми результатами, используя MS Project, MS Excel, либо нарисовать график Гантта на пластиковой доске.

- ВОПРОСЫ
1. Что такое кооперация, каковы ее плюсы и минусы?
  2. Какие формы предпринимательских альянсов вы знаете? Все ли они легитимны?
  3. В чем заключается предметная основа GR-коммуникаций?
  4. С какой целью и каким образом реализуются отношения с инвесторами?
  5. Что включает стратегическое управление внешними коммуникациями?
  6. Какие инструменты PR-коммуникаций вы знаете?
  7. В чем заключаются правила коммуникаций с клиентами, которые часто не принимаются во внимание?



8. В чем суть модели дропшипинга и когда ее целесообразно использовать?
9. Что в себя включает планирование коммуникационных мероприятий?
10. Каковы приоритеты выстраивания стратегии упорядоченного взаимодействия с заинтересованными сторонами рынка и как их можно аргументировать?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1.

Ознакомьтесь с перечнем различных инструментов коммуникации. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
	Публичное выступление	
	Юбилей компании	
	Престижная реклама	
	Представительство, лобби	
	Подготовка публикации новостной информации в СМИ	
	Пресс-конференция	
	Круглый стол	
	Переговоры	
	Слухи, скандалы	
	Письма к новым держателям акций	
	Экскурсия по предприятию	
	Поход в сауну	
	Презентация нового товара	
	Конвенция об общих правилах поведения на рынке	
	Договор об оказании услуг	
	Электронное письмо	
	Лотереи, скидки, купоны	
	Картельное соглашение	
	Реклама	







«Luginin Capital Partners» как глобальная компания работает на рынках разных стран. Мы сотрудничаем с различными финансовыми и экономическими изданиями, находящимися в разных странах и имеющими различную аудиторию. Использование технологий финансовых коммуникаций «Luginin Capital Partners» обеспечивает нашим клиентам продвижение их компании на старых и новых рынках, на рынках капитала и инвестиций.

#### **Программа компании в области отношений с инвесторами и СМИ**

Данная программа может быть полезна:

- российским компаниям, осваивающим новые рынки, в том числе зарубежные;
- российским компаниям, которые планируют выходить на рынок долговых заимствований в ближайшее время;
- российским компаниям, планирующим сделки по приобретению активов или выводу активов;
- компаниям, принявшим решение о размещении своих акций на российской бирже;
- компаниям, планирующим участие иностранного капитала в бизнесе;
- компаниям, принявшим решение о выходе на зарубежные фондовые рынки;
- компаниям, уже разместившим свои акции или облигации на фондовом рынке.

#### **Задачи программы:**

- информировать широкий круг инвесторов о стратегических планах компании;
- декларировать планы взаимодействия с фондовым рынком;
- сформировать группу лояльных аналитиков, журналистов;
- разработать инвестиционный имидж компании и годовой план IR;
- повысить узнаваемость первого лица компании в инвестиционном сообществе и в СМИ;
- продемонстрировать ориентацию на международные стандарты корпоративного управления и финансовой отчетности;
- обеспечить организационную поддержку всех публичных мероприятий.

#### **Поставленная задача:**

- Компания «Комплекс-Ойл» планирует выйти на международные рынки капитала. Первым этапом была поставлена задача подготовить презентацию инвестиционной программы для инвесторов и создать благоприятный имидж для потенциальных

инвесторов с обязательной презентацией инвестиционной программы инвесторам и размещением первого транша векселей.



#### Решение.

- Проанализировав сложившуюся ситуацию, «Luginin Capital Partners» создал специальный план работы «Комплекс-Ойл» с аналитиками, инвесторами, СМИ. Согласно плану развития коммуникаций с инвесторами Комплекс-Ойл создал более мощный информационный ресурс, на котором расширил представление о себе и своих финансовых показателях. Таким ресурсом оказался сайт компании «Комплекс-Ойл». Используя свои ресурсы и понимание ситуации, «Luginin Capital Partners» совместно с «Комплекс-Ойл» подготовили раздел для инвесторов. Следующим этапом финансовый консультант «Luginin Capital Partners» организовал ряд встреч журналистов, пишущих на финансовые темы, с топ-менеджерами компании «Комплекс-Ойл». Благодаря чему появились статьи в прессе с обсуждением их планов расширения бизнеса и создание вертикально интегрированной компании. В качестве следующего этапа развития взаимоотношений с финансовыми аналитиками наша компания порекомендовала создать специальный обзор рынков капитала, который готовил «Комплекс-Ойл», самостоятельно используя свои знания о рынке, на котором работала. Далее было подготовлено постоянные пресс-релизы, которые раскрывали последовательность действий для инвесторов по текущей деятельности предприятия. Одновременно «Luginin Capital Partners» подготовил презентацию и инвестиционный меморандум для инвесторов. В рамках работы с инвесторами были проведены несколько телеконференций с разными региональными инвесторами. Благодаря такой подготовке о компании узнали широкие слои аналитиков, которые делали свои заключения по компании.
- Для создания полного понимания ситуации у инвесторов была подготовлена серия встреч с инвесторами в трех городах: Москве, Новосибирске, Нижнем Новгороде. Благодаря такому охвату презентация позволила создать понимание планов компании, что создало интерес инвесторов к векселям компании. Презентация включала в себя полное описание планов и струк-

туры компании, а также финансовых результатов в текущем периоде и будущем.

- Итогом работы стало удачное размещение векселей на рынке. Прошло рыночное размещение, эмитент получил возможность привлечь финансирование, используя исключительно свои финансовые показатели. Удачно выбранное время и структура займа позволили в будущем выйти на рынок облигационных заимствований.

Источник: <http://www.4p.ru/main/theory/133232/>.

## ГЛАВА 3. Внутренние коммуникации руководителя

После изучения данной главы вы сможете:

- результативно участвовать в деятельности топ-менеджмента по формированию корпоративной культуры внутренних коммуникаций;
- разрабатывать корпоративные стандарты коммуникаций;
- выбрать нужную ИТ-платформу для организации внутренних коммуникаций и настройки системы контроля поручений.

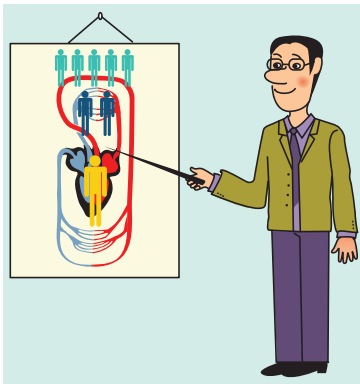
### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Корпоративные коммуникации без преувеличения можно считать «кровеносной системой» любой организации как живого организма — они пронизывают бизнес-процессы на всех этапах жизненного цикла организации. Это важный корпоративный ресурс, и от того, насколько грамотно выстроена работа с данным ресурсом, в значительной степени зависит эффективность и конкурентоспособность бизнеса как такового. И в этом случае компании необходим единый корпоративный язык коммуникаций, единый подход к их осуществлению. То есть должна быть сформирована корпоративная культура компании в части реализации корпоративных коммуникаций. Например, как люди обращаются друг к другу, на ты или на вы? Принято ли здороваться, в частности, в лифте с человеком, с которым вы работаете в разных департаментах и не знакомы? Существует ли запрет на нецензурную речь или она приемлема? Это всего лишь несколько правил, которые формируют лицо компании. Отсюда ключевой вопрос данной главы — **как разрабатывать правила и стандарты корпоративных коммуникаций, чтобы они органично вписались в корпоративную культуру компании и способствовали эффективности бизнеса?**



### 3.1. Корпоративная культура компании и внутренние коммуникации

Внутренние коммуникации — понятие чрезвычайно широкое. Под ним могут пониматься самые разные процессы, как горизонтальные, так и вертикальные. Это взаимодействие топ-менеджера с собственником компании, со своим ближайшим окружением и менеджерами среднего звена, с сотрудниками компании; взаимодействие менеджеров с сотрудниками компании и между собой; взаимодействие сотрудников компании между



собой. Предметы взаимодействия также могут быть чрезвычайно многообразны: принятие управленческих решений, обучение персонала, организация и контроль бизнес-процессов, развитие бизнеса, оптимизация командной работы и т. д. Соответственно, и рассматривать данную проблематику возможно под различными углами зрения.

В учебнике Ю.Б.Рубина «Управление собственным бизнесом» вы можете ознакомиться с авторским видением внутрифирменных коммуникаций в ракурсе сотрудничества и соперничества сторон<sup>1</sup>.

**Экспертное мнение.** По-иному интерпретирует внутренние коммуникации Фарход Ниязов — вице-президент, заместитель гендиректора корпорации Carlsberg, Дания, в статье «Кто в ответе за внутренние корпоративные коммуникации?»:

«Внутренние коммуникации — это диалог внутри и между руководителями и сотрудниками организации, направленный на выстраивание доверительных отношений для принятия оптимальных бизнес-решений и улучшения процесса мотивации, вовлеченности, планирования и координации.

Далее, вовлечение всей команды в работу над вопросом, зачем мы существуем, в чем наша цель, ценности, принципы ведения бизнеса. Лидер развивает свою команду так, чтобы все, независимо от позиции, понимали, куда движется бизнес, и выступали послами компании. Для этого они должны быть вовлечены и мотивированы, а это, в свою очередь, достигается в атмосфере открытости, где нор-



<sup>1</sup> См.: Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом. — С. 344—348.

ма обсуждать любые проблемы на любом уровне через налаженный откровенный диалог»<sup>1</sup>.

Таким образом, речь идет о системной задаче внутренних коммуникаций — формировании корпоративной культуры компании, поскольку атмосфера, царящая в компании, настроение людей и их отношение к делу и друг к другу, принятые правила игры нередко являются определяющим фактором эффективности бизнеса и конкурентоспособности компании на рынке.



**Цель корпоративной культуры** — обеспечение конкурентоспособности организации на рынке, высокой прибыльности ее деятельности за счет формирования имиджа и доброй репутации, с одной стороны, и совершенствование управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и его решениям, воспитания у работников отношения к компании как к своему дому, с другой стороны.



**Смысл корпоративной культуры** заключается в том, чтобы ценности организации и человека, работающего в данной организации, совпадали.

Так что же понимается под корпоративной культурой? По сути, это порядки, правила игры, действующие в организации и формирующиеся на основе корпоративных ценностей.

При этом порядки напрямую касаются корпоративных коммуникаций, поскольку распространяются:

- на принятые правила поведения (закрепленные документально и неписаные);
- установившиеся нормы (что считать нормальным, а что недопустимым);
- принятые деловые процедуры (определенная установившаяся последовательность действий, например процедура согласования документов);
- традиции и обычаи (которые чаще относятся к неформальной жизни коллектива, но бывают и делового характера, например, традиция в конце года обсуждать в управленческой команде цели на будущий год);
- стиль управления, которого придерживается большинство руководителей и прежде всего первое лицо;
- поощряемое (расцениваемое как хорошее) поведение и не поощряемое (расцениваемое как плохое) поведение;

<sup>1</sup> Ниязов Ф. Кто в ответе за внутренние корпоративные коммуникации? — URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1988459-cto-v-otvete-za-vnutrennie-korporativnye-kommunikatsii>.



- избранные приоритеты (что считается важным, значимым, а на что не обращается внимание).

Таким образом, **корпоративная культура** — это отношения между сотрудниками, их взаимодействие, отношение сотрудников к работе, к клиентам; обстановка, которая царит в компании.

Существует двойственное восприятие корпоративной культуры. Первое рассматривает корпоративную культуру как объект моделирования и управляемого формирования. Второе отражает реальное, фактическое положение дел в организации. Именно такое восприятие лежит в основе множества типологий корпоративных культур. К наиболее известным относятся следующие авторские типологии: К. Камерона и Р. Куинна; С. Ханди; Г. Хофстеде; Р. Акоффа. Рассмотрим одну из них.

Типология К. Камерона и Р. Куинна базируется на идее конкурирующих ценностей организации и выделяет следующие типы корпоративных культур:

- клановая;
- адхократическая;
- рыночная;
- бюрократическая.

Организация с **клановой корпоративной культурой** — это своеобразная семья, дружественное место работы со сплоченным коллективом, чему придается большое значение. Руководитель организации воспринимается как гуру, учитель, воспитатель, «отец родной». Главное — преданность, традиции, согласие. **Адхократическая корпоративная культура** характеризует организации, практикующие экспериментирование и инновации. Это динамичное, предпринимательское и творческое место работы, его сотрудники не боятся рисковать и инициировать новые проекты. Казалось бы, подобная культура отражает чисто рыночный подход к организации деятельности. Однако предприимчивость и риск рассматриваются в данном случае через призму инноваций, а успех определяется производством новых продуктов и лидерством на рынке, обусловленным уникальностью этих продуктов или услуг. При этом в организации поощряется личная инициатива и свобода в выборе форм и способов решений поставленной задачи. Очень часто такой тип культуры имеют ИТ-компании. **Рыночная корпоративная культура** полностью ориентирована на результаты, главной заботой менеджеров является выполнение поставленной задачи «несмотря ни на

что». По-видимому, ключевым отличием данного типа культуры от адхократической являются установки типа «победа любой ценой», «для достижения цели все средства хороши». Успех при этом определяется в терминах захвата рынка и рыночной доли. Персонал таких организаций — это скорее соперники, нежели сотрудники, они целеустремленны и ориентированы на конкурентные действия. Руководство организации жестко и требовательно проводит линию на конкурентоспособность. Организации с **бюрократической корпоративной культурой** очень формализованное и структурированное место работы. В организации прописаны регламенты, должностные инструкции, процедуры, описывающие действия сотрудника в той или иной ситуации. Организация характеризуется предсказуемостью и определенностью, а руководство внимательно относится к обеспечению такой предсказуемости в долгосрочной перспективе. Персонал действует в русле официальной политики и в условиях, определенных стабильными календарными графиками без форс-мажоров.



*От чего же зависит корпоративная культура организации и как ее формировать?* Зависит, очевидно, в первую очередь от руководства. Недаром известная русская поговорка гласит: «Каков поп, таков и приход». Правда, есть и другая поговорка, которую также стоило бы учесть: «Рыба гниет с головы». Руководитель оказывает прямое воздействие практически на все элементы корпоративной культуры. В его распоряжении такие методы, как личный пример, личные беседы, «хождения в народ», проведение совещаний и выступления.



*Пример.* «Команде, работавшей над проектом, Стив Джобс раздал майки с надписью: "Вперед, пираты!" и поднял над их зданием пиратский флаг. Этого оказалось достаточно, чтобы люди отказались от выходных, да еще и скандировали речевку: "Я работаю 90 часов в неделю, и мне это нравится!"

При этом команда *Makintosh* оставалась экспериментальной и получала существенно меньшую зарплату, чем все остальные в *Apple*. Стив ставил перед ними одну неразрешимую задачу за другой. ...



Однажды, придя в отдел, он бросил на стол телефонный справочник: "Macintosh" должен занимать места на столе не больше, чем эта книга!" Лица присутствующих вытянулись: справочник был ровно в два раза меньше самых маленьких компьютеров, как туда поместить необходимые комплектующие? "Пираты" работали над "Macintosh" так, будто от результатов зависела сама их жизнь. Иронизировали: "Живи Стив раньше, он сумел бы заставить рабов на галерах грести с энтузиазмом и полной самоотдачей"<sup>1</sup>.

Известно, что люди, работающие в одном помещении, — это определенная биоэнергетическая система. Каждый человек — ее элемент. А эффективность функционирования системы определяется эффективностью, слаженностью взаимодействия ее элементов. В жизни так и происходит: у сотрудников, вместе работающих, формируется общая манера поведения, своя лексика, единые принципы рабочих и личных взаимоотношений, разные люди становятся одной командой. И новые сотрудники подбираются исходя из того, впишутся ли они в команду или нет. То есть какая-то корпоративная культура формируется в любом случае, вне зависимости от того, задумываемся мы об этом или нет. Другое дело, что если в организации множество ярких личностей — менеджеров или ключевых сотрудников, то, скорее всего, именно вокруг них будут спонтанно сформированы различные субкультуры.



*Каким же образом привести эти субкультуры к общему знаменателю?* Через формирование единой системы ценностей.

Ценности должны определяться на высшем уровне менеджмента, однако в идеале к данному процессу должно быть подключено максимальное число сотрудников организации. Существуют следующие варианты определения ценностей: топ-менеджмент формирует систему ценностей организации самостоятельно, как бы «сверху вниз», или инициирует процесс создания системы ценностей силами сотрудников, то есть «снизу вверх», с последующей корректировкой и утверждением. Во втором случае в компании организуется специальная акция, например, объявляется соответствующий конкурс среди сотрудников. Но даже самые блестящие предложения, поступившие от определенного подразделения, не исключают работы по анализу других вариантов и их систематизации. Как правило, проводится **стратегическая сессия топ-менеджмента организации** (желательно подключить и ее собственников). На практике это осуществляется с использованием метода мозгового штурма. Идеи ге-

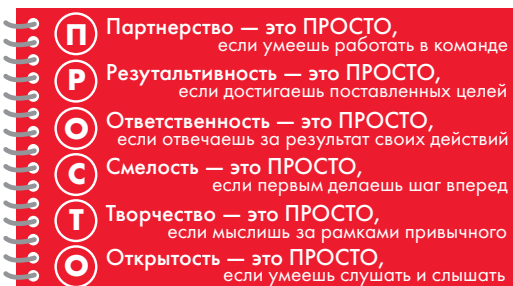
<sup>1</sup> Стрельникова И. Стив Джобс: он перевернул мир! Как минимум, раз пять // Семь дней. № 51. 26 декабря 2011 — 1 января 2012 г.

нерируются каждым участником стратегического совещания. Затем ценности систематизируются, после чего отбираются наиболее важные. К таким ценностям могут относиться:

- инновационность;
- лидерство;
- победа;
- командность;
- доверие;
- ответственность;
- и т. д.

Несмотря на то что несколько участников сессии назвали одну и ту же ценность, они могут понимать под ней совершенно разное. Например, ценность «клиентоориентированность». Возможно, для одного она означает приветливость по отношению к клиенту, для другого — оперативность реагирования на его запросы, а для третьего — изучение мнения клиентов и принятие управленческих решений на основании этих мнений. Поэтому участники стратегического совещания должны прийти к единому мнению о том, что понимается под той или иной ценностью. Другими словами, следует найти ответы на вопросы, что все сотрудники организации должны понимать под таким понятием, как «клиентоориентированность», в чем оно заключается, на что распространяется и т. д. Например, «клиентоориентированность как ценность означает, что именно ориентация на клиента обеспечит:

- повышение качества обслуживания;
- привлечение большего числа клиентов;
- повышение конкурентоспособности компании в целом».



**Пример.** «В МТС приняты корпоративные ценности ПРОСТО. ПРОСТО — это шесть главных ценностей, которые разделяет каж-

дый сотрудник МТС. Мы считаем эти качества наиболее важными в нашей ежедневной работе»<sup>1</sup>.

Итак, определены ценности и раскрыто их содержание. Теперь они станут платформой, основой профессионального поведения и выполнения своих должностных обязанностей, основой взаимодействия и коммуникаций с заинтересованными сторонами организации. Но это, к сожалению, не произойдет само собой, поскольку **из ценности не следуют те действия**, которые должны осуществлять сотрудники компании, дабы соответствовать данной ценности. Поэтому на основе ценностей должны быть разработаны **правила, регламенты, стандарты** (в компаниях их называют по-разному), в которых было бы ясно и конкретно прописано, как должны **действовать** сотрудники в том или ином случае. Сложность данного процесса кроется не столько в разработке правил как таковых, сколько в их укоренении в компании, превращении в нормы профессионального поведения. Поэтому самой процедурой внедрения корпоративных стандартов коммуникаций необходимо управлять в полной мере, в частности, продумать систему мотивации и контроля. Поэтому вначале руководители должны определить **управленческие установки** — свои решения в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, задаваемых функций, критериев оценки. Иными словами, по отношению к ценностям должны быть выполнены функции менеджмента: их внедрение должно быть спланировано, организовано, люди должны быть замотивированы, и процесс внедрения должен контролироваться. Иначе ценности могут остаться чистой декларацией, как это нередко бывает, вместо того чтобы стать привычкой людей действовать именно так, как предписывает данная ценность.



**Пример.** *Управленческие установки по укоренению ценности «клиентоориентированность» должны содержать ответы на следующие вопросы:*

- *Каковы показатели клиентоориентированности? Оперативность обслуживания и взаимозаменяемость относятся к ним?*
- *Какое поведение (какие действия) считать неклиентоориентированным?*
- *Как достичь определенного уровня клиентоориентированности?*
- *Каковы поощрения за клиентоориентированность?*
- *Каковы санкции за неклиентоориентированность?*
- *Как можно оптимизировать технологию обслуживания клиента?*

<sup>1</sup> Источник: [http://our2015.mts.ru/corporate\\_values.html](http://our2015.mts.ru/corporate_values.html).

Только после этого приступают к разработке корпоративных правил/регламентов/стандартов коммуникаций. Если управленческие установки предполагают какие бы то ни было санкции за невыполнение правила, необходимо, чтобы они были прописаны в самом правиле. Например: «Указание темы письма обязательно. Письмо без темы удаляется без прочтения».

Свод подобных правил может составить Кодекс компании. На практике существуют как **общие**, так и **специальные** кодексы, например Кодекс работы с клиентом. Подобные кодексы выполняют очень важные функции, главная из которых — задание единых и обязательных для всех сотрудников правил игры. Как следствие, выполняются и такие функции, как интеграция компании, повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, формирование ожидаемых норм жизнедеятельности коллектива (привычки, традиции) и ускорение адаптации новых сотрудников. Положения кодекса носят исключительно конкретный, прикладной характер.



**Пример.** Кодекс клиентоориентированной компании может включать следующие положения:

- Клиентоориентированность начинается с генерального директора.
- Для клиента нет «структуры» и «ответственного» — есть единая организация.
- Работа оценивается по следующим показателям клиентоориентированности:...
- Соблюдение одинакового стандарта работы с клиентом всеми сотрудниками.

Более подробно с положениями корпоративного кодекса вы можете познакомиться, проанализировав Кодекс корпоративной этики АО «АЛЬФА-БАНК»<sup>1</sup>.

Следующим этапом является формирование традиций и ритуалов. Они прорабатываются и вводятся руководством организации для укоренения правил (Кодекса) и подтверждения ценности. К подобным ритуалам относятся совещания, собрания, конкурсы, выездные мероприятия и т. д.

**Пример.** Для укоренения ценности «клиентоориентированность» можно формировать следующие ритуалы:

- Регулярные пятиминутки (установочные с утра и разбор полетов вечером), чтобы все владели ситуацией в организации.
- Один раз в неделю — обсуждение жалоб и предложений клиента.

<sup>1</sup> Источник: [https://alfabank.ru/f/1/about/corporate\\_ethics/code\\_2016.pdf](https://alfabank.ru/f/1/about/corporate_ethics/code_2016.pdf).



- Регулярные семинары-тренинги.
- Конкурс на самого доброжелательного, отзывчивого, улыбающегося, оперативного.
- Положительно-мотивирующая оценка клиентоориентированности персонала.

**Пример.** Для закрепления таких ценностей, как «профессионализм» и «командность», в аэропорту Шереметьево созданы следующие корпоративные традиции: конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии», донорская акция «От сердца к сердцу» и другие<sup>1</sup>.

Результатом длительной и непростой работы по укоренению ценностей в организации являются сформированные **нормы** — сложившиеся, привычные ценности, определяющие повседневное деловое поведение сотрудников и отражающие корпоративную культуру организации.

Выделяют **внешнюю** и **внутреннюю** корпоративную культуру.



**Внешняя корпоративная культура** (по сути, это важная часть имиджа компании) состоит из целей, ценностей и правил, декларируемых компанией на рынке, во взаимодействиях с партнерами и клиентами.



**Внутренняя корпоративная культура** отражает реальные цели, ценности и правила для сотрудников компании, регулирует их деловые и личные отношения на работе, способствует инкорпорированности сотрудников, формирует командность.

Топ-менеджменту необходимо обеспечивать релевантность (соответствие, баланс, симметрию) между внешней и внутренней корпоративной культурой организации. Однако если не регламентированы правила игры в организации, то постоянно будет проявляться тот самый дисбаланс (асимметрия) внешней и внутренней корпоративной культуры. Так, деньги за мощнейшую рекламную кампанию окажутся выброшенными на ветер, если указанные в рекламе телефоны постоянно будут заняты, а в конечном итоге вам и вовсе нагрубят и повесят трубку. Авторитет руководителя будет неуклонно снижаться из-за дерзкой и невнимательной секретарши. Клиенты будут рассказывать, как они бегали из одного отдела в другой из-за непомерного числа штампов, которые они должны были проставить в элементарном документе. И тому подобное.

<sup>1</sup> Источник: <http://svo.aero/career/traditions/>.

Поэтому мы вновь возвращаемся к понятию **корпоративных стандартов**. Помимо функции формирования корпоративной культуры, стандарты позволяют:

- унифицировать и обеспечить технологичность всех коммуникативных функций, выполняемых сотрудниками организации;
- выявить перечень типовых ошибок на любой функции и обеспечить их своевременное исправление;
- упростить введение в курс дела нового сотрудника;
- избежать множества негативных ситуаций, связанных с коммуникативными ошибками, о которых пойдет речь в следующем параграфе.

### 3.2. Коммуникативные ошибки и корпоративные стандарты как способы их устранения

Скандал, служебное расследование, увольнение, упущенная выгода, колоссальная потеря времени... Сложно поверить, что причинами подобных неприятностей могут послужить корпоративные коммуникации. Но это так, и примеры из бизнес-практики, которые мы будем приводить, к сожалению, весьма распространены.



**Пример 1.** *Идет переписка по электронной почте менеджера с серьезным клиентом, в процессе которой у менеджера возникают затруднения. Поскольку он сам их разрешить не может, он пересылает переписку руководителю с эмоциональным комментарием. Тот, в свою очередь, так же эмоционально реагирует и предлагает согласовать требования клиента еще с рядом руководителей. Письмо долго «бродит» по компании, обрастая комментариями, не всегда политкорректными. Наконец оно возвращается к менеджеру, который от счастья, что вопрос решен, пишет предельно вежливое письмо клиенту и отправляет его... не удаляя предыдущую переписку. Конфуз и скандал!*

**Пример 2.** *Известный банк, управляющий деньгами клиентов, получает конфиденциальную информацию о потенциальной неблагонадежности одного из партнеров и дает указание приостановить с ним деловые операции. Это необходимо довести до сведения брокеров. Менеджер, которому поручена данная задача, вместо того, чтобы составить новое письмо или даже устный разговор, пересылает исходное письмо брокерам, и оно в конечном итоге попадает к тому самому партнеру. Возмущенный партнер звонит с претензией первому лицу, конфуз, скандал, увольнение менеджера в течение двух часов.*

Подобных примеров, к сожалению, можно привести множество: конкурентная среда диктует ускорение бизнес-процессов, и практически все они базируются на коммуникациях. Инструментов и каналов коммуникации становится все больше и больше, без мобильного телефона, электронной почты и многочисленных мессенджеров невозможно представить себе рабочий день. Однако именно они непрерывно отвлекают нас от проработки наиболее ключевых, стратегических задач и не дают нам сконцентрироваться на поиске наиболее эффективного решения той или иной оперативной задачи.



*Какие же проблемы возникают в компании из-за плохо выстроенной системы корпоративных коммуникаций или отсутствия системы как таковой?* С нашей точки зрения, их можно объединить в четыре группы:

1. Коммуникации как поглотители времени.
2. Коммуникации как фактор репутационного риска.
3. Коммуникации как триггер сбоя в бизнес-процессах.
4. Коммуникации как фактор снижения лояльности клиентов.

Ниже мы рассмотрим, как командные договоренности или корпоративные правила/регламенты/стандарты могут помочь решению данных проблем.

### **Коммуникации как поглотители времени**



Наиболее дорогостоящим инструментом коммуникации в компании и классическим поглотителем времени заслуженно считаются **совещания**. Действительно, если на часовое совещание приглашено восемь человек, и оно прошло безрезультатно, то компания потеряла один рабочий день. Поэтому в компании должны быть четко прописаны правила подготовки и проведения совещания. В частности, необходима предварительная рассылка проектов документов, которые будут обсуждаться, оперативное согласование протокола, трансформация принятых решений в поручения и постановка их на контроль и т. д. (подробнее в параграфе 6.2). Обратите внимание: потери времени на совещаниях очень похожи на виды потерь в lean-менеджменте. Например, «лишние движения» — неподготовленность и беготня, дабы что-то распечатать и просмотреть в последний момент. Или «излишние запасы» — приглашение на совещание лишних людей. Мы уже не говорим про классический хронофаг «ожидание», да и «переделку, брак» — неэффективное совещание как таковое.



Другим неумолимым поглотителем времени стала сегодня **электронная почта** как предмет постоянного мониторинга. Оповещение о приходе нового письма становится фактором отвлечения и пере-

ключения — мы реагируем на него немедленно, отвлекаясь от текущей работы. Между тем, как утверждают исследователи проблем мозга<sup>1</sup>, однократное прерывание увеличивает время выполнения задачи в полтора раза. И во столько же раз увеличивается число сделанных ошибок. Поэтому настоятельной рекомендацией является отключение уведомлений о приходе писем и установление частоты работы с почтой. Императива на этот счет нет и быть не может: есть подразделения, постоянно работающие с почтой. Но есть и другие, для которых может быть установлено правило смотреть почту через каждые два часа или вообще только дважды в день.

В отношении переписки полезно установить целесообразную длину письма, его структуру, выделения жирным шрифтом ключевых аспектов и т. д. И вновь следует обратить внимание на то, что нет унифицированных правил. Так, в одной компании введен регламент, согласно которому запрещается использовать в переписке жирный шрифт и написание слов/фраз заглавными буквами, поскольку это вызывает ненужную эмоциональную реакцию.

Если для изложения проблемы необходимо писать целый трактат, разумнее назначить встречу и обсудить все необходимое устно, а затем резюмировать уже по почте, чтобы осталось письменное подтверждение того, о чем шла речь и о чем договорились.

Тема письма должна не только обязательно указываться, желательно еще утвердить шаблон для нее. Например: «Ключевое слово: обсуждаемый вопрос». Производить поиск письма по ключевому слову гораздо быстрее и удобнее.

Мы рекомендуем вводить правило подтверждения получения письма не уведомлением о прочтении, которое может быть отправлено адресатом «на автопилоте», а ответным письмом с действием, которое он начинает осуществлять по теме письма, если такое выражение согласия допускает корпоративная культура компании. Это подтвердит адресанту, что процессы, инициированные его письмом, стартовали.



Актуальным инструментом коммуникации сегодня являются **мессенджеры** для обсуждения рабочей проблемы. Это действительно эффективное средство оперативного взаимодействия, но при одном условии: обсуждение только заявленной темы. Поскольку нередко через полчаса после создания группы в чате появляются «котики» и начинается общение по вопросам, к теме чата отношения никакого не имеющим. На этот счет руководители могут «узаконить диверсию» и создать специализированный чат для общения в минуты отды-

<sup>1</sup> Медина Дж. Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям. — Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2014.

ха на нерабочие темы, в котором отключить звуковые оповещения. Поскольку существует множество приложений, позволяющих организовать обсуждение, — *WhatsApp, Viber, Telegram* и т. д., — целесообразно выбрать для корпоративного использования какое-то одно, а не использовать много разных.

### Коммуникации как фактор репутационного риска

Поскольку коммуникативный «ляп» может негативно повлиять на репутацию, необходимы **управленческие установки** по поводу правил переписки с внешними заинтересованными сторонами, требующие неукоснительного и безусловного исполнения. Например, «Всегда быть готовым к тому, что твое письмо перешлют дальше». Или «Сначала отшлифованный текст, потом — вложенный файл, затем — адресат».

Необходимы четкие инструкции, какие вопросы требуют письменного обсуждения, а какие — устного, письма от какого адресанта запрещено пересылать, какие документы являются конфиденциальными и т. д.

### Коммуникации как триггер сбоя в бизнес-процессах

Распространенной ситуацией в переписке является изменение темы письма на определенной стадии обсуждения вопроса, так что впоследствии сложно воспроизвести историю вопроса. Следовательно, требуется правило, что тема письма не должна меняться, не должно также создаваться новое письмо по данной теме в процессе переписки. Так письмо можно будет быстро найти и просмотреть всю переписку по теме.

Аналогичная ситуация происходит со сменой состава адресатов, что вносит сумятицу в процесс коммуникации: одни не понимают предысторию и свою степень ответственности, требуют комментариев, другим нужны конкретные действия, а не введение новых адресатов в курс дела. Поэтому подобные ситуации должны также регулироваться соответствующими правилами.

Нередким случаем при переписке является отсутствие в копии нужных адресатов и при этом наличие излишних. Руководители также жалуются на то, что их ставят в копию на протяжении всего обсуждения вопроса, в то время как они хотели бы быть в курсе исключительно принятого командой решения и выработанного ею же плана действий. То есть для ряда руководителей предпочтительно в переписке быть в копии первого и последнего письма. Однако кто-то предпочитает быть в курсе на всех этапах обсуждения, а кто-то, наоборот, вообще не хочет входить в курс дела там, где подчиненные справляются сами. Поэтому требуются **управленческие установки**

ки по поводу того, кого необходимо ставить в копию, допустима ли скрытая копия, в каких случаях можно делать рассылку по exchange-серверу, а когда это недопустимо.

### Коммуникации как фактор снижения лояльности клиентов

Если корпоративные правила внутренних коммуникаций являются полезной, но не всегда обязательной составляющей корпоративной культуры, то отсутствие правил внешних коммуникаций могут послужить серьезной причиной снижения лояльности клиентов. Например, попытки «додумывать за клиента» вместо того, чтобы лишний раз выйти с ним на связь и уточнить необходимые вопросы, могут спровоцировать неудовлетворенность выполнением работы или качеством оказанных услуг. Обезличенное «добрый день» в переписке вместо обращения по имени-отчеству, задержка ответа на письмо клиента, беготня мимо клиента, пришедшего в офис, любые проколы, вызванные отсутствием правил коммуникаций, служат для клиента маркером неклиентоориентированности и снижают его лояльность. Отсюда не просто актуальность, а настоятельная необходимость **корпоративных регламентов (стандартов) внешних коммуникаций**. Например, если речь идет о переписке с клиентом, регламентировать следует как минимум следующие позиции:

- 1) корректное обращение к адресату по имени или имени-отчеству; правильное написание имени клиента;
- 2) обязательную проверку письма на грамотность; возможно введение единого корпоративного онлайн-сервиса, устраняющего ошибки в орфографии и пунктуации при переписке;
- 3) обязательное редактирование письма при пересылке его клиенту (необходимо внимательно смотреть, с какой целью, кому и что именно мы пересылаем, и убирать лишние пункты);
- 4) соблюдение зоны ответственности сотрудников в общении с клиентом;
- 5) запрет на распространение конфиденциальной информации.

Практика показывает, к сожалению, что следует регламентировать и запрет на цензурную речь, и запрет личностной оценки сотрудниками других сотрудников компании при клиенте, то есть очевидные нормы, казалось бы.

### Как превратить регламенты в привычное поведение сотрудников?

Итак, регламенты корпоративных коммуникаций разработаны. И остается самое важное — внедрить и закрепить правила, сделать их поведенческой нормой. В предыдущем параграфе мы указали на необходимость создания соответствующих традиций и ритуалов.

Рекомендуется также применять алгоритм внедрения любого нововведения, который сводится к следующему набору действий:

1. Рассказать, объяснить, научить. Руководителям — предъявлять на личном примере.
2. Разработать систему мотивации, поощрять за соблюдение регламентов. На начальном этапе внедрения исключить штрафы, наша задача — приучить к выполнению, а не наказать. Но нецелевые санкции не исключаются.



***Пример.** В одной компании договорились, если на совещание опоздает кто-то из участников, то следующее совещание начнется на полчаса раньше. Через два месяца совещание впервые было назначено на 6.00. Мера оказалась действенной: только после столь раннего подъема участников ситуация нормализовалась и совещания стали начинаться ровно в 9.00 без опозданий.*

3. Создать информационное поле, например отдельный чат для обсуждения вопросов (без звукового оповещения).
4. Можно ввести элемент соревнования — конкурс на самое корректное/клиентоориентированное подразделение.
5. Контролировать ход внедрения регламентов, при необходимости вносить изменения до получения результата — трансформации правил в нормы профессионального поведения.



***Пример** перечня фирменных стандартов<sup>1</sup>*

- Стандарты на разговор по телефону.
- Стандарты на приветствие.
- Стандарты на ведение диалога.
- Стандарты на выход из затянувшейся беседы.
- Стандарты на общение с клиентом-«психом».
- Стандарты на расчеты с клиентом.
- Стандарты на повторное посещение (на поведение с постоянным клиентом).
- Стандарты на прощание.
- Стандарты на поведение персонала в конфликтной ситуации.

#### **1. Отношения с коллегами**

- Стандарты на упрощение работы коллег.
- Стандарты на введение в коллектив нового сотрудника.
- Стандарты на обучение коллег.
- Стандарты на взаимозаменяемость коллег.

<sup>1</sup> Полностью материал см.: **Кавтрева А.** Мы так договорились. Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры // Рекламное измерение. 1997. № 4 (33).



- Стандарты на общение с коллегами при Заказчике.
- Стандарты на поведение в конфликтной ситуации с коллегами.
- Стандарты на отношение с подчиненными и руководителями.

## 2. Внешняя среда

- Стандарты на сквозной проход информации из внешней среды и доведение ее до сведения коллег.
- Стандарты о неразглашении конфиденциальной информации.
- Стандарты на представление фирмы от своего имени.
- Стандарты на защиту сферы интересов фирмы.

## 3. Работа (выполнение функций)

- Стандарты на планирование работы.
- Стандарты на психологическую настройку на работу.
- Стандарты на выполнение порученной работы (обещанного).
- Стандарты на контроль промежуточных результатов.
- Стандарты на работу в чрезвычайных обстоятельствах.
- Стандарты на увольнение.
- Стандарты качества работы.
- Стандарты на фиксацию, накопление и решение проблем в рабочем порядке.
- Стандарты о едином фирменном стиле.

## 4. Рабочее место

- Стандарты на оформление рабочего места.
- Стандарты на поведение на рабочем месте.
- Стандарты на ежедневное окончание трудового дня на рабочем месте (в каком состоянии должно оставаться рабочее место в конце рабочего дня; частный случай — при увольнении).

Поскольку каждая компания имеет свою специфику, правила не могут быть унифицированными. Их стоит разрабатывать с учетом особенностей бизнеса, стиля руководства и корпоративной культуры компании. И, безусловно, «привязывать» к существующей в компании системе ИТ-поддержки коммуникаций, что и будет рассмотрено в следующем параграфе.



### 3.3. ИТ-поддержка управления внутренними коммуникациями: офисная работа

Руководитель является ключевым звеном в любых внутренних коммуникациях, инициируя информационно-целевые потоки и замыкая на себе промежуточные и окончательные звенья в принятии решений. Именно поэтому ему нужна надежная поддержка в виде информационной системы, которая бы отвечала скорости и требованиям бизнес-коммуникаций.

Перечислим, каким требованиям должна отвечать ИТ-инфраструктура для поддержки работы руководителя:

- **быть современной.** Это значит, что если большинство коммуникаций в бизнес-среде осуществляется онлайн, то при выборе инструментов следует исходить именно из тех ресурсов, которые наиболее эффективны в данных коммуникациях (смартфоны, приложения, ноутбуки и т. д.);
- **быть ориентированной на оптимизацию оперативного управления,** когда вся информация у руководителя должна быть под рукой, в удобном доступе, в удобном структурированном формате;
- как следствие, **способствовать сокращению временных затрат** на поиск и анализ этой информации;
- **помогать принятию стратегических решений,** когда совещания и ключевые встречи сопровождаются визуальной поддержкой ИТ-приложений, позволяющих творчески генерировать идеи и оперативно фиксировать ключевые задачи;
- **поддерживать бизнес-процессы,** облегчая взаимодействие участников, не нагружая общий управленческий механизм, а помогая всем участникам в повышении ответственности и самостоятельности в рамках своих полномочий.

В данной главе мы не будем касаться «тяжелой артиллерии» внутренних ИТ-процессов компании, серверов, информационной безопасности. Мы рассмотрим те ИТ-инструменты, которые может применить к себе каждый руководитель в зависимости от особенностей своего бизнеса. Нас будет интересовать специфика ИТ-поддержки:

- 1) в преимущественно офисной работе компании;
- 2) проектных, «облегченных» командах.

Отметим, в каких коммуникативных процессах участвует современный руководитель, чтобы в дальнейшем рассматривать ИТ-инструменты и платформы с точки зрения данных критериев.



### Планирование встреч и совещаний

Руководитель должен проводить встречи любого характера — внутренние планерки с подчиненными, участвовать в «горизонтальных» и «вертикальных» совещаниях. Вся информация по планам, конкретным, привязанным к дате и времени, встречам, мероприятиям должна быть **в одном месте, в едином календаре**. Иначе — опоздания, хаос, непонимание, штрафы и т. д. Планирование на разные горизонты времени является ключевым ориентиром для участников командной работы — от видения завтрашнего первого шага в работе над серьезным проектом и расстановки приоритетов на день-неделю до окончательного срока его сдачи.

Более того, в деловых коммуникациях немаловажно то, насколько в компании разработана единая система планирования общих мероприятий.



*Например, с точки зрения командного тайм-менеджмента очень удобно, когда в корпоративном календарном планировании (которое отражается у каждого на ноутбуке и синхронизируется с телефоном) используется определенный цвет для обозначения встреч разного типа. «Жесткие» встречи, то есть четко привязанные к определенному времени выполнения (например, совещание 12 марта с 10:00 до 12:00), часто обозначают синим цветом, который в некоторых календарях стоит по умолчанию как основной. А мероприятия, проходящие вне офиса в рабочий день (например, выездные встречи с клиентами), для наглядности помечают рыжим цветом. При планировании крупных дел, требующих длительной сосредоточенной работы, также рекомендуется выделять время в календаре и использовать определенный цвет, например зеленый.*

Более подробно об этом можно прочитать в книге «Тайм-менеджмент: полный курс»<sup>1</sup>. Цвета могут быть выбраны и другие, разумеется, главное, чтобы в отношении них был корпоративный стандарт и использование цветовой гаммы было единообразным.

Это позволяет быстро ориентироваться в графиках коллег, доступных для просмотра (рекомендуется открывать календари на просмотр минимум по критерию «занятости», когда видны цвета, но не видны названия мероприятий).

Если в команде назначаются встречи, то также становится необходимым определенный **регламент**. Например, важно:

- за сколько времени можно пригласить коллег на общее совещание или «горизонтальную» встречу команды, считается ли



<sup>1</sup> Архангельский Г. А., Лукашенко М. А., Бехтерев С. В., Телегина Т. В. Тайм-менеджмент: полный курс. — Москва: Альпина Паблицер, 2018.

приемлемым в коллективе приглашение за 1 час, или нужно отправлять его за сутки;

- какова средняя продолжительность встреч разного типа. Например, совещание может проходить 2 часа, и тогда это обязательно должно быть отражено в календаре, а до и после рекомендуется оставлять по полчаса свободного времени (на подготовку, перемещение в переговорную, на подведение итогов, наконец, на отдых);
- как и где фиксируются обсужденные вопросы и итоги. Например, часто в компаниях, где работают единые правила планирования, повестку и итоги встречи вкладывают в само созданное в календаре мероприятие, при необходимости отправляя по нему уведомление об изменениях;
- где будет проходить собрание: в *Skype*, *Zoom* или в переговорной. Эти детали также отмечаются при планировании в отдельных полях встречи.

В этом случае информация не теряется, и к ней имеют доступ все заинтересованные лица. А при переносе мероприятия файлы или текст «внутри» встречи остаются неизменными. Обновления приходят по почте, и каждый участник мероприятия их может быстро увидеть.

Рассматривая вопросы организации совещаний в компании, нельзя ограничиться только проблематикой их планирования. Для того чтобы повысить их эффективность, требуется много усилий по их подготовке, проведению и последствиям, что будет подробно изложено в параграфе 6.2. Здесь же мы отметим очевидную целесообразность опорных инструментов на совещаниях и встречах. Для этого используются ИТ-программы, позволяющие визуализировать идеи, концепты, планы, программы и т.д. К таким инструментам относятся, например, **интеллект-карты**, которые возможно использовать в онлайн-режиме. Например, проходит видеоконференция, и руководитель демонстрирует рабочий стол своего ноутбука с открытой интеллект-картой.

Также есть программы, которые можно устанавливать на компьютер и использовать без доступа к интернету. Например, на совещании за круглым столом на большом экране фиксируется интеллект-карта обсуждаемого процесса. Это реалии современных коммуникаций.

*Чем полезна онлайн-работа с интеллект-картой на собраниях?*

Она помогает:

- зафиксировать идеи, когда еще не очень понятен образ продукта и нужно провести мозговой штурм, чтобы сгенерировать побольше идей;
- материализовать мысли относительно конкретной темы, сгруппировав их по определенным категориям. Делать это на бумаге



не очень удобно, хотя возможно, если для наглядности мы используем множество стикеров. Но в онлайн-формате это значительно удобнее, поскольку материализованные идеи быстро переносятся по «карте» и сразу группируются в нужные блоки и разделы;

- видеть взаимосвязь разных тем, идей, блоков и визуально отображать эти связи;
- зафиксировать ответственных исполнителей непосредственно в самой карте, что будет понятно и наглядно всем участникам.

Важным ИТ-инструментом для проведения **онлайн-встреч** являются специальные программы, такие, как *Skype*, *Zoom* или более комплексный *Link*. Если ранее совещания можно было проводить только в переговорных комнатах или в кабинете руководителя, то сейчас доступ к удобным онлайн-платформам для видеоконференций открыл возможности оперативного осуществления внутренних коммуникаций с удаленными сотрудниками, между филиалами, подразделениями и т. д.

*Чем могут быть полезны такие онлайн-инструменты?* Прежде всего, это возможность:

- видеть всех участников благодаря доступности видеозвонков;
- показывать презентации или экран своего компьютера с важной информацией;
- задавать вопросы и общаться в чате;
- делиться файлами сразу во время эфира и т. д.

Любой такой ИТ-инструмент удобно держать под рукой в телефоне или ноутбуке, поэтому время подключения к онлайн-собранию может занимать буквально полминуты.

### Система контроля поручений

Основа деятельности современной компании — это десятки и сотни поставленных поручений, которые ставятся то менеджерами более высокого уровня, то матрично, и всем этим нужно как-то управлять. Более того, система управления поручениями должна отвечать требованию материализации (то есть все поставленные поручения должны быть зафиксированы, не потеряны), удобству отчетности и скорости анализа.

При рассмотрении инструментов мы не будем касаться платформ с электронным документооборотом и CRM-систем как составляющих ИТ-поддержки внешних коммуникаций с клиентами, а сосредоточимся на программном обеспечении внутренних коммуникаций.



Управление поручениями включает четыре процесса: постановки поручений, отслеживания их выполнения, завершения (выполнения) поручений и анализа отчета по выполненным поручениям. Рассмотрим их.

### 1. Постановка поручений

Процесс постановки поручений в компаниях порой бывает неуправляемым. Действительно, задачи ставятся исполнителям буквально везде — от официальных совещаний, где ведутся протоколы секретарем, до случайной встречи руководителя и сотрудника в коридоре. Задачи, принятые по электронной почте, задачи, поставленные по телефону — по этим и другим каналам коммуникации постоянно генерируются сотни поручений в день на разных уровнях управления. При этом возникает необходимость постоянного контроля за их исполнением, что затруднительно или невозможно без фиксации всех озвученных, написанных и иным образом поставленных поручений. И здесь спасают организованные и управляемые списки задач, которые присутствуют в любом ИТ-инструменте — будь то крупная платформа-портал в компании или небольшое приложение в телефоне для управления информацией и коммуникациями.

Единый список поручений — фокус внимания руководителя. И если его настроить удобным образом, применяя различные фильтры и сортировки, тогда экономятся часы в неделю на управлении поручениями, ускоряется жизненный ритм компании и повышается ее эффективность.

При постановке поручений очень важно сразу письменно назначать ответственного исполнителя, чтобы задача «не зависла», а сразу была взята в работу или по крайней мере не забылась. В любом ИТ-инструменте есть механизмы назначения поручений, когда руководитель создает задачу, заполняя все необходимые поля (название задачи, срок исполнения и т. д.), выбирает почту сотрудника и отправляет ему задачу. После этого поручение переходит в статус назначенного.

К особенностям деловых коммуникаций в части постановки задач относится и то, каким образом надо отслеживать те или иные задачи. Топ-менеджер или менеджер среднего звена сам принимает решение, каким критериям должна соответствовать задача, чтобы ее необходимо было отслеживать в ИТ-системе. На практике в единый список поручений попадают следующие задачи:

- новые, выходящие за пределы текущего функционала сотрудника, с целью расширения его полномочий и развития;
- задачи, требующие промежуточного отчета. Например, в отличие от поручения «Прочесть книгу и написать отзыв», поручение

«Разработать сайт для компании» будет необходимо отслеживать в системе, так как оно очень сложное и многоступенчатое;

- задачи, требующие существенного вложения временных ресурсов для их выполнения или длительного срока выполнения. Например, задача на неделю, задача на 10 часов с несколькими подходами к ее выполнению;
- задачи, просто важные для отслеживания. Критерий важности определяет сам руководитель. Иногда задача может быть небольшой, но настолько важной, что отслеживать ее крайне необходимо.

Возникает вопрос, попадут ли в систему повторяющиеся задачи, которые подчиненный делает регулярно? Если это для него новые задачи в его функционале и есть риск, что что-то будет забыто и упущено, тогда желательно их отражать в общем списке. Но если сотрудник годами с ними работает, то в единый список поручений не стоит помещать задачи, которые и так должны выполняться сотрудником в рамках его функционала. Также в список поручений не надо помещать задачи, которые можно выполнить быстро, за 2–10 минут. Не нужно перегружать ИТ-систему, ведь такую небольшую задачу или поручение, поставленное со сроком выполнения «сегодня», достаточно зафиксировать у себя в ежедневнике или на стикере и, выполнив, сразу вычеркнуть!

В некоторых ИТ-программах можно составлять только «плоский» одноуровневый список поручений, но ряд программ дает возможность создавать и иерархическую структуру, когда более крупная задача разбивается на мелкие. Например, руководитель назначает поручение «Закреть проект "ЭнергоМаш" к 20 апреля», а подзадачами могут быть десятки мелких (отвезти документы, согласовать календарный план и т. д.).

## 2. Отслеживание выполнения поручений

Вторым важным этапом является принятие сотрудником этого поручения (что в большинстве ИТ-инструментов происходит через нажатие соответствующей кнопки внутри назначенного поручения). Тогда поручение отражается в списке и у руководителя, и у подчиненного. Далее возникает вопрос, как можно получить отчет о выполнении промежуточного этапа по задаче без необходимости вызывать к себе подчиненного или звонить ему по телефону? Конечно, современные ИТ-платформы и в этом могут помочь. Отчетность со всеми необходимыми файлами подтягивается в «Заметки» самого поручения, и через обновление задачи автоматически приходит оповещением руководителю. Руководитель в любое удобное для

него время может зайти в список поставленных им задач и проконтролировать выполнение.

### 3. Завершение поручений

Проблема современного руководителя — не выполненные в срок и незакрытые задачи. В неэффективных и неотлаженных бизнес-процессах доля незавершенных вовремя задач составляет 50–80%. На это влияют в том числе особенности бизнес-коммуникаций между руководителем и подчиненными и внедренная в компании практика завершения задач. Когда поручение находится в ИТ-системе, в едином разделе «Задачи» (так чаще всего называется данный блок), то существует несколько способов его завершения:

- после принятия поручения на совещании секретарь за руководителя отмечает его как завершенное;
- после принятия поручения в другом формате (в письме от руководителя, по телефону/мессенджеру и т. д.) сотрудник сам завершает поручение. Такой механизм реализован, например, в MS Outlook, когда сотрудник ставит 100% и задаче присваивается статус «завершенная».

Во всех ИТ-программах есть отдельных список — «Завершенные» или «Выполненные» задачи, где при необходимости можно к ним заново обратиться.

### 4. Анализ отчетов по поручениям

Для руководителя, особенно в крупной компании, важным является анализ отчетов по поручениям. Например, по итогам совещания секретарь формирует протокол, куда попадают назначенные поручения, и вкладывает его во встречу календаря. Руководитель также может попросить секретаря распечатать отчет по конкретному аналитическому срезу:

- по ответственным;
- по ответственным за конкретный период;
- по назначенным поручениям только на определенном совещании;
- по срокам;
- по проекту;
- и т. д.

Часть ИТ-платформ дает возможность делиться своим списком назначенных поручений с другими сотрудниками, в частности с секретарем. Например, эта функция доступна в Microsoft Outlook.



*Чем полезна система контроля поручений?* Она помогает:

- не забывать важные поручения;
- всю информацию по поручениям хранить в одном месте;
- сокращать время поиска информации по задачам;
- улучшать визуальный обзор поручений в разных информационных разрезах (по ответственному, по срокам, по проектам и т. д.).

### Управление оперативными коммуникациями

К инструментам управления оперативными коммуникациями относятся электронная почта, телефон и мессенджеры. Нагрузка порой на электронную почту такова, что многие руководители жалуются на тысячи непрочитанных сообщений за день. Поэтому правила работы с почтой приобретают особую важность, так как поступающую извне информацию важно приоритезировать, что-то поставить в качестве задач другим сотрудникам, что-то убрать «на подумать» в свое хранилище идей.

Важной особенностью таких коммуникаций является необходимость создания **правил деловой переписки**. В них должно быть четко и конкретно отражено:

- 1) каковы стандарты оформления темы письма и подписи;
- 2) как обращаемся друг к другу;
- 3) что такое «важное» письмо, в каких случаях коллеги могут отправлять письмо с пометкой высокой важности. Примеры такие критериев:
  - письмо пришло от первого лица;
  - на письмо нужно отреагировать в ближайшие пару часов;
  - письмо связано с приоритетным клиентом;
- 4) в каких случаях сотрудника или руководителя ставят в поле «Кому», а в каких — «Копия». Часто в команде договариваются, что если обязательного ответа на письмо не требуется, а нужно просто иметь это к сведению, то адресата ставят в поле «Копия»;
- 5) к каким инструментам коммуникаций относятся в принципе общения в электронной почте с точки зрения срочности. Например, в некоторых компаниях в случае срочного вопроса используют звонок или сообщение в WhatsApp, а по почте проходят коммуникации, не требующие оперативного реагирования. Нет правильного и неправильного подхода, дело в стандартах, которые определяются корпоративной культурой. Иногда правила создают и для отдельных категорий сотрудников. Например, сотрудники, работающие вне офиса или находящиеся в постоянных разъездах, могут просматривать почту в начале рабочего дня, до и после обеда, и в конце.



Сейчас очень активно в рабочую практику входят **мессенджеры** — системы мгновенного обмена сообщениями. Они стали заменять и совещания, и планерки, и телефонные разговоры. Современному руководителю проще отправить одно сообщение всем своим подчиненным, собранным в одной группе в *Telegram* или *WhatsApp*, и точно быть уверенным, что его все увидят. А работа с корпоративным мессенджером типа *Slack* совмещает и чат, и работу в почте, а также позволяет синхронизировать работу с другими ИТ-инструментами. Поскольку мессенджеры позволяют создавать множество чатов, в правилах деловой переписки необходимо прописать, какие из них будут работать со звуковыми оповещениями, а какие — в беззвучном режиме, иначе офисная работа станет источником бесконечных звуковых прерываний и отвлечений.

Руководителю важно фиксировать где-то и свои творческие идеи, задачи самому себе. Никто не отменяет использование руководителем ежедневника или стикеров, но это уже касается его самостоятельной работы, а не коммуникаций со своей командой и коллегами. Однако есть и такие ИТ-программы, которые помогают делиться информацией в виде заметок (например, это возможно в блокнотах *Evernote* или при создании общих «книг» в программе *Microsoft OneNote*).

Рассмотрим ИТ-поддержку управления внутренними коммуникациями, когда основная часть бизнес-процессов реализуется в офисе или работает с такими ИТ-инструментами, которые «защиты» в полноценной ИТ-системе бизнеса. Это характерно для компаний, пользующихся своими ИТ-серверами или разворачивающими серверы на сторонних платформах. В этом случае сотрудники пользуются системными инструментами, которые находятся на привязанных к рабочему месту компьютерах и удаленно имеют лишь ограниченный доступ к ресурсам системы. Часто встречаются системы, где доступ к базе контактов для менеджеров вообще запрещен, и удаленная работа в таких случаях затруднительна или невозможна. Если же периодически сотрудники и руководители находятся «в полях», то ключевым здесь является обязательный доступ к электронной почте, основной базе внутренних контактов сотрудников, внутреннему portalу и некоторым другим разделам. Однако, присутствуя в офисе на рабочем месте, имея постоянный доступ к рабочему компьютеру, пользоваться подобными ИТ-платформами удобнее. Такой подход характерен в основном для крупных компаний и организаций, численность которых превышает 50–100 человек.

К комплексным ИТ-платформам и программам относятся:

- **облачный сервис Офис 365;**
- **программа Microsoft Outlook;**



- платформа «Битрикс24»;
- платформа «Мегаплан»;
- платформа *LeaderTask*;
- платформа *Lotus Notes*;
- платформа 1С.



Данные программные решения отличаются от более простых ИТ-приложений именно своей комплексностью. В большинстве из них коммуникации по электронной почте осуществляются рядом с разделами «Календарь», «Задачи», «Контакты». Также в таких усложненных платформах, как, например, 1С, контроль поручений можно прописывать в виде бизнес-процессов и сложных этапов согласований, необходимых к исполнению. Более того, в комплексных платформах доступны карты целей, подробные системы отчетности по поручениям и сложные процессы документооборота.



Основные достоинства комплексных ИТ-решений в том, что они:

- многофункциональны, что позволяет руководителю и сотрудникам делать индивидуальные настройки интерфейсов «под себя», для своего удобства восприятия информации и регулярной работы;
- дают возможность делать аналитические отчеты в разнообразных разрезах, необходимых руководителям разного уровня;
- позволяют осуществлять социально значимые коммуникации, например оповещения о важных событиях в компании через портал;
- благодаря быстрому доступу к списку контактов, дают возможность, выбрав «карточку» сотрудника, сразу связаться с ним по доступным каналам связи;
- благодаря системе календарного планирования, реализованной во всей компании, позволяют видеть официальные отпуска и отсутствие сотрудников.

Рассмотрим системы планирования встреч, контроля поручений и оперативных коммуникаций на примере нескольких ИТ-инструментов.

### «Офис 365»

*Microsoft 365* — программный продукт, объединяющий набор веб-сервисов, который распространяется на основе подписки по схеме



«программное обеспечение + услуги» (англ. *Software plus services*). Набор предоставляет доступ к различным программам и услугам на основе платформы *Microsoft Office*, электронной почте бизнес-класса, функционалу для общения и управления документами<sup>1</sup>.

Для работы с данным программным обеспечением следует зайти по ссылке: <https://onedrive.live.com/>. Планирование отражено в блоке «Календарь» с вариантами доступа к нему при создании собраний и встреч. Помимо календаря, вы можете здесь же в одном окне переключаться на свой список задач и поручений. При этом возможна синхронизация задач, которыми вы пользовались в других программах (например, из приложения *Wunderlist*, в котором очень удобно работать со списками задач и поддержка которого закончилось в мае 2020 года, задачи можно одной кнопкой синхронизировать в *To-Do*-список). Общий список ваших задач может быть разбит на группы:

- полный перечень дел (в том числе выполненных);
- задачи, необходимые для выполнения сегодня («Мой день»);
- задачи, имеющие сроки выполнения;
- назначенные задачи.

Также вы можете создавать свои группы задач под проекты или иные цели. В «Офисе 365» в браузере вы можете работать и со списком контактов, плюс быстро переключаться в электронную почту <https://outlook.live.com/mail/0/inbox> или список задач. Хранение и обмен документами можно осуществлять через *OneDrive* <https://onedrive.live.com/>, который устанавливается на любой компьютер и в формате единой, хранящей все документы и файлы, папки синхронизируется с облачным хранением каждый раз при подключении к интернету.

В облачную платформу *Office365*, помимо известных программ *Word*, *Excel* и других, входят также *MS Outlook* и *Teams* (мы их рассмотрим далее), играющие важную роль в коммуникативных процессах.



### **Microsoft Outlook**

Это полноценный ИТ-инструмент, закрывающий потребности руководителя, представленные далее.

#### **1. Планирование встреч и совещаний**

Программа позволяет:

- при наличии общекорпоративного сервера просматривать и оценивать загрузку сотрудников по календарям;

<sup>1</sup> Официальный сайт Microsoft Office: <https://www.microsoft.com/ru-ru/microsoft-365/business?market=ru>.

- делать обзор планов через разные представления («День»; «Неделя»; «Рабочая неделя»; «Месяц»; «Расписание»; «День-неделя-месяц»; «Все встречи»; «Ежегодные события»);
- настраивать параметры календаря (напоминания, время начала/окончания рабочего дня, дополнительный часовой пояс, выбирать цвет календаря);
- создавать и подкрашивать цветами разные виды встреч (повторяющиеся, частные), создавать приглашения на встречи. Outlook удобен для работы в том, что на одном экране можно видеть как список назначенных поручений (справа), так и календари (свой и сотрудников — слева).
- настраивать разные доступы к своему календарю (чтобы сотрудники могли видеть доступность руководителя) и разделу «Задачи» (например, для работы с личным помощником);
- при создании собраний выбирать разные уровни загрузки, такие как «занят», «свободен», «нет на работе» и другие;
- указывать статусы при работе со встречами (принять/отклонить/поставить под вопросом).



*Пример календарного планирования в MS Outlook:*

The screenshot displays the MS Outlook calendar interface. At the top, there is a search bar with the text "Поиск" and a "Новое событие" button. The main area shows a weekly view for the period from 21st to 25th of September 2020. The days are labeled: 21 Пн, 22 Вт, 23 Ср, 24 Чт, 25 Пт. The calendar grid contains several events:

- On 23rd (Wednesday), there is an event "Участие в выставк" (Participation in exhibition) from 9:00 to 10:00.
- On 21st (Monday), 22nd (Tuesday), 24th (Thursday), and 25th (Friday), there are "Планерка" (Planning) events from 10:00 to 11:00.
- On 22nd (Tuesday), there is an event "Подготовка презентации к" (Preparation of presentation) from 11:00 to 12:00.
- On 24th (Thursday), there is an event "Выступление с пр." (Presentation) from 11:00 to 12:00.
- On 21st (Monday), there is a meeting "Совещание по проекту: сформировать кабинет 405 Радченко Варвара" (Meeting on project: formulating cabinet 405 Radchenko Varvara) from 12:00 to 13:00.
- On 22nd (Tuesday), there is an event "Работа над проект" (Work on project) from 12:00 to 13:00.
- On 24th (Thursday), there is an event "Презентация прое" (Project presentation) from 12:00 to 13:00.
- On 25th (Friday), there is an event "Встреча с клиенто" (Meeting with client) from 12:00 to 13:00.
- On 21st (Monday), 22nd (Tuesday), 23rd (Wednesday), 24th (Thursday), and 25th (Friday), there are "обед" (lunch) events from 13:00 to 14:00.

The left sidebar shows the calendar navigation for September 2020, with the 21st to 27th highlighted. Below the calendar, there are options to "Добавить календарь" (Add calendar) and "Мои календари" (My calendars), including "Календарь" (Calendar), "Календарь дней р..." (Calendar of days r...), and "Российские праздн..." (Russian holidays).



## Примеры настройки собраний в MS Outlook:

Отправить Отменить Отслеживание Занят Классифицировать Варианты ответа

Календарь Пн, 21 сентября 2020

- Совещание по проекту: сформировать календарный план**

М [\[email address\]](#) @mail.ru X Не обязательно

21.09.2020 12:00 до 14:00  Весь день

Повтор: Никогда

кабинет 405 X Собрание Skype

Напомнить мне: За 15 мин

Повестка во вложении.

12:00-14:00  
Не ответили: 1

обед

Outlook Поиск

Новое событие Сегодня 21-25 сентября 2020 г. Рабочая неделя Общий доступ

Сентябрь 2020

П	В	С	Ч	П	С	В
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11

Добавить календарь

Мои календари

- Календарь
- Календарь лней п...

21 Пн 22 Вт 23 Ср 24 Чт 25 Пт

10 Планерка

11

12 **Совещание по проекту: сформировать календарный план**

13

14

15 обед

- Совещание по проекту: сформировать календарный план**
- 12:00 21.09.2020, Пн-14:00
- кабинет 405
- Календарь
- Вы организатор.
- Участник [\[email address\]](#) @mail.ru не ответил.
- Повестка во вложении.
- Изменить Отмена

10 Планерка

Встреча с клие

15 обед

## 2. Постановка поручений и их отслеживание

Программа позволяет:

- указывать статусы при работе с поручениями (принять/отклонить и другие);
- делать выборку поручений по ответственным, срокам, завершённым задачам, по «порученным мне» и «порученным мной» и другие;
- отчитываться по поручению благодаря проставлению процента выполнения (например, 25% — принял задачу, 50% — отчитываюсь, 75% — задача выполнена и готова к согласованию, 100% — завершена);
- быстро ставить поручения на основе разных источников (из письма, из списка дел, из контакта и т. д.).

Если руководитель работает в облачном сервисе, то список задач (поручений) будет отображаться в разделе *To-Do*.



*Пример списка задач в To-Do:*

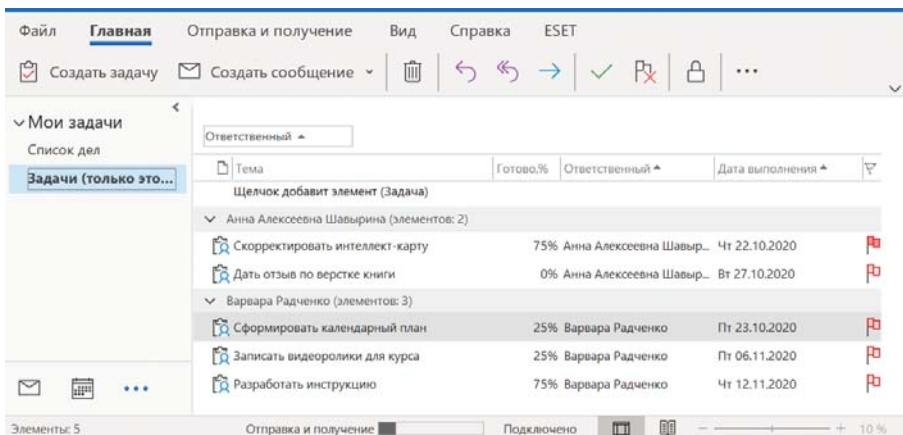
The screenshot shows the Outlook interface with the 'Задачи' (Tasks) view selected. The left sidebar contains navigation icons and a list of categories: 'Мой день' (My Day), 'Важно' (Important) with 1 item, 'Запланировано' (Planned) with 2 items, 'Назначенные вам' (Assigned to you), and 'Задачи' (Tasks) with 9 items. Below these is a section for 'Проектные з...' (Project tasks) with a note to drag elements to add them. At the bottom of the sidebar are icons for mail, calendar, contacts, and other functions.

The main task list is titled 'Задачи' and includes a '+ Добавить задачу' (Add task) button. The tasks listed are:

- Написать 3 главы к учебнику
- Расписать вопросы для теста  
Срок: сегодня
- Нарисовать интеллект- карту учебной программы  
Просрочено, ср, 14 октября
- Позвонить Наталье, дать обратную связь по выступлению
- Написать введение по главе
- Решить, куда поехать в отпуск



### Пример обзора поручений в MS Outlook:



### 3. Управление почтовой перепиской

Программа позволяет:

- визуально ярко подсвечивать письма по выбранным критериям (например, все письма с пометкой «важно» — красным);
- настраивать автоматическую сортировку определенных писем в нужные папки, что позволяет руководителю сконцентрировать внимание на важной информации;
- ставить автоответы (например, если сотрудник в отпуске).



*Почему программу MS Outlook часто используют?* При наличии общекорпоративного сервера доступны дополнительные функции. Из «плоского» инструмента, когда можно просто вести список задач и присылать приглашения на встречу на личные почты людей, он переходит в полноценный «объемный»: можно видеть загрузку коллег при определении общего времени для совещаний; можно, поставив поручения, отслеживать отчетность по ним. Можно синхронизировать большинство ключевых функций при удаленной работе (заходить в почту через приложение *Outlook* или через web-браузер в корпоративный *Outlook*). Также с *Outlook* можно работать и когда временно отключили интернет — разворачивая основные мощности на ноутбуке, подключенном к корпоративному серверу, или стационарном компьютере, программа все равно будет работать. А при включении интернета примет и отправит созданные вами письма, задачи,



встречи. Специальные настройки помогают автоматизировать подготовку отчетов по поручениям, подводить итоги совещаний в виде формирования протоколов.

Однако существует и серьезное ограничение в использовании данного ИТ-решения: большинство функций управления поручениями недоступно в онлайн-версии (лучше работать в отдельной полноценной программе компьютера). Также необходимо наличие дорогостоящего сервера.

### **Microsoft Teams**

Для оперативных коммуникаций в работе сотрудников используются специальные ИТ-инструменты, совмещающие возможности переписки и проведения групповых совещаний. К таким относится *Link (Microsoft Teams<sup>1</sup>)* на базе *Microsoft 365*.

Чтобы войти в приложение, которое можно скачать на компьютер, достаточно прописать свою электронную почту аккаунта «Майкрософт» или рабочую почту. *Teams* обеспечивает индивидуальные, групповые и командные беседы, охватывая всю компанию в целом. При этом, если работа ранее требовала личной встречи, сейчас она может выполняться в едином рабочем ИТ-пространстве.

В приложение входят:

- чат;
- звонки;
- видеоконференции;
- обмен файлами;
- приложения;
- список участников.

Единый интерфейс и централизация помогают сохранить всю историю совместной работы. Так, существенным преимуществом является сохранение бесед, которые в дальнейшем могут просматривать другие сотрудники. Групповые беседы и файлы доступны новым участникам, а поиск помогает не терять ценные идеи. Это также облегчает адаптацию и подключение к бизнес-процессам новых сотрудников.

Благодаря единому рабочему пространству сотрудники обсуждают и совместно редактируют файлы, документы и сообщения электронной почты (открывая их прямо в приложении).

Также в программу *Microsoft Teams* интегрированы всем знакомые офисные документы — *Word, Power Point, OneNote*. Сотрудни-

<sup>1</sup> См.: [skype.com/business](https://skype.com/business).



кам нужно войти только в одну учетную запись вместо шести, чтобы не переключаться между приложениями.

Что касается командной работы, *Teams* позволяет создавать упорядоченные и разветвленные беседы. В программе предусмотрены и чат-боты<sup>1</sup> для настройки и получения важных уведомлений наиболее удобным для себя способом.

Покупая подписку на «Офис 365», доступ к программам вы получаете на любой системе, в том числе и на Mac.

### 3.4. ИТ-поддержка коммуникаций проектных команд

Сейчас как никогда важно быстрое и тесное общение команд, которые работают над одной задачей. Интенсивность взаимодействия и скорость обмена мнениями, знаниями должна проходить на базе удобных платформ, гарантирующих возможность органичной координации в рамках рабочего времени. Проектные команды — это усиленная работа в рамках конкретного периода времени. Это объединение конкретных сильных компетенций ради достижения понятного результата. Часто такие группы работают удаленно, и руководителю как никогда важно держать фокус проектных групп на результате, способствовать ощущению поддержки и сплоченности всей командой и отслеживать продвижение к цели максимально удобным способом.

Упрощение работы в режиме реального времени — это залог эффективности всех современных управленческих механизмов.

Такие ИТ-решения должны отвечать следующим потребностям:

- общение без проблем;
- хорошая интеграция;
- безопасность работы;
- удобная коммуникация в чате;
- настройка функций для каждой команды.

Для управления проектами популярными программами являются:

- **«Битрикс24»** (комплексная платформа);
- **Trello** (приложение);
- **Any.do** (программа для управления проектными задачами);
- **Jira** (программа для отслеживания задач и проектов);
- **«Рули24»** (программа для управления проектами и процессами);
- **Redmine** (система управления проектами).

<sup>1</sup> Виртуальный собеседник, программа, которая имитирует реальный разговор с пользователем.



Для объединения сотрудников в общие группы-чаты используют:

- *WhatsApp* (приложение);
- *Telegram* (приложение);
- *Viber* (приложение);
- *RocketChat* (бизнес-чат).



### «Битрикс24»

Изначально «Битрикс24» создавался как общекорпоративный портал. Его полезность для командных коммуникаций заключается в следующем:

- возможность видеть структуру компании, искать нужного сотрудника, писать ему сразу сообщение;
- пользоваться календарем, который можно синхронизировать с MS Outlook (если последний является основным офлайн-приложением в компьютере);
- вести список задач и поручений;
- обмениваться файлами, редактировать их в режиме онлайн, создавать общие группы сотрудников, которым они доступны;
- общаться в чате и осуществлять видеозвонки.

Это некий онлайн-офис с функционалом под ключ. На рабочий стол можно поставить приложение десктоп «Битрикс24». А в телефон — мобильное приложение «Битрикс24».

«Битрикс24» можно использовать и для офисной работы компании (правда, работа в нем будет осуществляться через браузер), и для небольших проектных команд. Все зависит от размера компании и выбранного пакета функционала.

Если ваша команда небольшая, а вы хотите использовать преимущества «Битрикс24», то вполне можно управлять проектами в ней. Работая онлайн, вы можете установить приложение «Личные задачи» с главного сайта системы.

В разделе «Список» можно отслеживать все свои задачи и устанавливать сроки их выполнения, используя диаграмму Гантта. При назначении поручения руководитель может отдельно выделить постановщика, наблюдателей и соисполнителей. Это очень удобно при проектной работе. В этом же разделе задач доступны для работы разные «подблоки» по делам:

- что я делаю;
- кому я помогаю;
- что я поручил;
- в каких задачах я являюсь наблюдателем;
- какие проекты я веду.

Еще одним полезным инструментом для работы проектных команд выступают канбан-доски. Эта современная методика визуализации на одном экране всех проектов и задач по ним, что позволяет объединять сотрудников в рабочие группы и отслеживать режим работы с задачами. Есть и отдельное приложение для использования данной методики работы с проектными задачами — это Kanbantool. Можно создать «доску», например, под проект, назвав ее «Написание книги», и подключить участников-исполнителей к выполнению конкретных задач, которые будут отображаться в виде «стикеров», «приклеенных» на пересечении тем-блоков проекта.



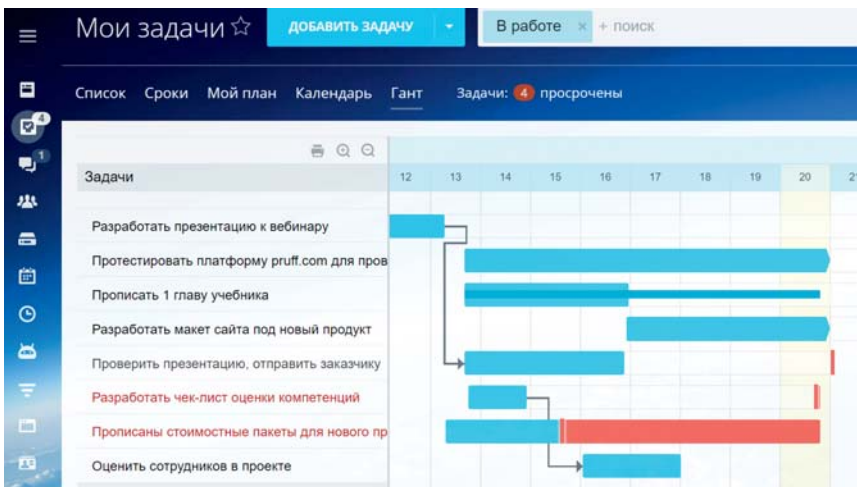
### Пример списка задач в «Битрикс24»:

The screenshot shows the Bitrix24 interface for 'Мои задачи' (My Tasks). The top navigation bar includes 'Задачи' (Tasks), 'Делаю' (Doing), 'Помогаю' (Helping), 'Поручил' (Assigned), 'Наблюдаю' (Observing), 'Проекты' (Projects), and 'Канбан' (Kanban). The main section is titled 'Мои задачи' and includes a 'ДОБАВИТЬ ЗАДАЧУ' (ADD TASK) button and a search filter 'В работе' (In progress). Below this is a sub-navigation bar with 'Список' (List), 'Сроки' (Deadlines), 'Мой план' (My plan), 'Календарь' (Calendar), 'Гант' (Gantt), and 'Задачи: 8 просрочены' (Tasks: 8 overdue). The task list has the following columns: 'НАЗВАНИЕ' (Name), 'АКТИВНОСТЬ' (Activity), 'КРАЙНИЙ СРОК' (Deadline), 'ПОСТАНОВЩИК' (Assignee), and 'ОТВЕТСТВЕН' (Responsible). Two tasks are listed:

checkbox	gear	НАЗВАНИЕ	АКТИВНОСТЬ	КРАЙНИЙ СРОК	ПОСТАНОВЩИК	ОТВЕТСТВЕН
<input type="checkbox"/>		Разработать презентацию к вебинару	20 октября, 19:07	24 октября, 19:00	Варвара Радченко	Вари
<input type="checkbox"/>		Протестировать платформу rglff.com для проведения вебинара	13 октября, 15:41	23 октября, 19:00	Варвара Радченко	Вари



### Пример графика Гантта в «Битрикс24»:



### Пример назначения поручений в «Битрикс24»:

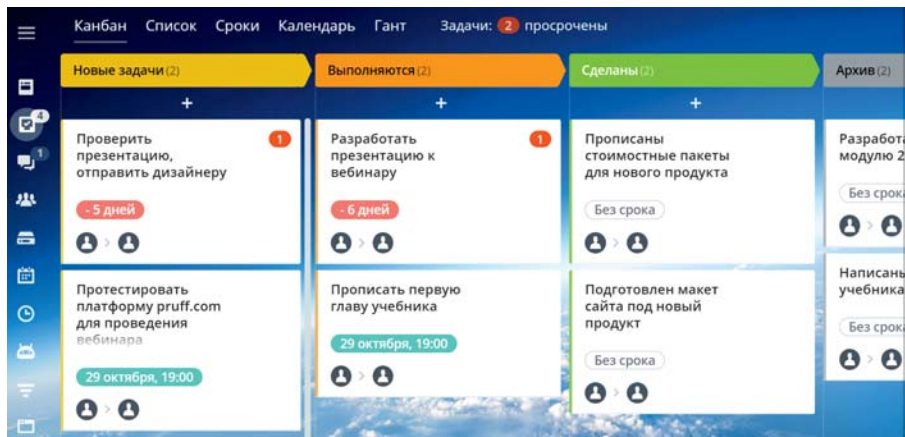
The screenshot shows the task assignment interface for 'Разработать макет сайта под новый продукт'. The task is assigned to 'Варвара Радченко'. The interface includes a list of tasks, a search bar, and a 'ДОБАВИТЬ' (ADD) button. The task details are as follows:

- Задача № 14 - ждет выполнения (Make it an important task)
- Assigned to: Варвара Радченко
- Status: Ждет выполнения с 13.10.2020 15:40:26
- Крайний срок: 22.10.2020 19:00
- Напоминание: Напомнить
- Поставлена: 13.10.2020 15:40:26
- Старт: 16.10.2020 22:00
- Оценка: Нет оценки
- Постановщик: Варвара Радченко

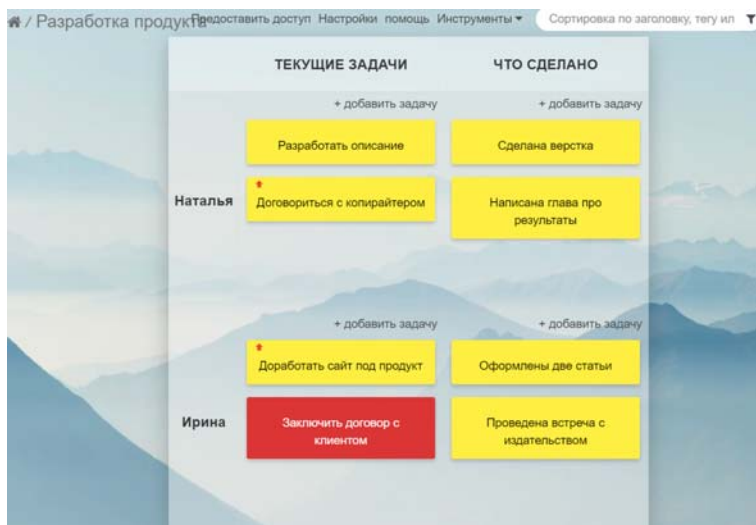
At the bottom, there are buttons for 'НАЧАТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ' (START EXECUTION), 'ЗАВЕРШИТЬ' (COMPLETE), and 'ЕЩЕ' (MORE).



### Пример канбан-доски в «Битрикс24»:



### Пример канбан-доски в приложении Kanbantool:





### Telegram

Помимо электронной почты, руководители часто создают в мессенджерах общие группы, объединяя сотрудников своего отдела или сотрудников нескольких отделов для удобства оповещения и коммуникаций с ними. Таким приложением для телефона (его можно также открыть на компьютере) является Telegram. Это удобный инструмент постоянных онлайн-коммуникаций команд. Создавая группы-«папки» и разграничивая чаты по темам, руководитель экономит время на поиске нужной онлайн-дискуссии, поставленных задач или переданных файлов.



### Trello

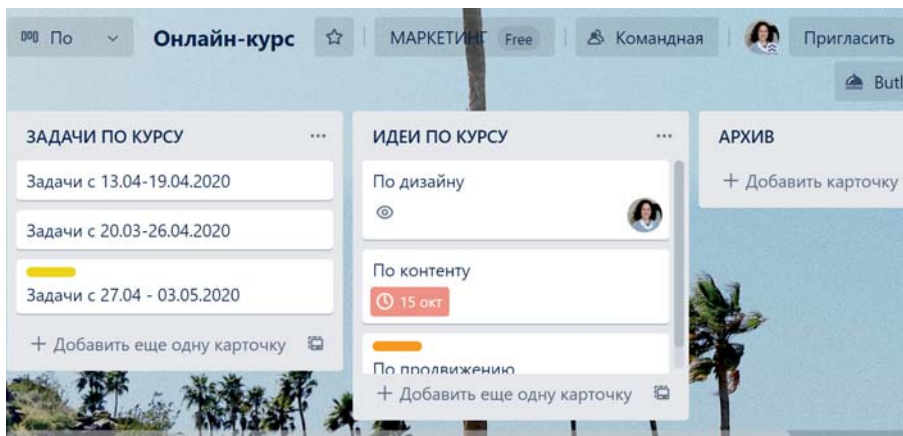
Если команда параллельно в работе пользуется таким ИТ-инструментом, как Trello, создавая «доски» под проекты, то списки назначенных в Trello поручений можно закрепить верхней строкой в чате-переписке Telegram.

Это поможет:

- держать фокус команды на текущих приоритетных поручениях;
- быстро переключаться между двумя программами при работе в телефоне.



*Пример доски по проекту онлайн-курс в Trello:*





**Пример** закрепления в чате списка поручений по совещанию в Telegram:



### Интеллект-карты

Как было изложено выше, есть ИТ-инструменты, которые обеспечивают визуальную поддержку рассматриваемых тем и проектов в рабочих процессах. К ним относятся программные продукты, позволяющие разрабатывать интеллект-карты. Наиболее известные из них:

- *MindMeister*;
- *MindManager*;
- *Miro*;
- *Coggle*;
- *XMind*.



Это «живые» инструменты, позволяющие в режиме реального времени рисовать на большой виртуальной доске все, что нужно для освобождения перегруженной головы руководителя и построения структуры проекта.

Итак, каковы же преимущества проектных ИТ-программ:

- возможность удобного обзора проектов, особенно когда их много и руководителю важно быстро переключаться между ними;
- возможность ставить поручения, видеть, к каким проектам конкретный сотрудник относится, быстро осуществлять поиск по проектам;
- возможность создавать группы для задач и видеть разделение на завершённые задачи, задачи в работе и т. д.;
- возможность объединять общие цели, фокусировать на них свое внимание, сверять задачи с целями;
- и самое главное, синхронизировать с телефоном и использовать в компьютере (через браузер или установленные приложения).

Таким образом, для управления коммуникациями руководителю предоставляется достаточно широкий выбор ИТ-платформ и приложений, которые он может использовать в своей работе. Правильное решение помогут принять следующие критерии:

### **1. Размер команды.**

Если команда небольшая, например, до пяти человек, то подойдут бесплатные решения комплексных платформ с базовым функционалом (например, «Битрикс24», «Мегаплан» и др.) или простые ИТ-приложения типа Trello.

Если компания средняя или крупная, то необходимо инвестировать средства в приобретение софта для установки на компьютеры или облачные платформы.

### **2. Формат и сложность рабочих задач и проектов.**

Если бизнес-процессы организации несложные, если это партнерская команда или команда фрилансеров, работающих над одним проектом, то при выборе необходимо обращать внимание на ИТ-приложения с простым списком поручений, без «утяжеления» дополнительными функциями.

Если процессы сложные и ведение CRM-системы, документооборота является необходимостью, то следует рассматривать платформы с соответствующим функционалом.



### 3. Сервисная поддержка.

Руководитель готов оплачивать сервисную поддержку силами внешних ИТ-специалистов, которые будут разворачивать серверы, покупать платформы, настраивать их под компанию? Или предпочтительнее взять в штат своего ИТ-специалиста? Или будет использоваться бесплатная техподдержка, сопровождающая выбранную платформу?

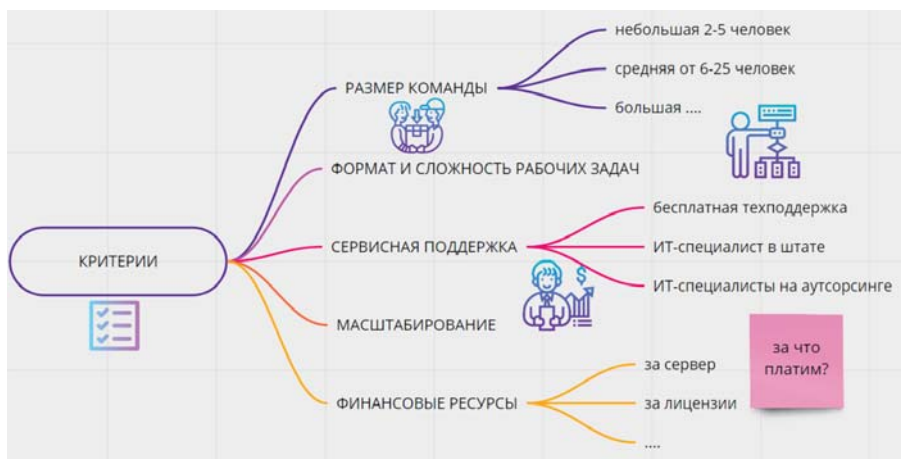
### 4. Масштабирование — нацелен ли руководитель команды на расширение бизнеса?

Если это проектная команда, будет ли руководитель формировать многочисленный штат сотрудников и увеличивать обороты?

### 5. И, конечно, **объем доступных финансовых ресурсов.**

Если бюджет ограничен, то всегда можно подобрать пакеты с нужным функционалом, приемлемые по стоимости и соответствующие текущему этапу развития организации.

А теперь посмотрите, насколько удобнее визуализация, если мы эти критерии отражаем в интеллект-карте:



Также руководителю рекомендуется составить двумерный график с двумя шкалами — минимально необходимым набором функционала, который требуется, и перечнем вариантов программ. И на пересечении ставить галочку напротив тех ИТ-систем, которые удовлетворяют требованиям его бизнеса.

Таблица 3.1

Пример сравнения платформ:

Сравнение платформ Trello + Telegram, MS Outlook, «Битрикс24»

	Trello + Telegram	MS Outlook	«Битрикс24»
Численность команды	7	50	80
Рабочие задачи	Онлайн-проект: фиксация поручений в ходе еженедельных онлайн-планерок	Офисная работа: постановка поручений; их группировка «по ответственным», «по совещаниям» и т. д.	Офисная работа: проектная деятельность; разработка лендов; корпоративный портал, CRM-система
Сервисная поддержка	—	Нужны ИТ-специалисты на аутсорсинге	Нужен свой ИТ-специалист
Масштабирование	—	Возможно	Возможно
Финансы	Бесплатно	Стоимость лицензий	Стоимость лицензий

Таким образом, каждый ИТ-инструмент должен помогать руководителю и служить для следующих целей:

- улучшения координации между сотрудниками;
- оптимизации времени индивидуальной и командной работы;
- быстрого обмена информацией;
- фиксации и визуализации корпоративной информации.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

1. Системная задача внутренних коммуникаций — формирование корпоративной культуры компании, под которой понимаются порядки, правила игры, действующие в организации и формирующиеся на основе корпоративных ценностей.
2. Механизм формирования корпоративной культуры реализуется через систему корпоративных ценностей, управленческих установок, регламентов или стандартов, традиций и ритуалов, норм профессионального поведения.
3. Из-за плохо выстроенной системы корпоративных коммуникаций или отсутствия системы как таковой коммуникации могут стать: поглотителями времени; фактором репутационного риска; триггером сбоя в бизнес-процессах; фактором снижения лояльности клиентов. Этого можно не допустить с помощью разработки корпоративных стандартов.
4. Специфика организации ИТ-поддержки различается при преимущественно офисной работе компании и в проектных, «облегченных» командах.
5. Для управления коммуникациями руководителю предоставляется широкий выбор ИТ-платформ и приложений. Критериями их выбора являются численность команды, сложность рабочих задач и проектов, человеческие ресурсы, масштабирование, финансы.

- ВОПРОСЫ**
1. Какой тип корпоративной культуры характеризует организацию, практикующие экспериментирование и инновации?
  2. Если в организации несколько субкультур, надо ли их приводить «к общему знаменателю» и насколько это возможно?
  3. Достаточно ли разработать корпоративные ценности, чтобы теперь все сотрудники стали действовать в соответствии с ними? Обоснуйте ваше мнение.
  4. Что такое внешняя и внутренняя корпоративные культуры?
  5. Какие коммуникативные ошибки могут возникать в компании и как их можно предупредить?
  6. В каких информационных разрезах руководителю требуется анализ поручений?
  7. Какие ИТ-инструменты для оперативного оповещения подчиненных могут использовать руководители?
  8. Какие комплексные ИТ-программы используются в больших компаниях?
  9. Какие ИТ-инструменты помогают в командном планировании?
  10. По каким критериям вы можете подобрать себе ИТ-инструмент для управления?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1.

Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками.

### Задание 2.

Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между собой.

### Задание 3.

Проанализируйте ситуацию, описанную в статье А. Шохова «Как построить эффективную деловую коммуникацию?» (подзаголовок «Как вовлечь в коммуникацию?», см. аналитические материалы).

Ответьте на вопросы:

1. Какая коммуникативная технология была применена руководителем?
2. Считаете ли вы профессиональной и эффективной коммуникацию руководителя?

3. Какими еще способами, на ваш взгляд, можно было бы добиться поставленной цели?

#### Задание 4.

Подберите варианты ИТ-программ под следующие возможности команды:

Текущая ситуация:	Программы
Команда из четырех человек. Проекты длительностью две недели. Участники команды являются самозанятыми.	
Отдел из 50 человек. Работают по заказам на дизайн полиграфии (длительность одного проекта от трех недель до одного месяца)	

#### Задание 5.

Какие ИТ-программы, приложения вы бы использовали, если бы у вас была офисная работа с небольшой командой:

Для планирования встреч и управления поручениями	Для оперативных коммуникаций	Для управления идеями и знаниями

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Фрагмент статьи Александра Шохова «Как построить эффективную деловую коммуникацию?»<sup>1</sup>

### Как вовлечь в коммуникацию?

Вы понимаете, что, если просто спросить: «Как ты думаешь, как нам решить эту проблему?», можно или не получить ответа («Начальник! Вопрос серьезный! Дайте мне время на размышление!») или услышать невнятную чепуху, суть которой сводится к утверждению: «Ты начальник, ты и думай, что делать».

Значит, ваш вопрос должен содержать в себе нечто такое, что заставит собеседника действовать, исходя из своих личных, истинных мотивов.

Например, один из наших клиентов освоил технику провокации собеседника. Он вызывал в кабинет ключевых сотрудников и говорил: «Я вот думаю, не сделать ли мне вот это...». Далее следовал проект управленческого решения, который, по мнению управленца, прямо ущемлял интересы собеседника. Правда, как опытный игрок в преферанс, управленец делал вид, что совершенно не понимает этого. Собеседник, выслушав начальника, некоторое время справлялся со своими эмоциями, потом начинал возражать. Тогда управленец просто

<sup>1</sup> Шохов А. Как построить эффективную деловую коммуникацию? — URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-postroit-effektivnyuyu-delovuyu-kommunikaciju>.

спрашивал: «А что же, по-твоему, надо сделать?» — и получал на свой вопрос ответ, пусть и неподготовленный, зато содержащий в себе, если можно так выразиться, отпечаток личных мотивов собеседника.


Сопоставляя мотивы вызванных к себе сотрудников друг с другом, управленец готовил проект решения, который уже совершенно точно не мог никого из них устроить, собирал их на общее совещание и оглашал его. Получив в ответ порцию возмущения и протестов, он говорил: «Ну я не знаю, надо, конечно, еще подумать. Но у меня пока другого решения нет. Если вы сумеете предложить в течение трех ближайших дней более удачный вариант, я буду рассматривать и его тоже».

Если с вашей точки зрения такое поведение начальника абсурдно, подумайте. Что он получил в результате своих действий? Правильно: команду ключевых специалистов, которые лично заинтересованы в том, чтобы в течение трех дней разработать решение, которое их устраивает. Весьма вероятно при этом, что они будут его разрабатывать так, чтобы оно устроило и их начальника. И делать они это будут очень и очень заинтересованно, оставаясь после работы, созваниваясь друг с другом по вечерам. Просто потому, что уверены: если они не предложат альтернативного решения, начальник возьмет да и сделает так, как сказал. Можно не сомневаться, что они успешно разработают проект решения и в ходе работы над ним, возможно, устроят даже те противоречия, которые возникали между ними ранее. При этом не будет никаких заявлений типа: «Извини, начальник, мы не успели, были заняты другими вопросами» или отписок вроде такой: «Рабочая группа пришла к выводу, что необходимо более глубокое изучение вопроса».

Таким образом, несмотря на кажущуюся абсурдность поведения начальника, можно согласиться с тем, что техника провокации дала более значительные и более важные управленческие результаты, чем стандартное руководство или администрирование.

Суть использованной начальником техники очень проста: он сначала выявил важные для каждого ключевого сотрудника причины, по которым он мог бы искать решение проблемы, стоящей перед организацией, а затем построил ситуацию, в которой у них не оставалось другого выхода, кроме разработки такого решения.

Вероятно, того же самого можно было добиться и иным образом. Например, задав другие правила материального стимулирования сотрудников. Вариантов можно придумать очень много, важно учесть те нюансы, которые важны именно для данной организации: никаких типовых ходов и заранее известных решений в управлении людьми быть не может.



## РАЗДЕЛ 2. Бизнес-коммуникации как персональное мастерство

### ГЛАВА 4. Средства бизнес-коммуникации руководителя

После изучения данной главы вы сможете:

- получить представление о различных средствах деловой коммуникации;
- научиться использовать вербальные и паралингвистические средства коммуникации;
- эффективно использовать невербальные средства коммуникации для решения поставленных задач.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Для достижения поставленных целей руководитель должен постоянно находиться во взаимодействии с разными категориями людей: подчиненными, начальством, партнерами и т.д. Эффективность сотрудничества напрямую зависит от средств общения, которые он выберет, и от того, как именно он будет их использовать. В конце 1960-х годов Альберт Мехрабян и Мортон Уинер провели эксперимент, который состоял в том, что слова «дорогой», «спасибо», «может быть» и т.п. произносились с разной интонацией и выражением лица разными людьми, в результате чего приобретали для слушателей абсолютно разный смысл. Исследователи установили, что передача информации в этом случае только на 7% происходит за счет слов, на 38% — с помощью звуковых средств, и 55% передается невербальными средствами. Речь шла не о беседе и тем более не о деловых коммуникациях<sup>1</sup>.

После публикации данного исследования мнения специалистов разделились. Часть из них начала говорить о приоритетной значимости невербальных средств коммуникации (внешнего вида, позы, жестикуляции), другие же говорили о том, что не стоит обесценивать значение слов, так как они крайне важны для достижения результатов бизнес-коммуникаций. **Так какое же из средств наиболее эффективно в бизнес-коммуникациях, а какое принесет наименьший результат и поэтому не стоит усилий, затраченных на него?**

<sup>1</sup> Mehrabian, Albert, and Wiener, Morton. «Decoding of Inconsistent Communications». — URL: <https://speaking-aboutpresenting.com/albert-mehrabian-nonverbal-communication/>.

## 4.1. Вербальные средства бизнес-коммуникации

В структуру вербальных средств коммуникации входят: значение слов, их смысл в общем контексте, правильность речи, ее логичность, особенности построения фраз, умение задавать вопросы и отвечать на них. Использование их в деловых коммуникациях, при верно поставленных целях и учете конкретной ситуации оказывает наилучшее воздействие на адресата.

Рассматривая понятие **правильности** устной речи, следует отметить, такую ее особенность, как соблюдение правил русского языка. Ни для кого не секрет, что собеседник, который строит фразу логически грамотно, не делает грубых ошибок в ударениях, не вводит в свой лексикон слова-паразиты, просторечные слова, воспринимается как более образованный, знающий.

**Пример.** Василий, руководитель HR-отдела, очень требователен к речи людей, с которыми взаимодействует: «Меня передергивает, когда человек безграмотно говорит.

Вот последний кандидат: прекрасное образование, куча курсов, неплохой опыт, уже решили взять, и тут он говорит “ихний”. Я даже опешил. Понимаю еще, когда люди допускают ошибки в ударениях в сложных словах, не все же филологи. Но “звОнит” и “евоЙный” недопустимы для работника крупной компании, которая уважает своих клиентов».



**Наталья, руководитель крупной сети образовательных учреждений,** считает речь главным инструментом общения: «Раздражает, когда в речи человека много лишних слов и междометий. Время дорого, иногда на беседу я закладываю 25–30 минут и ожидаю сразу изложения сути вопроса. Вместо этого человек тратит мое время на всяческое “эм”, “ну”, “видите ли, дело в том, что”. Слова-паразиты отвлекают от сути беседы и съедают драгоценные минуты. Не умеешь нормально говорить — иди на курсы. Образованный человек говорит красиво и ценит чужое время».

**Экспертное мнение.** Седа Каспарова, тренер по дизайну голоса, речи и публичным выступлениям: «Вы наверняка сталкивались



с тем, что от волнения речь, к которой у нас и без того немало претензий, переполняется словами-паразитами, самоперебиванием, ненужными вводными и, конечно, паузами? Узнаете себя:

— Бесконечные «эээээээ» (читай «я просто думаю, минутку, а пока — музыкальная пауза, хит сезона — “эээээээээ”»);

— Пустые «собснаговаря», «как бэ», «чессказать»...;

— «Ну воооооот...» вместо паузы?

Чем себе помочь? Во-первых, выжидайте паузу ДО того, как начнете говорить, чтобы собраться. Во-вторых, берите молчаливую паузу в процессе. Спикеры со стажем советуют брать паузу поувесистее. Не 2 секунды, что может трактоваться как неуверенность в своих словах, а 5–7, чтобы акцентировать внимание слушателя на теме. В-третьих, сбавьте темп речи, если знаете за собой такой грешок :) Это поможет в прямом смысле не разбрасываться словами. В-четвертых (метод для домашнего применения), надевайте на руку канцелярскую резинку и каждый раз, когда в речи появляется мусор, легонько щелкайте ей по руке. Сами будете забывать, поэтому попросите следить за речью ваших близких.



Следует обратить внимание на **смысловое значение** слов и правильность построения фразы. Точность, употребление слов в строгом соответствии с обозначаемым предметом и явлением, отсутствие нарушений логических связей в структуре предложения, тексте — неотъемлемая часть любого делового общения. Если в быту еще допускается резкая смена темы, неточные формулировки, то в деловых коммуникациях они должны быть полностью исключены.



**Пример. Александр, инвестор:** «Обратился к нам мужчина с предложением об открытии школы нового поколения. Идея была интересная, и я согласился обсудить это при встрече. В течение часа я слушал его, но так и не понял суть проекта. Собеседник перескакивал с темы на тему, говорил о том, как все плохо сейчас, какой он хороший отец, как важно поддерживать образование, но я не смог от него добиться, в чем новизна его подхода, как он планирует осуществлять проект и как видит его развитие. Примерно это сводилось к следующему: “Образование плохое. Где? Да везде. Вот когда я учился (далее рассказ о трудном детстве). Вот бы мне денег. Сколько? А сколько дадите, столько и нужно. У меня будут компьютеры. Какие? А неважно, главное, что будут. Еще учителей найму. Откуда? Ну найдутся”. Мы отказали ему в поддержке, так как не поняли, в чем состоит отличие его проекта от уже существующих на рынке, и как он намерен его осуществлять».

Умение донести до любого человека смысл своего предложения, идеи производит положительное впечатление на собеседника и дает конкурентное преимущество для развития бизнеса.





**Пример. Александр, инвестор:** «Одновременно обратились ко мне два человека. Хотели по франшизе открыть курсы ораторства в крупном городе. Назначили встречу одновременно с обоими. Первый что-то мямлил, говорил невнятно о ценности, о прибыли, цитировал содержание рекламы франшизы, хотя это давно мне известно. Второй пришел более подготовленный: собрал статистику по району, где планирует открытие курсов, подобрал нужное помещение, рассчитал смету на ремонт, присмотрел педагогов, расписал поэтапно весь спектр работы и подготовил примерный план развития на год. Все четко, без лишней воды, только цифры и факты. И все это в течение 10 минут. Люблю, когда люди понимают, о чем говорят».



Недостаточная **подготовка** к переговорам вызывает раздражение у собеседника и ощущение того, что человек нерационально расходует чужое время. Пренебрежение изучением нужных сведений может быть связано не только с сознательным невыполнением своих обязанностей, но и ошибочными представлениями о большей важности формы изложения, а не содержания материала.



**Пример. Кирилл, менеджер крупной компании:** «Неважно, что ты говоришь, а важно, как ты говоришь» — все слышали эту фразу. В перерыве между учебной я плохо подготовился к сдаче проекта. Зато хорошо говорить умею. Надел костюм, предусмотрел все мелочи. Красиво жестикулировал. Но руководители даже на меня не смотрели. Только записывали, уткнувшись в блокноты. Завалили меня вопросами и отправили на доработку весь проект».



Результативность делового общения часто зависит от умения **правильно задавать вопросы** и отвечать на них. Сам вопрос содержит информацию, помогает увидеть неточность в содержании предоставляемого материала, а также указывает на необходимость поиска решения и дополнения существующих данных. Для ответа на поставленный вопрос нужна компетентность, способность



правильно оценить его характер и содержание. Эти умения помогают достижению взаимопонимания в деловой коммуникации, так как позволяют получить дополнительную информацию, направлять переговоры в необходимое русло, а также выстраивать цепочку умозаключений, приводящих к нужным выводам.

**Пример.** *Савелий, начальник отдела развития, считает, что именно искусство задавать вопросы помогает ему добиваться наилучших успехов, а не способность красиво рассказывать: «При приеме на работу на должность начальника отдела развития в компанию, занимающуюся лакокрасочными материалами, меня спросили об образовании и о том, разбираюсь ли я в краске. В результате у нас состоялся интересный разговор. Я сразу задал вопрос:*

– Предположим, вы пришли в магазин за краской. Вы, как покупатель, в ней не разбираетесь. Верно?

– Да. Я только знаю, что есть масляная и водоэмульсионная.

– И, скорее всего, вы почерпнули эти знания из каталогов вашей компании. А что вы, вероятнее всего, сделаете, если нужно выбрать краску для стен в вашей квартире?

– Спрошу кого-нибудь.

– Именно. У вас нет времени разбираться в химическом составе. В лучшем случае вы будете читать отзывы в интернете. А скорее всего, спросите рабочих, друзей. Верно?

– Так я и поступаю.

– Но они дадут все разные сведения, исходя из собственного опыта. И вы отправитесь в магазин. На полке вы, в первую очередь, заметите банки, стоящие на уровне глаз. Потом спросите консультанта, и он подскажет вам 2–3 варианта. Верно?

– Да. Обычно средние по цене.

– Консультант поступит так, как его учили. Покупатель не знает цены на краску, если не работает в этой области или не покупает ежедневно краску. Но у него есть убеждения, что совсем дешевую краску брать нельзя, а на очень дорогую краску ему жалко денег. Поэтому вы выберете что?

– Краску чуть выше среднего ценника из рекомендованных.

– Да. Банка которой будет приятного дизайна, стоять на уровне ваших глаз, средняя по цене, исходя из средней ценовой категории остальных товаров данного магазина. Верно?

– Да. Именно так.

– Учитывая все вышесказанное, вам на должность начальника отдела нужен человек, который разбирается в ценообразовании, знает особенности раскладки товаров и работы с продавцами-консультантами».



Если рассматривать **технику задавания вопросов** более подробно, то на начальной стадии любых деловых переговоров следует построить беседу так, чтобы говорил партнер. Это позволит снизить эмоциональный накал и создаст благоприятную обстановку. Для побуждения к разговору следует задавать **вопросы**, которые могут иметь разные **цели**.

- Наводящее вопросы, связанные с деятельностью партнера, с особенностями компании, которую он представляет: «Какие у вас показатели за предыдущий год?», «Какие цели ставит перед собой ваша компания?»
- Вопрос о согласии, целью которого является формирование благоприятного взгляда на предложение: «Хотели бы вы иметь такие преимущества?», «Хотите ли вы добиться более высоких показателей?»
- Вопрос-объяснение для уточнения причин возражений: «Почему вы так считаете?»
- Суммирующий вопрос-мнение, ставящий перед собой задачу узнать мнение оппонента по поводу предложения: «Вот все выгоды, которые мы можем предложить. Что вы думаете по этому поводу?»
- Вопрос – поиск ориентиров, который позволяет узнать, какие преимущества интересуют партнера в большей степени: «Какие преимущества вас интересуют?»
- Вопрос о скрытом препятствии, который позволяет узнать дополнительные причины возражения: «Могу я узнать о других причинах вашего несогласия?», «Возможно, существуют еще причины, по которым наше предложение кажется вам не столь интересным?»



**Пример.** Аркадий, начальник отдела по работе с **ключевыми клиентами**, использует технику задавания вопросов и утверждает, что «нет» — это только начало успешного диалога. «Пришли мы как-то на переговоры с моим помощником. Он умный, но первый год в бизнесе. Выслушав нас, оппоненты сказали, что наше предложение их не интересует, показатели прироста слишком низкие. Частая ситуация. И тут помощник говорит: “Что мы тогда тут делаем?! Пойдем к тем, кому наше предложение интересно!” Я убежден, что так делать никогда нельзя. Перевел фразу помощника в шутку, сказав, что “поспешишь – налоговую насмешишь”, и принялся задавать вопросы: какой прирост у них сейчас, какой их интересует? Почему наши показатели их не устраивают? Как они видят сотрудничество с нами? В чем еще может быть причина их отказа? Люди любят говорить о себе и своем бизнесе, они расслабились, поняли, что мы не

давим на них, они на самом деле этого опасались больше всего. В конце переговоров мы внесли небольшое количество поправок в бумаги и подписали взаимовыгодный контракт. Человек, который занимается бизнесом, не должен сдаваться никогда!»



Для того чтобы **избежать неловкой ситуации**, следует узнать о предполагаемом партнере по взаимодействию как можно больше информации. В случае хорошей осведомленности легко задавать нужные вопросы, избегая некорректных, которые касаются коммерческой тайны («Сколько вы платите своим сотрудникам?»), интимной сферы жизни («У вас есть дети?»), оскорбляющих достоинство личности («Вы считаете себя умным?») и плохо сформулированных вопросов («Вы это чего?»).

Когда кем-либо задается вопрос, который может быть расценен как некорректный, это, вероятно, связано не только с тем, что перед задающим стоит задача вывести оппонента из равновесия, но и с недостаточной осведомленностью, незнанием норм и правил, принятых в конкретном регионе. Тем не менее есть ряд **техник избегания ответов** на неподходящий вопрос:



- ответ вопросом на вопрос («А сами как думаете?», «А вы?»). Иногда цель некорректного вопроса — рассказать о себе. Это позволит переключить внимание спрашивающего;
- переадресовка другому лицу, иногда более компетентному («Эти показатели нужно уточнить у моего заместителя»);
- игнорирование;
- перевод разговора на другую тему.



**Пример.** Александр, руководитель подразделения, удивляется умению некоторых людей избегать прямых вопросов: «Когда я задаю директору вопрос по поводу повышения оплаты труда сотрудников, он молчит несколько секунд, а потом начинает рассказывать про что-то другое. Например, последний раз поднял тему выезда на новогодний корпоратив. И перебивать неловко, и еще раз при всех тот же вопрос не задашь»;



- срочное дело («Простите, вспомнил о том, что нужно позвонить поставщику»);



- демонстрация полного непонимания ситуации («Не понимаю, что вы имеете в виду. Следующий вопрос, пожалуйста!»);
- негативная оценка самого вопроса («Ваш вопрос некорректен, поэтому я не буду на него отвечать»);
- юмор, ирония или сарказм («С зарплатой все работать могут, а вы попробуйте без зарплаты»).

Также существуют **правила ответов** на вопросы, которые следует использовать в деловых коммуникациях. Не стоит сразу отвечать, перед ответом лучше сделать небольшую паузу, чтобы показать задающему, что вы обдумываете ответ и он важен для вас. Если вопрос труден по содержанию, то можно попросить повторить его, иногда он может измениться и приобрести другой смысл. В случае если ответ неочевиден для вас, попросите время на то, чтобы обдумать его и ответить в конце встречи, часто ответ может не потребоваться. Можно также привести **пример**, отражающий ваш опыт. «Вы спрашиваете, как правильно увольнять сотрудников. Я никогда не увольнял сотрудников сам и не интересовался правилами, но я видел, как это гениально делает сотрудник HR-отдела. Сначала он проводит беседу о планах на будущее, затем говорит, что мы вынуждены заменить его на должности, затем рассказывает о тех вакансиях, которые существуют, и открывающихся перспективах при его увольнении. В завершении он благодарит за работу в компании». В случае если вас неправильно поняли, будет уместно переформулировать свою мысль так, чтобы она была более понятна собеседнику.

При незнании ответа на вопрос в бизнес-среде считается нормальным попросить разрешения записать вопрос, чтобы ответить на него через какое-то время.



**Пример. Иван, специалиста по переговорам**, восхищает руководитель одной из крупнейших компаний своей прямотой. Если она не знает ответ на вопрос, то вместо того чтобы сказать: «Я не знаю», она отвечает, что не может в данный момент предоставить такие сведения, и просит связаться с ее заместителем с целью уточнения информации. Иван находит это изящным.

**Полина, руководитель проекта**, отвечает на вопросы, исходя из того, какие обстоятельства и что за человек пришел к ней. Какой у него опыт, какой уровень развития. Если партнер имеет хорошее образование, то говорит сложными фразами, использует красивые речевые обороты. И ответа он требует развернутого, с множеством уточнений. Если у человека нет опыта общения, по мнению Полины, то он говорит простыми фразами. «Такой человек не поймет мои витиеватые выражения. До него нужно донести

определенную мысль максимально простым языком».

В зависимости от аудитории и ситуации при коммуникации следует учитывать как обстоятельства, так и **личность другого человека**, подстраиваться под его уровень восприятия информации.

**Пример. Александр, начальник отдела снабжения**, подчеркивает важ-

ность индивидуального подхода к каждому: «Если я буду говорить грузчику: «Сударь, будьте так любезны», то он поднимет меня на смех и подумает, что я не в себе. Я жду, когда человек заговорит со мной первый и отмечаю все особенности его речи. Если он говорит мне «вы», то переходить с ним на «ты» без разрешения будет неуважением. Если он активно использует сленг, то я подстраиваюсь под его речь, и, переходя на сленг, я даю ему понять, что я такой же, как он, я безопасен, мы говорим на одном языке».

**Геннадий, директор по маркетингу**, тоже придерживается точки зрения, что следует исходить из особенностей участников коммуникации: «На переговорах важно понимать, кто перед тобой. Если у собеседника словарный запас 20 слов, то ты должен говорить 20 словами. Если будет 21, то это одно слово будет ему непонятно. А если партнер тебя не понял, то о каких переговорах может идти речь? Нет взаимопонимания — нет контракта».

Умение говорить с другим человеком, используя его **стиль общения**, важно для успешности в бизнес-коммуникациях. Однако не существует четких правил, как следует поступать в той или иной ситуации, с тем или иным собеседником. Среди общих рекомендаций можно выделить некоторые, позволяющие оценить существующую обстановку и выстроить общение исходя из полученных данных:

- как к вам обращается человек (на «вы» или на «ты»);
- использует ли устаревшие или архаичные выражения («любезнейший», «сударь», «изволите»);
- употребляет ли он сленговые выражения, жаргонизмы;
- говорит он многосложно или одиночными четким фразами;
- он сразу настроен на непринужденное, дружеское общение или общается отстраненно, подчеркнуто деловым тоном.

**Пример. Карина, собственник бизнеса**, агрессивно относится к фамильярному обращению: «Не люблю, когда чужие люди мне



“тыкают”. Мы не знакомы, мы впервые встретились. Я о них ничего не знаю. Или пишут мне: “Карина, привет! У меня для тебя предложение по развитию бизнеса. Если интересно, то пиши”. Не буду писать. Какое предложение может быть у человека, который сразу пишет мне ТЫ. Пусть сначала общаться научится».

**Владимир, руководитель IT-отдела**, подчеркивает важность уместного обращения в коммуникациях. «Обратились к нам крупные клиенты с целью разработки платформы для их приложения. Контракт на большую сумму, но что-то они никак не торопились подписывать с нами договор. Тогда я решил лично встретиться с заказчиком, чтобы обсудить все нюансы. Заглянул в переговорную. Сидит пожилой мужчина, сразу видно — интеллигентный человек. Я сразу надел пиджак и начал общение с ним в подчеркнуто-уважительном тоне. Подписали мы договор в течение часа. Уходя, он пожал мне руку и сказал: “Приятно иметь дело с умным сотрудником”. В его понимании ум и использование вежливых фраз “Благодарю Вас” и “Будьте так любезны, взгляните на этот пункт” были равнозначными понятиями».

Навык **понимания потребности аудитории** формируется из опыта и знания особенностей человека, с которым предстоит общаться.



**Пример. Денис, собственник авиационного бизнеса**, утверждает, что опыт общения очень важен для руководителя: «Всё приходит с опытом. В начале своей карьеры я искал информацию, что за человек передо мной. Расспрашивал о нем у других. Сейчас мне достаточно одного взгляда, чтобы понять, как именно следует с ним себя вести. Я перестраиваюсь мгновенно».

Интеллигентность, правильная речь, академические знания не всегда способствуют достижению результата, особенно без учета актуальной ситуации. С нашей точки зрения, ярким примером является политика Егора Тимуровича Гайдара. Образованный, знавший несколько иностранных языков, он использовал сложные обороты в своей речи. Его интеллигентность вызвала негативную реакцию у простых людей, которые желали «сильную руку» у власти в непростые для страны годы.

Противоположным примером удачной PR-кампании является другой политик, президент Беларуси Александр Григорьевич Лукашенко, который превратил особенности речи в достоинство. В отличие от других кандидатов, он имел своеобразный акцент «человека из глубинки», как у большинства его избирателей, выходцев из небольших городов и сел. Также, по мнению экспертов, он намеренно делал ошибки в речи, что способствовало созданию имиджа «крепкого мужика», «своего». Это позволило расположить к себе аудиторию во время выборов.

## 4.2. Эмоциональный потенциал паралингвистических средств коммуникации

Компоненты техники речи, такие как голос, артикуляция, темп и тембр, представляют собой акустическую систему паралингвистических средств, которая играет важную роль — формирует имидж человека. Впоследствии он закрепляется в сознании окружения, позволяет обнаружить индивидуальность личности, определить ее эмоциональное состояние. Особенности голоса позволяют создать образ спокойного, уравновешенного человека или, напротив, категоричного, эмоционально нестабильного. Речь может быть воспринята как свидетельство суетливости, неуверенности в себе, скованности, развязности или скромности.



**Пример.** *Сравнивая стиль общения двух руководителей крупных компаний, Всеволод, менеджер среднего звена, говорит о важности голоса и манеры речи: «Обожаю переговоры с Жанной Борисовной. Она так чудесно обращается к сотрудникам и подчиненным. Говорит тихо, вкрадчиво, и голос у нее грудной, бархатный. Когда она недовольна, она переходит почти на шепот, и ты понимаешь, что неправ, а обиды нет. А Алла Сергеевна просто ужасна. Крикливая. Всегда орет. Нет, не ругается, но орет мерзко. Сравнить их внешне? Не помню, кто как именно выглядит. Кажется, первая в деловом костюме ходит, или нет. Но руководитель она хороший, не то, что другая».*

Красивый голос с первых секунд привлекает внимание слушателей, помогает убедить, завоевать доверие, в то время как неприятный голос может испортить имидж и перечеркнуть все существующие достоинства человека.

В процессе передачи информации, обмена мнениями, идеями, отстаивания своих интересов осознание человеком того, что у него хорошо поставленный, тренированный голос, придает необходимую уверенность и способствует достижению результата.



**Экспертное мнение.** *Седа Каспарова, тренер по дизайну голоса, речи и публичным выступлениям: «Меня восхищает, насколько разные по складу ума, характеру, профессии ко мне приходят люди. Все они хотят быть на вершине успеха. Но для того, чтобы этого достичь, необходимо постоянно инвестировать в свое развитие. Время, деньги, знания. Ко мне приходят за инвестициями в голос. Ведь я знаю, как сделать так, чтобы вас слушали и слышали, и более того, как при помощи правильно настроенного голоса добиваться поставленных целей при любых обстоятельствах».*



Отмечая **основные компоненты голоса**, влияющие на деловые коммуникации, особенно следует выделить **артикуляцию, темп и тембр речи**. Именно эти характеристики качества голоса наиболее сильно влияют на создание образа говорящего. Например, плохая артикуляция влияет на возникновение одного из коммуникативных барьеров — фонетического барьера, когда речь плохо понимается слушателями. Особенно следует отметить, что любое отклонение от нормативного произношения отвлекает аудиторию от содержания речи на ее форму.



**Артикуляция в общем понимании — это скоординированные действия речевых органов при произнесении звуков.**

Проведенное исследование показало, что по ряду причин человек не замечает у себя неправильную артикуляцию. Более того, он уверен, что трудности, возникающие во взаимопонимании с окружающими, являются следствием неправильных действий других и их проблем со слуховым вниманием.



***Пример. Алла, бизнес-коуч, рассказывает о своем опыте работы с клиентами:** «Обратился ко мне молодой человек, чтобы я помогла ему правильно поставить цель и подсказать, как быстрее стать директором гостиницы. Мы долго говорили о его сильных и слабых сторонах, пока я не обратила его внимание на недостатки артикуляции. Он говорил крайне невнятно, комкал слова, проглатывал звуки. С логопедом никогда не занимался. Когда мы начали разбирать это препятствие на пути по карьерной лестнице, то он не понимал, что я имею в виду. Даже на аудиозаписи собственного голоса он не видел проблемы».*

Важность **правильной артикуляции** для создания положительного образа в деловых коммуникациях заключается в том, что, согласно исследованиям восприятия речи, ясное и четкое произнесение слов, звуков, окончаний и частиц свидетельствует о внутренней дисциплине говорящего, осознанности, сформированной жизненной позиции. В то время как неясная и нечеткая речь воспринимается слушателями как недостаток критичности у выступающего к себе, неуверенности, недостаток внимания к деталям. Искажение звуков не согласуется с образом успешного человека.



***Экспертное мнение. Сухарева Наталья Владимировна, нейрорепсихолог, специалист высшей квалификационной категории:** «Чаще всего плохая артикуляция наблюдается у людей после травм головы или при нарушении кровоснабжения мозга. Когда собесед-*

ник “жует слова”, слушателю начинает казаться, что мозг говорящего работает плохо. Мы на уровне инстинктов понимаем, что эта особь больна, с ней нельзя иметь дело».

Понятия «артикуляция» и «дикция» тесно связаны между собой. Постановка дикции взрослого человека — процесс более сложный, по сравнению с детьми. Это связано с тем, что в процессе жизни человек привык к определенному звучанию слов, поэтому приходится менять не только произношение, но и полное восприятие звуков. Наиболее эффективным способом для этого является артикуляционная гимнастика, активизирующая каждую из частей речевого аппарата. Чтобы добиться хорошей дикции, сначала необходимо разогреть и подготовить органы, участвующие в произношении звуков (язык, небо, гортань и т.д.). Этому способствуют артикуляционные упражнения.

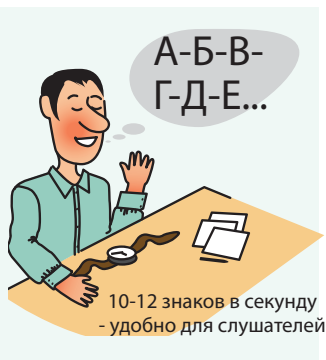


**Пример.** В сети Интернет представлено много упражнений, которые можно разделить на следующие группы: гимнастика для щек, губ, нижней челюсти, мягкого неба. Каждое из этих упражнений направлено на тренировку мышц речевого аппарата. Важно при выполнении уделять внимание тому, чтобы нагрузка была направлена на определенные мышцы. Уделяя артикуляции по 5–10 минут ежедневно в течение нескольких месяцев, можно ее значительно улучшить.

Например, для улучшения артикуляции **Седа Каспарова, тренер по дизайну голоса, речи и публичным выступлениям**, рекомендует занятия с карандашом, а именно, взять карандаш в зубы (заложив его за клыки) и читать любой текст. «Вы услышите и почувствуете звуки, что даются вам сложнее других, — пишет Седа. — Важно! Произнося р-р-р, не напрягайтесь излишне, просто акцентируйте свое внимание на этой букве, с опытом нужный звук придет, очень скоро!»<sup>1</sup>



Скорость протекания речи во времени, ее ускорение и замедление называется **темпом речи**. Нормальный темп речи, который удобен для восприятия слушателями, составляет в среднем 10–12 звуков в секунду. Темп речи может меняться говорящим сознательно, для выделения важной части информации, или неосознанно, под действием внешних и внутренних факторов: эмоционального настроения, жизненной ситуации.



<sup>1</sup> Более подробно об упражнениях по развитию артикуляции и голоса можно узнать на сайте Седы Каспаровой: <https://www.instagram.com/sedakaspárova/>.



**Пример. Валерия, помощник руководителя,** отмечает, что обычно она говорит в хорошем темпе, не быстро и не медленно, но, когда происходит что-то, что выводит ее из равновесия, она начинает говорить очень быстро, словно ее могут перебить в любую секунду. В эти моменты Валерия понимает, что нервничает, и пытается успокоиться, потому что ее слова для слушателей становятся непонятными.

**Дмитрий, руководитель отдела продаж,** не любит долгие прединслова и длинные фразы. «Ненавижу, когда “тянут кота за хвост”, быстро сказал, что хотел, обсудили и свободны. Нет же, он растягивает слова, может задуматься. Если мозги быстро не работают, иди на пенсию в 40. Время — деньги! А с ним я их, скорее, трачу, а не зарабатываю».

Общая тенденция такова, что люди начали говорить гораздо быстрее. Связано это с увеличением общего темпа жизни в городах и количества информации, которую нужно передать за ограниченное время. Если сравнить, например, темп речи дикторов США и Британии, то представители США говорят гораздо быстрее своих британских коллег. Часто они вынуждены делать это, так как над станциями и каналами довлеет необходимость вставить в эфир большое количество рекламы<sup>1</sup>.

От темпа зависит внимание аудитории. Слишком быстрый темп не дает слушателям сделать верные выводы. Это является положительным фактором в рекламе, но не всегда применимо в деловой коммуникации, так как другой человек может начать отвергать информацию, не понимая и не осознавая ее важности для себя. Излишне медленная речь может утомлять слушателей.



**Пример. Всеволод, менеджер среднего звена,** жалуется на особенности восприятия информации: «Когда начальник проводит совещание, он говорит очень медленно, и я от его монотонного голоса засыпаю. Причем неважно, выспался ли я или нет. Все клюют носом. Даже если о важном и нужном говорит, заставить себя его слушать — просто мазохизм. Через минуту я теряю нить разговора и начинаю думать о своем».

А вот в беседе с носителями языка уместно говорить медленно, так как в этом случае им легче воспринимать иностранные слова.



**Пример. Нина, заместитель проректора по международным отношениям в вузе,** старается в своей работе обходиться без переводчика. Она отмечает, что если говорить медленно, тщательно

<sup>1</sup> Углова Н. Г. К вопросу об истории выбора мужских и женских голосов для средств массовой коммуникации // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Гуманитарные науки. 2011. № 607.

произнося каждое слово, не глотать окончания, то всё бывает понятно при минимальном знании языка и без переводчика.

Стоит отметить, что постоянный **темп речи** в процессе выступления создает образ говорящего как уравновешенного человека, постоянного в своих мыслях и поступках. Неравномерный темп воспринимается как недостаток характера, свойственный людям с низким уровнем самоконтроля, негативным неустойчивым настроением.



**Пример. Дмитрий, руководитель отдела продаж,** всегда обращает внимание на темп речи говорящего: «Если на переговорах человек начинает торопиться, то меня это настораживает. Что это он такой нервный? Значит, здесь что-то не так. Или он быстро старается проскочить те пункты договора, которые не принесут мне выгоды, а ему принесут, или он не очень умен. Я в любом случае, когда кто-то начинает тараторить, напрягаюсь и начинаю более подробно и внимательно следить за содержанием нашего разговора, могу уточнять формулировки».

**Темпом** можно сознательно и произвольно управлять. В речи любого человека может реализоваться и быстрый, и медленный темп, что называется «игра темпа». При этом скорость говорения становится средством, которое придает выразительность речи и позволяет удерживать внимание слушателя долгое время. Одни из самых эффективных способов замедления речи — это правильная расстановка пауз, скороговорки, заученные в медленном темпе, использование невербальных способов общения (мимики, жестов, интонации), которые будут рассмотрены в следующем параграфе.



**Пример. Алексей, руководитель IT-компании:** «В начале своей карьеры я учился делать паузы. Такие драматические штрихи, чтобы придать вес своим словам. Как ни странно, подчиненные очень это любят. Я говорю ровно, но когда хочется сделать акцент на чем-то, то я замолкаю и секунд пять молча обвожу взглядом подчиненных. Эффект мне нравится. Всем понятно, что это важно и нужно незамедлительно выполнять».

**Тембр речи** называют часто «краской голоса». Обычно тембры описывают в терминах звукового, цветового, осязательного и пространственного плана. Как характеристику звукового представления используют понятия: глухой, дрожащий, звонкий, крикливый, резкий. Цветовая характеристика заложена в таких определениях, как золотой, серебряный, медный, светлый, темный, тусклый, яркий, ясный. Весьма выразительные характеристики — осязательные, такие как бархатный, мягкий, жесткий, гладкий. Если определяют тембр по тем

чувствам, которые он отражает, то называют его властным, грустным, нежным, ироничным, спокойным.

У каждого человека свой тембр голоса. Он может зависеть от эмоционального состояния человека или меняться с помощью специальных упражнений, волевых усилий.



**Пример.** Есть данные, что женщины намеренно понижают свои голоса, чтобы быть более конкурентоспособными в современном коммерческом мире. Принято считать, что мужской (низкий голос) вызывает слушателям уверенность в компетентности говорящего, вызывает большее доверие и уважение слушателей, чем высокий голос, присущий женщинам. Особенно это заметно в профессиях диктора на радио и телевидении. «Мир развивается, но не торопится избавляться от клише и стереотипов, они тоже изменяются, но, тем не менее, остаются и довлеют над большинством из нас. Сегодня женщины, чьи голоса больше схожи с мужскими, выигрывают в статусе, мужчины же, наоборот, рискуют быть осмеянными»<sup>1</sup>.

Если тембр голоса слишком высокой тональности, то может показаться, что говорящий боится ошибиться и, возможно, не компетентен в обсуждаемых вопросах.



**Пример.** Светлана, специалист по ораторскому мастерству, руководитель собственной школы: «Пришла ко мне девушка и тоненьким высоким голосом говорит: “Я руководитель компании, мне 37, в моем подчинении мужчины. Так они меня всерьез не воспринимают. Любое мое предложение воспринимают со смехом. А у меня диплом МГИМО, я более опытная, чем они”. Несмотря на ее безупречный внешний вид, деловой стиль, голос у нее был скорее, как у феи, чем как у начальника. Мы работали несколько месяцев, прежде чем удалось научиться управлять тембром. Как она утверждает, низкий голос ей “прибавил вес” как руководителю».



Тембральные характеристики голоса поддаются изменению. Наиболее успешно показала себя работа, направленная на пра-

<sup>1</sup> Углова Н. Г. К вопросу об истории выбора мужских и женских голосов для средств массовой коммуникации.

вильное дыхание и снятие зажимов в области груди и шеи. Во время стресса происходит блокировка челюстных мышц, поддерживающих каркас грудной клетки. Естественно, что звук при этом резко меняется. Отмечается резкое снижение силы голоса: он становится тонким, невыразительным или же хриплым и пронзительным, что негативно сказывается на выступлении.



**Экспертное мнение. Седа Каспарова, тренер по дизайну голоса, речи и публичным выступлениям:** «Как улучшить голос за 1 час? Запишите свой голос на диктофон. В финале мы вернемся к этому. Выберите голос человека, который вам нравится. Актер, спикер, телеведущий, коллега. В моих фаворитах — любимый актер Вадим Демчог и Ольга Зубкова — русский киноголос Анджелины Джоли. Выбирайте своих. Включите их выступление/интервью. В первый просмотр следите за манерой, артикуляцией, высотой голоса и интонацией. Во второй раз закройте глаза и просто слушайте, пропустайте голос через себя, отмечайте то, что “ложится” на вас, что вы сможете повторить в своей речи. Сделайте новую диктофонную запись. Найдите первые отличия. Переслушайте пример. Что происходит? Когда мы слушаем голос другого человека, то автоматически “отзеркаливаем” его, подстраиваемся, применяем на себя его образ. Если слышали про “зеркальные нейроны” — это оно. Наши связки в прямом смысле повторяют работу связок говорящего. Этот прием отлично помогает подкручивать в голосе уверенность, добавить объем и избавиться от излишне высоких нот или настроить свой “британский” акцент перед поездкой, например»<sup>1</sup>.

Мы видим, что такие параметры паралингвистических средств общения, как артикуляция, темп и тембр речи, оказывают влияние не только на восприятие собеседника, но и отражают внутреннее состояние говорящего. Хотелось бы отметить, что в совокупности с невербальными средствами общения анализ голоса и особенностей речи позволяет создать положительный образ собеседника и помочь в достижении поставленных целей.

### 4.3. Невербальные средства бизнес-коммуникации



**Невербальным средством коммуникации** называют тип передачи определенной информации без использования слов, то есть через визуальный образ, жесты, мимику, пантомимику.

<sup>1</sup> Источник: <https://www.instagram.com/sedakasparova/>.

Действительно, первое впечатление о человеке базируется на оценке его внешнего вида, в основе этого явления лежат психофизиологические особенности работы головного мозга.



**Экспертное мнение.** *Сухарева Наталья Владимировна, нейрорепсихолог, специалист высшей квалификационной категории:* «Человек оценивает другого человека в первые секунды знакомства. Эта способность заложена в каждом из нас, она развивалась в процессе эволюции и передавалась из поколения в поколение. На уровне инстинктов мы можем проанализировать человека по самым главным для нашего выживания критериям: насколько он безопасен, здоров и полезен для нас».

Все невербальные сигналы, получаемые от другого человека, воспринимаются неосознанно, отражают тончайшие оттенки отношения, оценки, эмоций, помогают передать информацию, которую сложно выразить словами. Если рассматривать необходимые для делового общения невербальные средства коммуникации, то мы можем выделить три их группы, влияющие на оценку собеседника: безопасность, здоровье и полезность как критерии, необходимые для совместной работы.

**Распознавание опасности** — навык, присущий с рождения каждому существу. Но в течение жизни бывают ситуации, когда человек игнорирует свои ощущения, что приводит к утрате данного навыка.



**Пример.** *В процессе воспитания ребенку внушается, что его страхи беспочвенны и не имеют под собой логического основания. «Бабушка тебя любит» (хотя она на самом деле часто наказывает ребенка), «Дядя хороший, подарки дарит» (хотя ничего хорошего в агрессивном дяде нет, особенно в состоянии алкогольного опьянения): такие установки ребенок может в детстве получать от родителей, которые их делают из благих побуждений, «чтобы не травмировать малыша». В результате такого общения со взрослыми ребенок привыкает не доверять невербальным сигналам, исходящим от собеседника, а ориентироваться только на слова. Вырастая, он становится внушаемым, тревожным и мнительным, так как чувствует, что не может дать адекватную оценку другому, оценить его поступки.*

Существует несколько поз и жестов, которые могут быть восприняты собеседником как **свидетельства агрессии**, и почти все они связаны с напряжением мышц: сжатие рук в кулаки, резкие взмахи руками, зажимы в челюсти. В то же время открытые расслабленные жесты трактуются на уровне подсознания как **безопасные и помогающие расположить к себе человека**. К ним относятся: жесты открытой ладонью вверх; локти, отставленные от тела; кисти рук, соединенные

кончиками пальцев; одна рука обхватывает другую в области ладони. Как можно заметить, большинство жестов касаются именно рук, из этого можно сделать вывод: когда партнер видит руки, то у него создается ощущение, что он может контролировать ситуацию, не будет «внезапного удара».



**Пример.** *Евгений, собственник крупной кондитерской компании, часто на переговорах снимает пиджак и закатывает рукава рубашки, чтобы на невербальном уровне продемонстрировать своим партнерам: «мои руки чисты и нет никакого козыря в рукаве».*

Среди большого количества массовой литературы по популярной психологии можно заметить книги из серии «Как распознать ложь говорящего», «Казаться, а не быть», в которых приводится большое количество противоречивой информации, не имеющей отношения к научным исследованиям. Так, например, если собеседник **не смотрит в глаза**, некоторые издания трактуют это как лживость, избегание контакта, скрытность, хотя это может быть связано с личностными особенностями человека.



**Экспертное мнение.** *Сухарева Наталья Владимировна, нейропсихолог, специалист высшей квалификационной категории: «Некоторые люди действительно при разговоре не смотрят собеседнику в глаза. Это может быть связано в том числе и с воспитанием. Родители не смотрят в глаза ребенку при общении, ребенок вырастает, заводит своих детей, и точно так же не стремится к зрительному контакту с ними. Так продолжается из поколения в поколение. Ничего особенного в этом нет, и как-то трактовать это с позиции характера человека довольно бессмысленно. Если вы не смотрите собеседнику в глаза, понаблюдайте за своими родителями, а они смотрят?»*

Сюда же можно отнести ситуацию, когда партнер отводит глаза. Скорее, это будет говорить о том, что он обдумывает ваши слова, чем об избегании данного вопроса. Однако некоторые издания трактуют это исключительно как ложь и уход от ответа на поставленный вопрос<sup>1</sup>.

Следует отметить, что в данном вопросе есть и страновые особенности. Например, в западных культурах прямой взгляд считается важным в деловой коммуникации и порождает доверие к собеседнику. А во многих культурах Азии уважение к человеку, наоборот, предполагает не смотреть пристально в глаза друг друга, и, соответственно, отвести взгляд — признак хорошего тона. Все это необходи-

<sup>1</sup> Бояринова И. П. Технологии деловых коммуникаций. — Москва: Московская финансово-промышленная академия, 2010. — 111 с.



мо изучать и учитывать, когда предстоит межкультурная коммуникация и выбор делового партнера в иной культурной среде.

Однозначная оценка каждого из жестов партнера без соответствующей специальной подготовки может привести к тому, что человек неправильно будет понимать поведение другого человека, а также его деятельность.



*Пример. Анатолий, один из специалистов компании, прочитав книгу о том, как выявить обман, несколько раз срывает крупные сделки из-за того, что замечал, как ему казалось, признаки лжи в поведении партнеров. Такие как: скрещенные руки; взгляд вбок; почесывания носа; ноги, направленные к выходу. Все это он истолковал как знак, что не стоит доверять этому человеку, так как он ненадежен и что-то скрывает. В то же время в договоре юристы не находили каких-либо спорных моментов. После очередного разрыва отношений с крупным поставщиком Анатолий был уволен как сотрудник некомпетентный и ненадлежащим образом выполняющий свои обязанности.*

Выделяя определенную **группу жестов**, следует учитывать обстоятельства, условия, в которых происходят события, самочувствие человека, предшествующие события и т.д. Так, жесты, когда одной рукой человек что-то поправляет или крутит в руке, трактуются разными источниками как раздражение, беспокойство и даже ложь. Между тем данные жесты могут быть вызваны внутренним состоянием собеседника, которое не связано с непосредственным деловым общением.

Действительно, по невербальным средствам коммуникации можно интерпретировать поведение человека, однако прочтения нескольких книг и просмотра сериала «Обмани меня» недостаточно. Человек, трактующий поведение только по позе или жестам, должен иметь профильное образование и соответствующий уровень подготовки, занимаясь при этом только расшифровкой жестов, но не ведением одновременно бизнеса. В случае важных переговоров, при которых заключается крупный контракт и риски составляют серьезную угрозу для бизнеса, имеет смысл пригласить специалиста по невербальному общению, но не углубляться в это самому, пытаться одновременно поддерживать деловое общение и проверять договор.



*Пример. При обсуждении договора или заключении крупных контрактов Дмитрий, начальник отдела продаж, рекомендует обращать внимание на невербальные средства коммуникации только в том случае, если они резко бросаются в глаза. Например, при заключении рядового контракта на не очень крупную сумму партнер сильно нервничает: скрещивает руки, тербит что-то, вертится на месте, хотя ранее за ним признаков нервозности не было*

замечено. Следует лишь обратить на это внимание и более тщательно проверить условия договора, так как данное поведение может свидетельствовать о том, что человек переживает по личным причинам, не относящимся к бизнесу.



Из этого можно сделать следующий **вывод**: если вступающий в деловые коммуникации недостаточно подготовлен, он может неправильно интерпретировать невербальные сигналы другого и тем самым обречь переговоры на провал. Учет всех средств коммуникации, несомненно, важен для понимания собеседника. Однако многие ученые, изучая невербальные средства общения, подчеркивают зависимость этой проблемы от адекватного восприятия ситуации в целом.



**Пример.** *Рустам, владелец крупной IT-компании в России, не считает нужным вообще отслеживать невербальные средства общения у партнера. Любые позы, считает он, неважны для заключения контракта. Гораздо важнее то, что прописано в договоре. Если высоки риски от сделки, то Рустам считает более предпочтительным пригласить еще одного юриста на подписание договора, чем специалиста, распознающего скрытый смысл в невербальном поведении. Ведь «специалисту по жестам потом претензий не предъявишь, а юриста можно привлечь к ведению судебного разбирательства по поводу несоблюдения некоторых пунктов».*

Одновременное общение с партнером и попытки проанализировать его поведение отнимает большое количество энергии у руководителя. Гораздо рациональнее будет направить ее на вербальное общение.

Существуют группы невербальных признаков, которые помогают **произвести благоприятное впечатление** на партнеров и расположить их к дальнейшему общению.

Так, **критерием надежности** партнера на невербальном уровне считается то, насколько уверенно он ведет себя во время деловых коммуникаций. Своим видом он как будто сигнализирует: «Я не опасаюсь внешнего воздействия, ситуацию держу под контролем». Определенные жесты при правильном использовании позволяют продемонстрировать партнеру собственную уверенность: в движениях нет суетливости, в позе скованности, плечи опущены, руки не прижаты к туловищу, не скрещены на груди, голова поднята.



**Пример.** *На уровне инстинктов в случае опасности человек поднимает плечи и опускает голову, чтобы защитить одну из самых уязвимых частей тела — шею. Поэтому опущенные плечи и поднятый подбородок сообщают окружающим о том, что опасаться нечего.*

Однако поза демонстрации власти (руки, заложенные за голову, доминирование при рукопожатии, повышенный уровень расположения тела), которой учат на различных курсах, может оттолкнуть собеседника, воспринимаясь как агрессивная, и будет трактоваться партнером как давление. Используя подобное, нужно точно понимать обстановку, правильно оценивать человека, которому жесты адресованы, и цель этих невербальных сообщений.



**Пример.** *Василия, руководителя HR-отдела, раздражают позы собеседника, демонстрирующие власть. У него создается впечатление, что ему делают вызов, и вместо того, чтобы понять точку зрения собеседника или обсудить дальнейшие планы, он направляет все свое внимание на демонстрацию своего превосходства. Ни о каком общении на равных дальше речи идти не может. Уверенному в себе человеку, считает Василий, не обязательно показывать свою силу, ему это не нужно, он знает, чего хочет и как этого добиться путем переговоров.*

Много невербальных сигналов, демонстрирующих власть, связано с руками и рукопожатиями. К ним можно отнести следующие: ладонь, повернутая вниз при указывающем жесте (например: «Садитесь, пожалуйста»); переворачивание ладони партнера вниз при рукопожатии; излишне сильное рукопожатие; откидывание на спинку стула во время речи собеседника.



**Пример.** *Специалисты по переговорам обладают знаниями о том, как любой демонстрирующий власть жест нейтрализовать. Рукопожатие, при котором вашу руку переворачивают, чтобы она оказалась внизу, можно сверху накрыть своей ладонью. Тогда сверху окажется именно ваша ладонь. Если партнер демонстративно развалился на кресле, сообщая о том, кто хозяин положения, следует показать ему какой-либо пункт в договоре, положив бумаги на стол на расстоянии от него. Тогда ему будет необходимо податься вперед, чтобы рассмотреть указываемый пункт, и в этом случае вы расправляете свою спину, опускаете плечи и оказываетесь в более выигрышном положении.*

Если невербальные отношения между деловыми партнерами недостаточно отработаны, это вызывает заметное напряжение и не способствует успешной коммуникации. Поэтому специалисты, работающие с руководителями компаний, рекомендуют обучаться жестам и тщательно их отбатывать на практике прежде, чем начать использовать.

Важными признаками, влияющими на оценку человека и отношение к нему, являются опрятность и запах человека.

Опрятный вид — признак уважения к себе и окружающим и свидетельство достаточного количества энергии на его поддержание. Он говорит о том, что партнер полон сил, и с ним можно взаимодействовать, не боясь разрыва деловых отношений в результате болезни. Неприятный запах зачастую производит неблагоприятное впечатление на собеседника, так как на уровне подсознания считается как признак нарушений в организме, той же нехватки энергии на поддержание гигиены, низкого уровня общей культуры, при котором собеседник не пользуется дезодорантом или, напротив, злоупотребляет средствами ухода за собой с сильными запахами.



**Экспертное мнение.**  
**Сухарева Наталья Владимировна, нейропсихолог, специалист высшей квалификационной категории:**  
 «Запах — первое, на что мы обратим внимание при общении. Причем даже не осознавая. Достаточно уловить неприятный запах, чтобы начать испытывать раздражение к партнеру. Это следует учитывать людям, которые пренебрегают личной гигиеной или неумело используют большое количество парфюма».



Среди большого количества приемов невербальных коммуникаций следует обратить внимание на **пространственное расположение собеседника**. Человек, стремясь подчинить себе окружающее пространство, воспринимает себя и других в нем определенным образом. В любых коммуникациях рассматривают четыре зоны приближения к собеседнику. Данные зоны условны, зависят от каждого конкретного человека и объясняются уровнем необходимой безопасности, нужной в зависимости от обстоятельств.

1. **Открытая или публичная зона** — примерно от двух метров и более относительно собеседника. Это зона при взаимодействии с большим количеством незнакомых людей, в массовых аудиториях. На уровне инстинктов человек понимает опасность толпы и старается держаться на расстоянии, чтобы контролировать ситуацию. **Например, на выступлениях в большом зале гораздо удобнее стоять на сцене, чем ходить между рядами.**



2. **Социальная зона** — примерно 1,5 метра относительно собеседника. Это то расстояние, на котором человек старается держаться от незнакомых или недостаточно хорошо знакомых людей, в случае если их количество не превышает 15–20 человек.

*Пример.* Преподаватели вузов замечают, что студенты на первом занятии занимают парты во втором, третьем ряду от педагога. Но уже на втором занятии многие стараются сесть в первый ряд, чтобы активнее участвовать в дискуссии. Это можно объяснить тем, что находиться за первой партой, в непосредственной близости от незнакомого человека для них некомфортно.

3. **Личная зона** — примерно один метр до партнера – позволяет обеспечивать оптимальные коммуникативные процессы между деловыми партнерами.

*Пример.* Дмитрий, начальник отдела продаж, рекомендует при общении с деловым партнером ориентироваться не на метры, а на количество шагов, так как расстояние довольно условно и зависит от роста человека. В его понимании идеальное расстояние между людьми в личной зоне – два шага: один ваш, другой партнера. Именно эта дистанция в сумме как раз равняется одному метру.



4. **Интимной зоной** считается близкое расстояние между людьми, от 50 сантиметров и меньше. В деловом общении оно недопустимо, так как приводит к дискомфорту.

*Пример.* У Ирины, директора компании, занимающейся транспортом, возникла дискуссия с Олегом, который утверждал, что в деловом общении не стоит обращать внимание на пространственную близость партнеров, и, наоборот, пытался продемонстрировать, что вторжение в интимную зону помогает расположить к себе собеседника. Через несколько месяцев, когда Олег предложил Ирине очень выгодный для фирмы контракт, Ирина отказалась. На совещании с партнерами она обосновала свой отказ тем, что Олег человек бестактный, ненадежный, и вести с ним дело может быть рискованно. Можно предполо-

*жить, что она руководствовалась скорее собственными ощущениями, которые возникли у нее при восприятии Олега.*

Если рассматривать уместность того или иного невербального сигнала, то в дружеском общении интимная зона и прикосновения действительно играют важную роль, так как помогают передать гамму чувств, таких, как поддержка, любовь, согласие разделить радость. Именно это способствует созданию теплых дружеских отношений. Но нарушение пространственной дистанции при деловых отношениях, а тем более прикосновение, производит обратный эффект, поэтому его следует использовать крайне осторожно.

Как мы видим, каждая из зон имеет допустимый радиус расположения людей относительно друг друга, нарушение которого расценивается как вторжение на «чужую территорию», враждебность. Правильное определение уровня близости, оценка невербальных сигналов зависят от личных особенностей людей, а также от культурных традиций, принятых в разных странах. Учет нюансов поможет деловым партнерам избавить обе стороны от негативных последствий и сделать деловую коммуникацию более конструктивной.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

1. К вербальным средствам в деловой коммуникации относится речь человека, которая включает в себя такие параметры, как логичность, правильность речи и построения фраз, умение отвечать на поставленные вопросы и, наоборот, правильно задавать их.
2. Красивая корректная речь, грамотно выстроенный стиль общения, хорошая подготовка к встрече с собеседником способствуют высокой оценке говорящего как профессионала.
3. Основные компоненты голоса: правильная артикуляция, темп и тембр речи наиболее сильно влияют на создание определенного образа говорящего и оказывают эмоциональное воздействие на собеседников.
4. Невербальными средствами коммуникации являются жесты, мимика, пантомимика. Они воспринимаются неосознанно, эмоционально окрашены и помогают передать дополнительную информацию без использования слов.
5. Делать вывод о том, что одно средство общения важнее другого, неправомерно, так как для успешной деловой коммуникации необходимо учитывать все каналы восприятия информации: вербальный, паралингвистический и невербальный.

- ВОПРОСЫ**
1. Что включает в себя понятие «вербальные средства коммуникации»?
  2. Как вербальные средства коммуникации влияют на восприятие собеседника?
  3. Почему в деловом общении особенно важно смысловое значение слов и правильность построения фраз?
  4. Как умение правильной постановки вопросов влияет на результативность делового взаимодействия?
  5. Что понимается под определением «паралингвистические средства коммуникации»?
  6. Какие компоненты паралингвистических средств существуют?
  7. Как паралингвистические средства влияют на образ говорящего?
  8. Какие невербальные средства коммуникации существуют?
  9. Какие невербальные средства помогают произвести благоприятное впечатление на собеседника?
  10. Почему важно учитывать зоны пространственного расположения собеседника?

**ПРАКТИЧЕСКИЕ  
ЗАДАНИЯ**

**Задание 1.**

Проанализируйте речь окружающих людей. Что вы можете отметить в ней? Как влияют их слова на ваше восприятие этих людей? Чью речь вам приятнее слушать и почему?

**Задание 2.**

Ознакомьтесь с ситуациями, описанными в высказываниях начальника отдела продаж, и ответьте на вопросы.

**Ситуация 1. Дмитрий, начальник отдела продаж:** «Мы предлагаем партнерам новый товар по выгодной для них цене. В ответ нам говорят “это фигня”. Не “нам непонятны выгоды для компании” или “мы не считаем ваши аргументы достаточно весомыми”. И ладно бы эту фразу сказал простой сотрудник компании, но она была произнесена руководителем. Мы встали и ушли. Компаний много, и не хочется тратить свое время на тех, кто, не рассмотрев до конца предложение, обесценивает наши услуги и не учитывает уровень специалистов, которые сидят перед ним».

Какие средства коммуникации используют участники встречи? Прокомментируйте позицию каждой из сторон.

**Ситуация 2.** *Дмитрий, начальник отдела продаж, выражает свое отношение к плохой подготовке к деловой встрече: «Особенно раздражает на переговорах, когда спросишь что-то, а собеседник говорит: “Сейчас посмотрю.” И начинает рыться в ноутбуке. Причем долго, секунд 30–40. Уже и вопрос не важен. Понятно, что он не знает. На переговоры я иду, изучив все отчеты, документы, прибыль компании за год. Передо мной распечатанные листы с цифрами. За секунду я найду то, что нужно. Ноутбук только для презентации, чтобы показывать что-то, но не искать там информацию».*

Прокомментируйте позицию Дмитрия. Как вы думаете, какие средства подготовки еще можно использовать?

### Задание 3.

Проанализируйте рассказ руководителя. Выскажите свое отношение к тому, насколько верным был выбор директора в данной ситуации. Какие средства воздействия на аудитории использует директор?

*Лилия, руководитель PR-отдела, делится особенностями опыта работы в крупной американской компании в России: «Когда я пришла первый раз на работу и познакомилась с директором российского филиала, то была удивлена: директор — американка, которая прекрасно говорит по-русски, живет в России уже больше 20 лет, но сохранила сильный американский акцент. Почему она не наняла специалиста, чтобы сделать речь более благозвучной? Мне объяснили, что это часть имиджа фирмы. Партнеры должны помнить, что имеют дело с представителями иностранной компании. Она как бы своя, но при этом акцент придает ей загадку, ощущение чего-то особенного, того, что отличает нашу продукцию от той, что представлена на российском рынке».*

### Задание 4.

Проведите анализ статьи, представленной в аналитических материалах к данной главе. Насколько данное исследование применимо к вашему опыту работы? Когда, с вашей точки зрения, уместнее использовать письма по электронной почте, а когда личную встречу с людьми?

### Задание 5.

Проанализируйте интервью, представленное в аналитических материалах к данной главе. Оцените позицию исследователя. Насколько она применима к вашей работе?



**Письма не помогут: почему иногда лучше разговаривать с людьми, а не писать им<sup>1</sup>.**

4 мая 2017 | Ванесса Бонс — доцент кафедры организационного поведения в Школе индустриальных и трудовых отношений при Корнеллском университете.

Представьте, что вам нужно собрать пожертвования для чего-то важного. Как подключить к этому максимальное количество людей? Вы можете разослать письма по электронной почте двум сотням друзей, родственников и знакомых, а можете попросить внести пожертвования лично тех, кого вы встречаете ежедневно. Какой вариант лучше и позволит мобилизовать большее количество людей?

Хотя охват пользователей почты и велик, личная просьба действует значительно эффективнее. Личный разговор с шестью людьми даст такой же результат, как рассылка 200 писем по электронной почте. И все равно многие верят в силу электронной почты.

Мы с моей коллегой из Западного университета провели исследование, результаты которого недавно опубликовал *Journal of Experimental Social Psychology*. Мы выяснили, что люди зачастую переоценивают убедительность текстовой информации и недооценивают силу убеждения при личном общении.

В одном из наших экспериментов участвовало 45 респондентов, которые предложили 450 незнакомым людям (на каждого из участников приходилось 10 опрошенных) принять участие в опросе. У всех была одна и та же просьба с одним и тем же текстом, но одна половина респондентов посылала ее по электронной почте, а другая обращалась с ней при личной встрече. Нам удалось выяснить, что люди соглашались участвовать в опросе при личном обращении охотнее, чем при рассылке по электронной почте. Эти результаты сопоставимы с результатами предыдущих исследований, когда люди охотнее откликнулись на устную личную просьбу, чем на запрос по электронной почте.

До начала исследования мы попросили респондентов из каждой группы спрогнозировать, сколько человек из 10 опрашиваемых согласятся в нем участвовать. Участники группы личного общения предположили, что в среднем согласятся 5 человек из 10. Участники группы рассылки предположили, что в среднем согласятся 5,5 человека из 10. Это различие малозначимо статистически. Респонденты из группы рассылки были уверены в своих результатах наравне с коллегами из группы личного общения, но при этом просьбы, высказанные лично, оказались в 34 раза эффективнее тех, что были отправлены по электронной почте.

<sup>1</sup> Источник: <https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/p20691>.

Почему электронные письма кажутся эффективными, хотя на самом деле это не так? При рассылке писем наши респонденты были искренне уверены в добросовестности и законности своего обращения к незнакомым людям. Будучи заложниками этой информации, они не смогли предугадать, что на самом деле получатели писем увидят электронное послание от ненадежного источника с просьбой кликнуть на подозрительную ссылку.

И действительно, когда мы воспроизвели результаты во втором исследовании, выяснилось, что невербальные сигналы, посылаемые во время личного общения, абсолютно меняли отношение людей к законности просьбы, хотя сами респонденты и не обращали на это внимание.

Если в вашем офисе принято во всем полагаться на общение с помощью электронной почты и письменных документов, стоит подумать о переходе к личному общению, которое может стать более результативным. Конечно, зачастую удобнее что-то написать, чем поговорить с кем-то лично, но преувеличение эффективности письменного общения означает, что вы постоянно и невольно делаете выбор в пользу менее надежного средства воздействия.

### **Когда продаешь идею, жесты важнее слов<sup>1</sup>**

15 мая 2019 | Николь Торрес

Джуп Корнелиссен из Университета Эразмус вместе с коллегами попросили опытных инвесторов посмотреть видео презентаций новых устройств. Было предложено четыре варианта питчей: в первом речь выступающего была расцвечена метафорами, во втором — богатой жестикуляцией, в третьем совмещалось и то и другое, а в четвертом не было ни жестов, ни образного языка. Вывод: когда продаешь идею, жесты важнее слов.

Профессор Корнелиссен, защищайте свою идею!

**Корнелиссен:** Мы обнаружили, что именно жестикуляция помогает убедить инвесторов вложить средства в гипотетический прибор, помогающий восстановлению после спортивной травмы. Когда предприниматель (а на самом деле это был нанятый нами актер) в ходе презентации активно жестикулировал, инвестор интересовался изобретением сильнее, чем когда ему просто объясняли принцип устройства. Неважно, техническим или образным языком вы выражаетесь, жестикуляция воздействует сильнее. Нас поразило, насколько убедительнее оказался язык тела, ведь обычно в питчинге акцент делается на нарративе и аргументации. О невербальной коммуникации никто не думает, а она-то, оказывается, важнее всего.

<sup>1</sup> Источник: <https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/799318>.

### **HBR: Почему инвесторы так реагируют на жесты?**

Анализ данных показывает, что именно движения рук позволяют лучше ощутить, как будет выглядеть и работать конечный продукт. Неопределенная идея становится более конкретной. Думаю, что наши изыскания особенно актуальны в ситуации возможных высоких рисков, когда инвесторы во время презентации ищут любые намеки, которые могли бы помочь им оценить потенциал предлагаемой идеи.

### **Возможно, много жестикулирующие люди кажутся более харизматичными, а значит, в них и стоит вкладываться?**

Есть исследования, свидетельствующие о том, что жесты показывают энтузиазм говорящего. Инвестор видит, что стартапер сильно увлечен своей идеей.

Но мы вдобавок обнаружили, что жесты говорят и о самой бизнес-идее. Когда мы опросили инвесторов, смотревших наши презентации, оказалось, что видевшие версии с жестикуляцией чаще чувствовали, что вполне разобрались в изобретении.

### **Какого типа жесты наиболее полезны? Я часто жестикулирую при разговоре, но делаю это непреднамеренно.**

Большинство из нас постоянно жестикулирует, часто неосознанно, и тут многое зависит от культурных традиций. В целом, не замечая этого, мы жестикулируем в ритме речи, повторяющимися движениями рук отбивая «такты». Мы используем и соединительные, структурирующие речь движения для обозначения начала и конца предложения, и знаки, подчеркивающие утверждения. А жесты-символы передают собеседнику информацию. Руками можно обозначить очертания объекта, передать движения, даже выразить некоторые чувства. Мы проанализировали и разметили кодами жесты 17 настоящих предпринимателей, а затем объяснили актеру, какие именно движения рук должны быть в его презентации. Например, объясняя, как будет расти рынок для предлагаемого продукта, нужно широко разводить руки.

### **Стоит ли всем добавлять жестикуляцию при продвижении новых продуктов?**

Если, следуя определенной стратегии, добавить один-два запоминающихся жеста, которые помогут лучше понять, что за сервис, продукт или новую идею вы продвигаете, это может заинтересовать слушателей. Обычно вы проговариваете свое выступление заранее. То же самое стоит сделать и в отношении жестов.

Мы видели массу изобретателей в области технологий, недавно окончивших университет, которые просто становились за кафедру и сухим техническим языком объясняли свойства своих продуктов.

Гораздо более сильное впечатление производили опытные выступающие, которые умело использовали движения рук.

**Как научиться эффективной жестикуляции, если тебе это не дано от рождения?**

Для начала стоит присмотреться повнимательнее к тому, как это делают другие. Многие политики сейчас начали подчеркивать значимые утверждения в речах движением сжатой кисти с согнутым указательным пальцем. Попробуйте несколько жестов и посмотрите, какой вам кажется наиболее естественным и в то же время убедительным. Часто повторяйте эти жесты, и в конце концов они станут естественной частью вашего стиля общения.

**А не может жестикуляция иметь обратные последствия? Например, отвлекать людей?**

Действительно, слишком много движений могут отвлекать, превращая презентацию в пантомиму. Но такое случается крайне редко. Главное, чтобы движения рук совпадали с произносимыми словами, и тогда даже очень активная жестикуляция приносит хороший результат.

Все же не стоит преувеличивать возможности жестикуляции. В нашем исследовании мы обращались к инвесторам широкого профиля, у которых не было экспертных знаний в области медицинских приборов. Для них была важна любая информация, помогающая разобраться в продукте. Если бы речь шла о настоящих инвестициях, одной лишь презентацией все не ограничилось бы. Реальный инвестор проявил бы большую осмотрительность, так что на основании одного питчинга не стоит рассчитывать на венчурные инвестиции. Но первое знакомство может либо заставить сразу отказаться от идеи, либо заинтересовать ею. В исследовании, которое мы проводили вначале с группой настоящих инвесторов, а затем со студентами, которые исполняли роль инвесторов, мы оценивали потенциальный интерес к проекту, а не реально сделанные денежные вложения.

**Почему вы задействовали студентов?**

Хотя исследование было сфокусировано на том, как лучше привлечь инвесторов, было интересно посмотреть, можно ли перенести этот опыт на другие группы, и мы попробовали их сравнить. Инвесторов было трудно завлечь красочным описанием, а студенты, наоборот, оказались очень восприимчивы к образным выражениям.

Это позволяет предположить, что инвесторы больше обращают внимание на сигналы, которые выступающий подает своей манерой и жестами: они отмечают лишнюю информацию и фокусируются именно на образе стартапера.

### **А какие еще факторы могут влиять на инвесторов?**

Нам известно о влиянии гендерного фактора. У мужчины гораздо больше шансов обеспечить финансирование своего проекта, чем у женщины. Исследования также показывают, что инвесторы часто принимают решения, основываясь на интуиции. Удивительно, но до сих пор никто не задавался вопросом, какие аспекты в презентации определяют конечную оценку. Если бы удалось вычлнить все составляющие, это стало бы ключом к разгадке, но есть еще масса вещей, которые было бы интересно изучить: нужно ли что-то держать в руках или показывать прототип, и есть ли какая-либо особо выигрышная позиция на подиуме.

### **Так что, прежде чем выступить с новой идеей, стоит поработать над сопровождающими ее жестами?**

Да. Стоит подобрать один-два жеста, которыми можно подчеркнуть главное в своем выступлении. На занятиях со студентами MBA я прошу их по-разному презентовать одну и ту же идею, а затем выбрать наиболее эффективные и лучше запомнившиеся. Обычно они выбирают именно те, в которых жестикуляция поддерживала ключевые высказывания. На других занятиях я вначале предлагаю сделать презентацию самостоятельно, а затем показываю, что лучше изменить и как добавить определенные жесты. Вся группа смотрит первую и окончательную версии выступления и видит, сколько возможностей открывает тщательно проработанный жест и вообще язык тела.

## ГЛАВА 5. | Технологии эффективного ведения деловой беседы

После изучения данной главы вы сможете:

- овладеть технологией деловой беседы как основной формой деловой коммуникации;
- научиться своевременно выявлять и устранять коммуникативные барьеры и «драмы» общения;
- использовать наиболее эффективные техники регуляции эмоционального напряжения в деловом взаимодействии.

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

Для реализации собственных интересов субъекты коммуникации участвуют в деловой беседе. От умения ее грамотно построить, выслушать оппонента, задать соответствующие вопросы, сгладить эмоциональное напряжение будет зависеть успешность коммуникации и достижение желаемого результата.

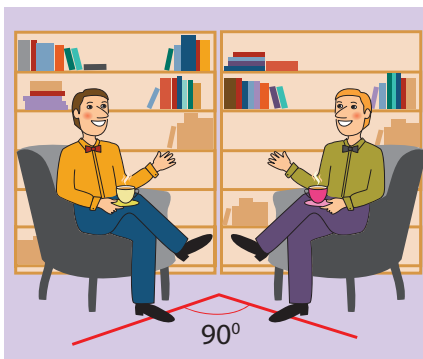
**Так что же включает в себя деловая беседа? Как правильно организованный коммуникативный процесс беседы помогает достигать поставленных целей?**

## 5.1. Фазы ведения деловой беседы



Под **деловой беседой** понимается специально организованная ситуация, в ходе которой участники обмениваются информацией, мнениями по поводу различных вопросов или решают проблему.

Отличие беседы от переговоров заключается в том, что переговоры, как правило, завершаются заключением определенных соглашений, подписанием бумаг и имеют более четкие правила организации и проведения. По мнению ряда исследователей, деловая беседа является, скорее, частью переговорного процесса, может как



предварять его, так и дополнять<sup>1</sup>. Тем не менее многие руководители не дифференцируют в деловых коммуникациях эти понятия, отмечая, что для них этот процесс един и часто может перетекать один в другой.

**Пример.** *Василий, начальник по работе с ключевыми клиентами, называет любой процесс взаимодействия с клиентами, партнерами и сотрудниками деловой встречей. «Мне все равно, беседа или переговоры это. У меня есть определенная цель, и я ее либо достигну, либо нет, а как это называется по-научному, для меня не столь важно».*

*Дмитрий, руководитель отдела продаж, говорит о том, что процесс беседы и переговоров в деловой среде един. Беседа помогает наладить контакт с партнером, а может плавно перейти в переговоры или завершить их.*

*Аркадий, руководитель IT-отдела, напротив, четко разграничивает понятия «беседа» и «переговоры». Согласно его мнению, переговоры — более четкое и регламентированное мероприятие, к которому нужна тщательная подготовка, тогда как деловая беседа скорее что-то более личное, неформальное.*

<sup>1</sup> См.: Дзялошинский И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва: Юрайт, 2014. — 432 с.



### Фазы ведения деловой беседы

Деловая беседа является наиболее распространенной, а часто и единственной возможностью установить контакт с партнером, выбрать наиболее эффективную стратегию взаимодействия, изложить свое мнение, обосновать предлагаемую позицию и убедить собеседника.



**Основными функциями деловой беседы являются:**

- 1) начало делового взаимодействия, поиск новых направлений сотрудничества, идей и замыслов;
- 2) обмен информацией по интересующим темам;
- 3) контроль и координирование уже начатых мероприятий;
- 4) стимулирование деловой активности;
- 5) поддержание деловых контактов между партнерами.



**Пример. Александра, начальник подразделения,** еженедельно проводит деловые беседы в отделе, так как это наиболее быстрый и простой способ понять, какие проблемы испытывают сотрудники в работе над проектом. При подготовке к встрече она анализирует отчеты, сводки, после чего собирает подчиненных в удобное для всех время в первой половине дня. Начинает беседу с приветствия и установления контакта, обсуждает позитивные события, подчеркивает значимость каждого в команде. После чего уточняет трудности, с которыми сталкиваются сотрудники в работе над проектом, спрашивает, какие они видят способы решения в сложившейся ситуации. В завершении резюмирует мнения, подсказывает варианты, которые могут привести к положительному результату. По мнению Александры, такой способ общения помогает ей контролировать текущую ситуацию, координировать действия персонала, стимулировать их к действиям, а также сохранять корпоративный дух, при котором каждый чувствует свой вклад в общее дело. От совещания такая деловая беседа отличается тем, что в ней нет жесткого регламента, общение менее формально и нацелено скорее на поддержание атмосферы сплоченности, командной работы и обмена информацией, чем на решение проблем.



Выделяются следующие **этапы проведения** деловой беседы, на каждом из которых ставится своя цель и решаются определенные задачи:

- 1) подготовка;
- 2) начало беседы;
- 3) обсуждение;
- 4) принятие решений, возможная фиксация договора;



- 5) завершение деловой беседы;
- 6) анализ полученных результатов.

### Подготовка

Подготовка к деловой беседе включает в себя анализ имеющейся информации о партнере и изучение способов взаимодействия. Для этого рекомендуется продумать ключевые моменты, задав себе несколько вопросов:

- **Цель** (Зачем мне необходима эта беседа?)
- **Контингент участников** (Кто будет участвовать в беседе? С кем я буду взаимодействовать? Для кого мне готовить аргументы и вопросы?)



**Экспертное мнение.** Специалисты по деловому общению знают, что предсказуемость любой деловой беседы обратно пропорциональна количеству ее участников. Чем больше сотрудников включены в обсуждение, тем сложнее контролировать ход общения, отвечать на вопросы. Все это напрямую влияет на качество подготовки.

- **Регламент** (Как долго будет длиться беседа?)



**Пример.** Дмитрий, руководитель отдела продаж, всегда уточняет длительность встречи и просит заложить чуть больше времени, чем ему необходимо на деловое общение, для того чтобы спокойно «наладить общение», поговорив на личные темы, а по завершении укрепить свои позиции, предложив выпить вместе кофе.

**Экспертное мнение.** Не рекомендуется нарушать регламент и затягивать беседу дольше отведенного времени. В случае если не все вопросы удалось обсудить, можно попросить назначить еще одну встречу. Пытаясь уложиться в оставшиеся минуты, человек начинает путаться в мыслях, суетиться. Всё это приводит к тому, что о нем складывается неблагоприятное впечатление у собеседника.

- **Место** (Где будет проходить встреча?)



**Пример.** Василий, начальник по работе с ключевыми клиентами, считает, что лучшее место для деловой беседы — это его собственный кабинет. «Родные стены помогают. И чувствую себя увереннее: можно запросить любые документы, позвать специалиста для уточнения, сразу попросить юриста составить договор».

**Роман, владелец крупной сети,** напротив, считает, что все встречи лучше проводить на территории партнера. Можно многое узнать о партнере, глядя на обстановку и его окружение.

- **Время** (В какое время будет проходить беседа?)



**Пример.** Даниил, собственник крупной оптовой компании, при назначении встречи всегда спрашивает собеседника, в какой день и время ему удобно встретиться в течение недели. «Если не выбрать промежутки в 1–2 недели, то встреча может затянуться на неопределенный срок. А еще всегда подчеркиваю, что я под партнера подстроюсь, таким образом я обозначаю его значимость. Еще это заставляет его почувствовать себя обязанным мне, что потом сыграло мне на руку».

**Тимур, владелец IT-компании,** когда согласовывает время, называет дни и промежутки времени, когда ему удобно встретиться. «Ни о каком подстраивании не должно быть и речи, все занято делом и, конечно, ограничено по времени, поэтому проводить беседу нужно тогда, когда это всех устраивает».

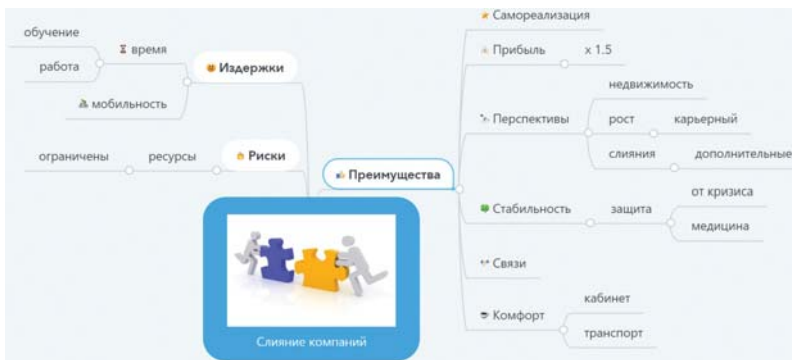
**Экспертное мнение.** При назначении времени и места встречи рекомендуется исходить из равной позиции обоих участников, начиная разговор с примерной фразы: «Нам необходимо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи. Я живу в районе города Долгопрудного. Для меня удобные дни на этой неделе — четверг и пятница с 11.00 до 16.00».

- **Стратегия** (Какие аргументы планирую привести, какие задать вопросы, получить ответы?)



**Экспертное мнение.** Большинство руководителей согласны с тем, что перед встречей необходимо продумать не только свои аргументы, но и возможные варианты вопросов собеседника и ответы на них. Для этого мы рекомендуем технику «Интеллект-карта», суть которой была изложена в параграфе 3.4.

**Пример** интеллект-карты подготовки к встрече, посвященной слиянию компаний. Рисунок сделан с помощью программы Mindmeister.



- **Результат** (Что устроит меня в итоге? Что неприемлемо для меня? Каков мой желаемый результат?)
- **Материалы** (Что я планирую взять с собой на встречу? Презентации, фотографии, документы, образцы, готовый текст договора?)
- **Средства общения** (Какие вербальные, невербальные и паралингвистические средства я буду использовать в деловых коммуникациях?)
- **Необходимость личной встречи** (Возможно ли провести встречу дистанционно или необходима личная встреча?)



*Пример. Тимур, владелец IT-компании, рекомендует как можно больше встреч проводить по телефону или скайпу, это значительно экономит время и ресурсы каждого участника.*

Пренебрегать этапом подготовки нельзя, так как она является базой для дальнейшего взаимодействия.

### **Начало беседы**

Начало деловой беседы подчиняется правилам делового этикета, согласно которому рекомендуется накануне встречи подтвердить договоренность. В день встречи прийти за 15 минут до ее начала, чтобы осмотреться, оценить окружающую обстановку, возможно, скоординировать свои действия с учетом увиденного.



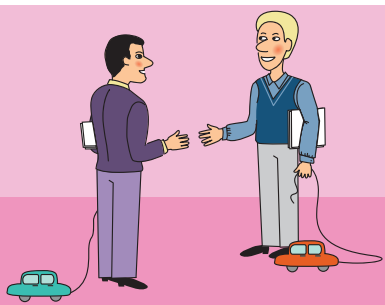
*Пример. Дмитрий, руководитель отдела продаж, иллюстрирует это следующей ситуацией: «Прихожу к клиенту, а меня встречает хмурая секретарша. Я спрашиваю, что случилось. Оказывается, ее начальник сегодня не в духе, так как проиграла в футбольном матче его любимая команда. Именно с этих слов я начинаю общение с ним. Высказывая свое сожаление, ругая обстоятельства и подчеркивая значимость этого матча для сборной. Через 15 минут мы приходим непосредственно к самой беседе, и, как следовало ожидать, клиент принимает все мои предложения без возражений. После договоренности мы еще некоторое время обсуждаем прошедший матч и расходимся с осознанием полного взаимопонимания».*

Входить в кабинет следует с приветственной улыбкой, прямым взглядом, так как на данном этапе большую роль играют именно невербальные стороны общения.

Основная цель начала беседы — установление контакта с собеседником, поэтому создание рабочей атмосферы может занимать 10–15% времени. В этом случае можно использовать теплые слова («Рад вас снова видеть»), комплименты («Ваш офис такой современный»), события, случаи, необычный вопрос.



*Пример. Тимур, владелец IT-компании, вспоминает, как поставщик в общении с ним заинтересовался маркой его машины. Интерес был абсолютно искренним, так как у него была машина той же марки, но другой модели. Поговорив о преимуществе двигателей и технического обслуживания, они заключили взаимовыгодное соглашение о поставке серверов на большую сумму.*



Существует и противоположная позиция, заключающаяся в «прямом подходе», когда оба партнера сразу после приветствия переходят к обсуждению дел.



*Пример. Мария, руководитель отдела персонала, считает, что создание деловой обстановки абсолютно бессмысленная вещь, так как оба партнера должны быть нацелены на быстрое решение проблемы. Поэтому после приветствий она сразу переходит к изложению сути встречи.*

### Обсуждение

На этапе обсуждения формулируется проблема, происходит передача информации, аргументирование своей позиции и даются ответы на вопросы и замечания собеседника. Целью является достижение договоренности между участниками. Успешное завершение данного этапа зависит от опыта и умения каждого. Плюсами являются профессиональные знания в обсуждаемой области, наглядность предоставляемого материала, подчеркивание основных мыслей, юмор в уместных ситуациях, следование принципам делового этикета (обращаться к партнеру так, как он представился, и на понятном ему языке).

В качестве **основных принципов** обсуждения можно выделить:

- умение слушать собеседника не перебивая, даже если вы уже поняли его соображения или он говорит об одном и том же, не в произнести несколько раз информацию, чтобы в полной мере осознать необходимость принятия того или иного решения;
- направленность на задачи делового взаимодействия и ожидаемые результаты;
- ясность изложения информации. Учитывается уровень информированности собеседника о предмете обсуждения;
- умение удержать внимание партнера, заинтересовать его;
- способность выявить интересы партнера и устранить его сомнения;



- если необходимо переубедить оппонента, то вместо возражений рекомендуется использовать технику задавания вопросов, описанную в главе 4.



**Основными ошибками**, которые сводят на нет все усилия по достижению договоренности, являются негативная оценка высказывания собеседников, подчеркивание разницы между партнерами (в статусе, возрасте, опыте и т.д.), резкое ускорение темпа беседы, вторжение в личную зону, попытка обсудить вопрос, игнорируя эмоциональное состояние собеседника, нежелание понять его.

### Принятие решений, возможная фиксация договора

По окончании обсуждения участники принимают решение. Оно может быть зафиксировано как в устной форме, так и оформлено письменным договором.



**Экспертное мнение.** *Рекомендуется попросить партнера сформулировать самому решение, в этом случае вы как бы даете понять, что это был его выбор, что он понимает и принимает все ваши условия.*

Если не удалось достичь договоренности, то необходимо, сохраняя самообладание, довести беседу до конца. Зачастую партнер через какое-то время может изменить решение и вернуться к обсуждаемой теме.



**Пример.** *Елена, руководитель парфюмерной компании, отмечает, что в случае если не удалось достигнуть договоренности, нужно, не теряя лица, завершить деловую беседу словами: «В следующий раз мы подумаем, как можно сделать наше взаимодействие более успешным, мне нравится ваша принципиальная позиция» и перейти к общению на другие темы. По мнению Елены, это позволяет сохранить хорошие отношения с партнерами. В 70% случаев они потом перезванивают через какое-то время, чтобы продолжить сотрудничество.*

### Завершение деловой беседы

Информация о завершении деловой беседы в отдельных исследованиях является достаточной противоречивой. Некоторые авторы советуют после достижения договоренностей сразу же прощаться, не злоупотребляя временем собеседника<sup>1</sup>. Но, на наш взгляд, и как показывает практика, это не совсем корректно. Рекомендуется сна-

<sup>1</sup> Азарных Т. Д., Ознобкина И. Ф. Психология делового общения: элективный курс. — Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2010.

Емельянова Е. А. Деловые коммуникации. — Томск: Эль Контент, 2014.

Науменко Е. А. Деловые коммуникации. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013.



чала еще раз резюмировать итоги беседы, четко проговаривая принятое решение, поблагодарить собеседника и еще несколько минут поговорить на темы, не касающиеся работы.

*Пример. Василий, начальник по работе с ключевыми клиентами, считает обязательным в конце беседы уточнить у собеседника, каким он временем располагает, и в случае, если не назначены встречи в ближайшие полчаса, предлагает вместе выпить кофе.*

*Рустам, специалист по переговорам, никогда не прощается сразу. Отметив определенную деталь в гардеробе собеседника или часть интерьера, он 5–10 минут расспрашивает партнера о них, рассказывает соответствующие истории, делает все, чтобы оставить позитивное эмоциональное впечатление от встречи.*

### Анализ полученных результатов

Последним, завершающим этапом деловой беседы является анализ полученных результатов, в ходе которого рекомендуется ответить для себя на вопросы:

- Была ли достигнута цель беседы?
- Что было для меня особенно сложно?
- Как можно было изменить ситуацию при необходимости?

Любая упущенная мелочь, неверно подобранные место встречи, контекст, время могут повлиять на успешный исход беседы, однако навык не приходит в результате механического заучивания практических приемов подготовки и проведения деловой беседы, а достигается многократным использованием их на практике.

## 5.2. Барьеры общения

В деловых коммуникациях собеседники зачастую могут столкнуться с неправильным восприятием информации или непониманием ситуации. Это может быть вызвано так называемыми **барьерами общения** — трудностями, возникающими в процессе обмена информацией между людьми, которые препятствуют пониманию точки зрения собеседника и могут приводить к конфликтам.



*Пример. Тимур, владелец IT-компании, отмечает, что иногда, несмотря на прекрасную подготовку и выгодное предложение для партнеров, они не соглашаются на сотрудничество, при этом открыто недовольство не высказывают. «Складывается ощущение, что мы не понимаем друг друга, говорим будто на разных языках».*

Причины появления барьеров общения могут быть разными и кро-

ются чаще всего в том, что участники коммуникации не учитывают обстоятельств, личностных особенностей друг друга, речевых особенностей, манеры общения и т.д. Существуют две основные группы барьеров, мешающих успешному деловому взаимодействию: барьеры, связанные с личностью партнера, и барьеры коммуникации.

### **Барьеры, связанные с личностью партнера**

Данная группа включает в себя следующие барьеры:

- эстетический;
- этический;
- социальный;
- барьер отрицательных эмоций;
- установок;
- мотивационный;
- барьер характера;
- некомпетентности.

Они зависят от личностных черт собеседников, степени подготовленности к бизнес-коммуникациям, личностной зрелости каждого.

**Эстетический барьер** возникает при неприятии внешнего вида собеседника или места общения. Чаще всего встречается в случае, когда партнер неряшливо одет, причесан, имеет дефекты на коже, от него исходит резкий запах пота или парфюма. Также это может быть связано с окружающей обстановкой, которая не располагает к общению.

*Пример. Мария, руководитель компании, вспоминает, как однажды для деловой беседы партнеры пригласили ее в переговорную комнату, оборудованную на цокольном этаже здания. Несмотря на то что в самой комнате была деловая обстановка, Мария на всем протяжении общения не могла избавиться от мыслей о груде коробок, мусора, труб, мимо которых она проходила по дороге в переговор-*



ную. Все это отрицательно повлияло на дальнейшие отношения, так как Марии не хотелось «еще раз спускаться в подвал», а следовательно, иметь дело с этой фирмой.

**Юрий, сотрудник фирмы**, очень рассчитывал на повышение, но ему отказали, не приведя аргументов. Расспросив коллег, он понял, что его внешний вид (мешковатый костюм, который ему очень велик, стоптанные туфли, запах немытого тела) отталкивал не только руководителя, но и коллег.

**Этический барьер** возникает, когда у партнеров две несомнимые нравственные позиции. Единственным верным решением будет идти на компромисс, потому что попытка переубедить партнера не приведет к нужному результату.



**Пример. Тимур, владелец IT-компании**, считает, что есть вещи, которые неприемлемы в работе, например взятки, откаты, укрывательство от налогов и т.д. Если партнер настаивает на этом, то он разрывает отношения сразу, потому что для него «честь важнее денег».

**Социальный барьер** связан с разным социальным положением партнеров. Так, участник коммуникации испытывает дискомфорт при общении с более статусным собеседником. Это может выражаться в виде страха, неуверенности в себе или напускной бравады, позерства. Иногда перед разговором помогает самовнушение: «Руководитель такой же, как и я. Он согласился на встречу, значит, ему интересно мое предложение», но только в том случае, если в основе барьера не лежат более глубокие установки.



**Экспертное мнение. Сухарева Наталья Владимировна, нейропсихолог, специалист высшей квалификационной категории:** «Страх начальства бывает связан с детско-родительскими отношениями. Если в детстве мнение ребенка не учитывалось, а наоборот, родителями подчеркивалась его неспособность к чему-либо, то он может переносить это в отношения с другими людьми. Такой человек будет испытывать тревогу в общении с вышестоящим начальством, стараться «выслужиться», или, наоборот, пытаться бунтовать против каких-либо правил. Все это легко осознать и проработать на индивидуальной сессии с психологом».

**Барьер отрицательных эмоций** возникает, когда партнер по щению не в состоянии справиться с отрицательными эмоциями, которые испытывает из-за собственных проблем, плохого самочувствия. Ошибкой будет принимать его настроение на свой счет. Наилучшим решением будет, узнав о состоянии партнера заранее, перенести



встречу на другое время или попытаться изменить его эмоциональное состояние в процессе беседы.



**Пример.** *Дмитрий, руководитель отдела продаж, считает, что нельзя сразу переходить к сути проблемы, если видишь, что собеседник не настроен на разговор. Это может отрицательно повлиять на весь исход дела. «Я сразу отмечаю, что он чем-то расстроен. Спрашиваю о проблеме, даю выговориться. После этого можно немного поговорить на нейтральную тему, а уже потом обсуждать что-либо. Если не получается изменить состояние, то о деле я не говорю. Считаю, что в этот раз на встрече я просто налаживал контакт, но игнорировать состояние партнера нельзя».*

**Барьер установок**, когда деловой партнер отрицательно настроен на общение, испытывает желание защититься. В данном случае единственно правильным решением будет отнестись к его неприязни спокойно и не пытаться сразу же вступать в полемику. Более весомыми будут ваши поступки, уверенное поведение, выгодное предложение.



**Пример.** *Василий, начальник по работе с ключевыми клиентами, предлагает игнорировать враждебность, как игнорируют отсутствие культуры поведения, и спокойно, уверенно настаивать на своей позиции. Вступить в полемику с негативно настроенным партнером — значит проиграть игру, не начав ее.*

**Мотивационный барьер** возникает, когда партнеры преследуют разные цели коммуникаций, например, потому что по-разному заинтересованы в развитии общего дела, получении прибыли. Если не выяснить заранее мотивы и намерения друг друга, то взаимодействие обречено на неудачу.



**Пример.** *Георгий, владелец сети питания, заинтересован в расширении своего бизнеса. При встрече с инвестором он опирался на аргументы, что через год вложенные деньги не только окупятся, но и принесут колоссальную прибыль. Но инвестор постоянно перебивал его, говорил на бытовые темы, обсуждал мелкие нюансы, не относящиеся к развитию сети. С точки зрения Георгия, он не был настроен на бизнес, а «хотел продемонстрировать, какой он успешный, вызвать у более мелких предпринимателей чувство зависти».*

**Барьер характера.** Каждый человек имеет свой индивидуальный набор личностных черт, которые проявляются в общении с другими людьми в виде различных стилей взаимодействия, особенностей реагирования. В некоторых случаях это может стать проблемой. Для того чтобы избежать недопонимания, следует учитывать деловой



этикет и правила делового общения, не позволяя собственным эмоциям включаться в общение и быть источником конфликтов.

**Пример.** *Мария, руководитель отдела персонала, регулярно сталкивается с тем, что люди в деловых коммуникациях могут эмоционально реагировать на что-то, громко кричать, пытаться властно себя вести с другими сотрудниками, утверждаться за чужой счет. В этом случае стоит обсудить ситуацию с сотрудником или партнером, поскольку она может помешать эффективному взаимодействию.*

**Экспертное мнение.** *Сухарева Наталья Владимировна, нейрорпсихолог, специалист высшей квалификационной категории: «Эмоции для нас очень важны. Они первыми помогают правильно среагировать на ту или иную ситуацию. На уровне эмоций мы понимаем, что для нас важно, а что нет. Взрослый человек должен уметь отслеживать свои эмоции и регулировать их в случае необходимости, потому что, когда эмоции слишком сильны, человек не может верно проанализировать сложившуюся ситуацию и прийти к логически верному решению, как бы ни старался».*

**Барьер некомпетентности** возникает, когда партнер не разбирается в проблеме или разбирается поверхностно, недостаточно для дела. В данном случае будет уместным вежливо прекратить разговор, обратиться к тому, кто может ввести его в курс дела. Разумеется, не стоит выражать свое превосходство по поводу лучшей осведомленности, которое может унижить партнера.



**Пример.** *Дмитрий, руководитель отдела продаж, отмечает, что иногда в качестве представителя компании назначается человек, не совсем компетентный в решении того или иного вопроса. Выяснив это, он излагает свою позицию и, подчеркнув важность их взаимодействия, назначает следующую встречу и переходит на нейтральную тему. В следующий раз представитель приходит более подготовленный и они достигают планируемых Дмитрием результатов.*

### **Барьеры коммуникации**

Данную группу барьеров можно описать фразой «неумение общаться». В нее входят:

- барьеры речи;
- слушания;
- отсутствие техники и навыков общения.

**Речевой барьер** возникает тогда, когда один из собеседников не понимает речь другого. Чаще всего это бывает в том случае, когда партнер не учитывает особенности другого, использует непонятную для него лексику, слова, имеющие разные значения.



*Пример. Александр, инвестор, в планах которого было открытие крупной клиники для реабилитации детей-инвалидов, пригласил на встречу известного врача с целью уточнения деталей оснащения помещения. На протяжении нескольких часов медик говорил, используя специальные медицинские термины. Что конкретно было нужно для клиники, Александр, имеющий экономическое образование, не понял, хотя просил объяснять ему простыми словами. В результате беседы инвестор полностью отказался от открытия медицинского учреждения, подумав, что нельзя вкладываться в проект, в котором не разбираешься.*

Для преодоления непонимания между участниками коммуникации достаточно осознания того, что за человек перед вами, хорошо ли он воспринимает специальные термины, сложно построенные предложения, метафоры, шутки. Если что-то непонятно именно вам, то уместным будет сказать об этом и попросить говорить более простым языком, уточнить термин.

Вторая причина, из-за чего может возникнуть речевой барьер, — это фонетические предпосылки, когда собеседнику не слышно, что ему говорят, из-за техники речи говорящего (плохой артикуляции, тихого голоса, неправильного произношения). Улучшить технику можно с помощью специальных упражнений, занятий со специалистом по публичному выступлению, но обычно, если партнер заинтересован в контакте, то он приспосабливается к манере разговора собеседника и не показывает вида, что чем-то недоволен. Для этого необходимо обладать навыками слушания, которые можно использовать для улучшения взаимодействия.



**Ситуации, в которых кажется, что собеседник не слушает, называются **барьерами слушания** и могут быть связаны с отсутствием навыков в общении.**



*Пример. Василий, начальник по работе с ключевыми клиентами, вспоминает беседы с партнерами, при которых со стороны казалось, что партнер его не слушал, «как будто был в своих мыслях», но на самом деле человек был вовлечен в беседу, хотя и не показывал этого.*

Если целью беседы является показать партнеру заинтересованность в нем как в собеседнике, будет эффективно применение техник слушания, при которых демонстрируется понимание, доброжелательность и поддержка. Иногда для этого достаточно быть сосредоточенным на информации говорящего, не отвлекаясь на посторонние факторы (часы, телефон, собственные мысли), делать пометки



в бумагах, кивать. Это уместно в ситуациях, когда собеседник высказывает свою точку зрения, обсуждает проблемные вопросы, имеет сложности с выражением своих чувств и мыслей или когда хочется выяснить как можно больше информации.

В тех случаях, когда предполагается установление более тесной связи с говорящим, хочется устранить недопонимание, точно понять смысл и содержание высказываний, рекомендуется применять **техники активного слушания**, используя специальные приемы:

- **Просьба уточнить детали**, дополнить сведения. «Уточните пожалуйста!», «Правильно ли я понимаю?», «А как обстоят дела с...?»
- **Отражение чувств** как эффективный способ продемонстрировать собеседнику, что мы понимаем его состояние. «Вас раздражает, что поставки затянулись?», «Вы рады, что получили товар по столь низкой цене?»
- **Резюмирование** с целью обобщения сказанного дает понять, насколько верно была понята его мысль. «Как я понимаю, Вашей компании нужен надежный поставщик, который будет соблюдать сроки поставки несмотря ни на что?», «Итак, Вы хотите сказать, что Ваша компания не в состоянии выделить данную сумму на обслуживание?»
- **Перефразирование**, при котором выделяются главные мысли сообщения, смысл, идеи, а не чувства собеседника. «Вы думаете, что принятый законопроект повлияет на курс валют?», «Если я Вас правильно понял, то компании нужны новые сотрудники».

Техники активного слушания развиваются при взаимодействии с собеседником в процессе коммуникаций.

**Отсутствие навыков и техники общения** может негативно повлиять на ход беседы и на деловые коммуникации в целом. Так, неумение выражать свои мысли, желание высказаться несмотря на ситуацию, элементарная невежливость — всё это мешает правильно воспринимать партнера, понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним.

С одной стороны, неприемлемое поведение можно спокойно и без раздражения пресечь, используя вежливый, уважительный или, напротив, холодный спокойный тон голоса, но могут возникнуть ситуации, когда приходится выслушивать справедливое или несправедливое возмущение со стороны собеседника. Так как целью деловых коммуникаций является сотрудничество, а не конфликт, в деловом взаимодействии рекомендуется изучить и применять различные техники регуляции эмоционального напряжения и их сочетание.

### 5.3. Техники регуляции эмоционального напряжения в деловом взаимодействии

Зачастую, несмотря на великолепную подготовку к деловой беседе, тщательно продуманную аргументацию, неоспоримые доводы, выгодные для партнера предложения, безупречный, казалось бы, стиль общения, все попытки начать взаимодействие не приводят к нужному результату. Часто это связано с эмоциональным состоянием партнеров, скрытыми иногда для них самих мотивами, поиском личной выгоды.



**Пример. Василий, начальник по работе с ключевыми клиентами:** «Никогда! Запомните, НИКОГДА состояние партнера не должно повлиять на сделку. Добивайтесь своего, управляйте партнером, манипулируйте, если нужно, проводите все деловые беседы с азартом, как будто от каждой сделки зависит ваша жизнь».

В процессе деловой беседы участники могут придерживаться различных тактик воздействия на собеседника, так как осуществляют реализацию своих бизнес-интересов.

Для выбора определенной техники необходимо четко поставить задачи, которые планируется реализовать. Условно их можно разделить на необходимые для делового взаимодействия и противодействия. Во всех случаях у партнера возникает эмоциональная реакция, положительная или отрицательная, которая должна приводить к определенному результату.



**Техникой регуляции эмоционального напряжения** называют умение вызывать в партнере определенную эмоциональную реакцию (позитивную или негативную), которая приведет к поведению, нужному для удовлетворения бизнес-потребностей. Все техники можно разделить на вербальные (приемы словесного воздействия) и невербальные (помогающие регулировать состояние собеседника без использования слов).



Изменить эмоциональное состояние партнера можно такими вербальными способами, как аргументация, манипуляция и внушение.

### Аргументация



**Аргументация** — приведение значимых доводов в пользу определенного решения с целью изменения точки зрения собеседника — является наиболее эффективным, открытым и быстрым способом повлиять на решение другого человека. Можно использовать метод дедукции: от общего к частному, когда сначала выражается основная мысль, а потом она подкрепляется фактами.

*Пример.* Предоставляемые нашей фирмой товары высокого качества. Мы используем только лучшее сырье, все товары обязательно проходят проверку на соответствие нормам, мы имеем все требуемые сертификаты, ежегодно подтверждаемые в компаниях, мы уже пять лет на рынке и имеем большой опыт в данной области.

Все аргументы должны быть истинными и не противоречить друг другу. Оперировать следует ясными и точными понятиями, которые учитывают уровень и статус собеседника. То, что затрудняет аргументацию, понимание, должно быть исключено. Преимуществом будет наглядное изложение своих доказательств, идей и соображений.



*Пример.* Петр, начальник отдела продаж компании — производителя рюкзаков, для подтверждения своих слов всегда берет с собой демонстрационные образцы. Говоря о широком ассортименте, он показывает палитру цветов, материалов, о качестве — готовые рюкзаки, низкой цене — статистику компаний партнеров, работающих с этой организацией и уровень предлагаемых цен на товар. Таким образом он подтверждает свои слова о высоком качестве и низкой цене своей продукции максимально наглядно.



**Преимущество** в деловой беседе дают нижеследующие факторы:

- **Убежденность** говорящего в правильности своей точки зрения, ссылка на авторитетные источники, возможен метод использования авторитета, когда факты подтверждает значимый человек



(«Компания “Интекс” признала наш товар лучшим с точки зрения соотношения цены и качества»; «Мы на рынке больше 10 лет и знаем, что нужно нашим покупателям»; «Мы работаем с крупнейшими компаниями»; «Президент на последней встрече подчеркнул высочайшее качество нашей продукции»).

**Пример. Даниил, начальник отдела крупной сотовой сети,** рассказывал, как небольшая IT-компания так хотела сделать для них предложение, что соглашалась работать бесплатно. Ведь потом разработчики могли говорить, что с ними сотрудничает крупнейший сотовый оператор, что увеличивало бы их авторитет в глазах других клиентов.

- **Примеры,** вызывающие эмоциональный отклик собеседника («Вы однажды покупали вещь по низкой цене, которая через несколько месяцев выходила из строя? А можете припомнить случай, когда цена казалась высокой, но эту вещь вы использовали многие годы?»).
- **Указание на положительные и негативные последствия** принятия решения («Предположим, Вы согласились на сотрудничество с нами, через 2 месяца ваш доход вырастет на 30%»; «Не предприняв ничего сейчас, Вы создаете угрозу для компании, так как в случае очередного кризиса можете понести убытки»).
- **Апелляции к общечеловеческим ценностям** («Заботиться об экологии сейчас — значит думать о завтрашнем дне. Мы предлагаем задуматься о том, какой вклад вносит вторичная переработка мусора в защиту окружающей среды»).

Также существуют **вспомогательные методы** аргументации, которые являются скорее **уловками**, позволяющими обесценить высказанные ранее аргументы оппонента, снизить их значимость. Обычно они не используются в деловой беседе, которая нацелена на дальнейшее сотрудничество, но могут применяться, когда партнеру хочется прекратить взаимодействие, принизить заслуги собеседника, показать его некомпетентность в обсуждаемых вопросах.

- **Метод анекдота,** при котором не доказывают аргументированно свою точку зрения, а сводят все к шутке, подчеркивая банальность и несостоятельность возражений («Когда вы говорите, что наши услуги слишком дороги, то вспоминается анекдот: “Где ты видишь высокие цены, они уже на земле лежат”»).
- **Метод преувеличения,** заключается в гиперболизации аргументов и контраргументов в беседе («Мы согласны вам товар за десять рублей продать, конечно, но тогда придется сотруднику объявить, что они рабы с этого дня»).

- **Метод дискредитации собеседника**, когда под сомнение ставятся знания оппонента по обсуждаемым вопросам или подчеркивается его некомпетентность («А Вы тоже изучали данную тему больше 10 лет? Учились в Европе?»; «Ваших знаний недостаточно, чтобы оценить все выгоды?»; «Иван Иванович говорит, что стоимость высока? А он кто? Эксперт? Потребитель? Вот тетя Маша на скамейке тоже такое сказать может. Но факты говорят об обратном»).

### Манипуляция

Вторым способом вербального воздействия на партнера является манипуляция.



**Манипуляция** — скрытое изменение эмоционального состояния оппонента, преследующее цель заставить его выполнить действия, в которых он не заинтересован. Признаками манипуляции являются психологическое воздействие на партнера через эмоции, отношение к другому человеку как средству достижения своих целей, получения одностороннего выигрыша. Манипуляция чаще всего имеет скрытый характер воздействия.

Для управления людьми манипуляторы опираются на высказывания, вызывающие негативные чувства: страх («Не примете наше предложение и потеряете все»; «Не сделаешь по-моему, не буду с тобой разговаривать»; «Я обиделся») и чувство вины («Из-за Вашего отказа мне придется уволить 10 человек, они останутся без средств к существованию»; «Вы не думаете о сотнях людей, умирающих с голоду»; «Как Вам не стыдно»; «Из-за того, что я снижаю цену, люди сильно уходят в минус»).



**Пример.** Артём, владелец региональной радиокomпании, провел консультацию по развитию бизнеса для директора компании, занимающейся строительством. Стоимость консультации была высокой, но озвученной заранее. После окончания беседы директор по развитию заплатил со словами: «Из-за вас мои сотрудники останутся без зарплаты». Что является манипуляцией, имеющей под собой цель вызвать у другого чувство вины.

Для того чтобы вызвать негативные эмоции у собеседника с целью манипуляции, чаще всего используют следующие приемы:

- **Быстрый темп беседы**, настаивание на том, чтобы принять быстрое решение здесь и сейчас. Это дезориентирует партнера, так как он не может спокойно проанализировать ситуацию. Этот прием используется преимущественно специалистами



по продажам и рассчитан на то, чтобы вызвать страх ошибиться, упустить ресурс, который при ближайшем рассмотрении может оказаться не нужен.



**Пример.** «Только сегодня!»; «Не упустите свою выгоду»; «Уникальная возможность»; «Осталось всего два экземпляра».

- Выведение собеседника из состояния эмоционального равновесия за счет **насмешек, упреков, скрытого унижения** имеет цель заставить принять быстрое необдуманное решение. В основе лежит страх показать свою некомпетентность, сомнения в своих способностях.

**Пример.** «Только идиот откажется от такого предложения»; «Вы не понимаете, что мы Вам предлагаем, это же роскошное предложение, жаль, что Ваших способностей не хватает его оценить»; «Ну если Вы без директора не в состоянии принять решение, о чем нам тогда разговаривать?»

Сюда же следует отнести **использование ложных доводов и непонятных слов**, что также связано со страхом быть обвиненным в недостаточной эрудированности.



**Пример.** «То есть Вы не знаете об исследовании профессора N? О чем можно говорить, если мы не понимаем друг друга? Элементарные общепризнанные термины Вам непонятны».

- **Обвинение, демонстрация обиды** как один из способов вызвать чувство вины собеседника.

**Пример.** «Вы хотите нас расстроить? За кого Вы нас держите? И Вам не жалко тысяч животных/растений/детей/людей/котов (нужное вставить)».

- **Перевод аргументов в область домыслов** достигается за счет того, что оппонент говорит о том, что не имеет отношения к обсуждаемому вопросу, намеренно пропускает важные аргументы собеседника, повторяет доводы с намеренным искажением информации, задает много вопросов, несовместимых с темой беседы, или уходит от данных вопросов.



**Пример.** «Это Ваше мнение, и оно не имеет под собой логических обоснований»; «Что Вы имеете против?»; «А я вообще не понимаю сути проблемы»; «Конечно, Вы правы, но обстоятельства таковы, что...».

Встречается манипуляция, при которой манипулятор **отказывается от своих слов** и демонстрирует полное непонимание ситуации и предъявляемых требований. Она направлена на то, чтобы партнер



начал сомневаться в своих способностях, адекватной оценке происходящего, правомочности своих жалоб на плохое отношение.

*Пример.* «Не было такого»; «Я первый раз слышу»; «Я этого не говорил, Вы мои слова исказили»; «Вам показалось».

**Для нейтрализации манипуляций** следует научиться отслеживать изменение своего эмоционального состояния. В случае появления негативных эмоций можно использовать следующие методы: уход, обозначение истинного мотива, открытое противостояние.

**Метод ухода от манипуляции** заключается в том, чтобы выиграть время, осознать ситуацию, снизить эмоциональное давление со стороны. Проще всего этого достичь через уход от обсуждения, от прямых вопросов или через смену темы разговора. Эффективным будет отвлечься на мнимый звонок, на время выйти из помещения по какой-либо причине.



*Пример.* Андрей, начальник подразделения, считает лучшим способом борьбы с манипуляцией уход. «Если чувствую, что на меня оказывают давление, требуют быстро принять решение, я встаю, прощаюсь и ухожу. Не вижу смысла просить их изменить свое поведение. Они используют его для достижения нужного им результата, а это уже не партнерские отношения на равных».

**Метод обозначения истинного мотива** состоит в том, чтобы напрямую высказать свои подозрения о применении манипуляции.



*Пример.* «Давайте начистоту. Вы хотите надавить на меня, чтобы я принял решение, невыгодное для меня, но выгодное для Вас?»; «Это манипуляция, имеющая цель вызвать чувство вины. Это ответственность не моя, а Ваша».

**Метод открытого противостояния**, позволяющий вынудить партнера принять невыгодное для него решение, по сути является использованием приемов манипуляции против самого манипулятора. Он требует большого опыта и знаний в области поведения человека, а также зачастую приводит к напряженным отношениям и конфликту.

*Пример.* Когда оппонент пытается вызвать чувство вины, можно ответить тем же: «Нет, мне не стыдно за то, что Ваши сотрудники останутся без зарплаты, а Вам не стыдно, что Вы не позаботились о подушке безопасности на случай непредвиденной ситуации? Всё потому, что Вы думали о своем кармане, а не о людях, за которых несете ответственность».

### **Внушение**

Третьим вербальным способом регуляции эмоционального напряжения является **внушение**.



**Внушение** — сознательное воздействие на человека, имеющее целью заставить думать, что решение правильное и единственно верное в сложившейся ситуации.

К внушению относятся частое повторение определенных фраз и трюизмы.

**Повторяя** постоянно одну и ту же фразу, показывая постоянно одни и те же предметы, можно повлиять на решение человека. На этом принципе основана реклама, знакомое кажется нам привычным, вызывает большее доверие.



**Пример.** Если в разговоре упоминать несколько раз «это выгодное предложение», «товар наилучшего качества», то рано или поздно собеседник тоже начнет так считать, особенно если у него нет веских аргументов думать иначе.



**Трюизмы** — банальности, которые не вызывают желания спорить с ними. Впервые способы их применения описаны в нейролингвистическом программировании (НЛП), их эффективность не доказана, их легко опровергнуть, если поставить такую цель. Они, как и внушение, действуют таким образом, что человек к ним привыкает и считает непреложной истиной.



**Пример.** «Хорошее не может быть дешевым»; «Есть вещи, которые невозможно купить»; «Каждый может ошибиться».

Разновидностью внушения, способом регуляции эмоционального напряжения, который может оказывать вербальное либо невербальное воздействие, является **заражение**.



**Заражение** — передача своего эмоционального состояния другому человеку с целью изменения его восприятия ситуации.

Данный метод также относится к области НЛП. Вербальным способом заражения является передача своего эмоционального состояния другому с помощью специальных слов, вызывающих ассоциации, положительные чувства.



**Пример.** Можно вызвать положительное отношение к ситуации, если в начале разговора начать с приятной темы для собеседника. **Василий, начальник по работе с ключевыми клиентами,** деловую беседу начинает с заранее подготовленной фразы, в зависимости от ситуации. Иногда он говорит о том, что «наши выиграли в хоккее/футболе», это дает ощущение гордости, общности, поднимает настроение участников, а иногда говорит о погоде: «Сегодня так солнечно, пахнет весной».

Таблица 5.1  
Техники регуляции  
эмоционального  
напряжения

Снижают напряжение	Повышают напряжение
1. Подчеркивание общности с партнером (сходства целей, интересов, мнений личностных черт и др.) «У вас тоже айфон. Ну и как? Довольны выбором?»; «Смотрю, Вы тоже увлекаетесь путешествиями»; «Мы оба хотим заключить выгодное соглашение»	1. Подчеркивание различий между собой и партнером: «Мы разные и по должности и по образованию»; «В отличие от Вас я...»
2. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах. «Ваша идея мне очень нравится»; «Мне нравится, как Вы ведете дела»; «С Вами приятно работать»	2. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
3. Вербализация эмоционального состояния (своего или партнера). «Вижу, что Вы расстроены»; «Мне обидно, что мы вынуждены прервать нашу работу»	3. Игнорирование эмоционального состояния (своего или партнера)
4. Проявление интереса к проблемам партнера. «Как у нас обстоят дела с тем делом»; «Очень интересны проект, я с удовольствием над ним работаю»	4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
5. Предоставление партнеру возможности выговориться. «Мне очень интересно, расскажите, пожалуйста, поподробнее»	5. Перебивание партнера «А я считаю...»; «Это все не так, а нужно...»
6. В случае вашей неправоты немедленное признание ее. «Я был не прав»; «Прошу прощения»	6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации. «У меня предложение, а давайте мы...»	7. Поиск виноватых и обвинение партнера «Я тут не при чем, это вина...»; «Если бы не...»
8. Обращение к фактам. «Если смотреть конкретно по фактам, то можно увидеть, что...»	8. Переход на личности. «Это Вы так думаете»; «Вы не правы»
9. Спокойный уверенный темп речи	9. Резкое убыстрение темпа речи
10. Поддержание оптимальной дистанции угла поворота и наклона тела	10. Избегание пространственной близости и контакта глаз

Обращаясь к негативному опыту собеседника, можно произносить фразы, вызывающие брезгливость, страх. Это можно использовать для дискредитации конкурентов, вызвать отвращение к определенному человеку.



**Пример.** «От него так отвратительно пахнет», «Возможно, продукт и хороший, но мне он напоминает скользкую болотную слизь».

К невербальным способам заражения относится **подстройка** — копирование поведения собеседника. Бывает подстройка под позу

и жесты, дыхание, ритм/темп/тембр речи. Это эффективно в случае, если нужно, чтобы человек неосознанно начал доверять другому. Для подстройки под позу, видя полностью закрытую позу партнера, следует принять похожую и постепенно делать ее более открытой. На неосознаваемом уровне происходит трансляция: «Я такой же, мне тоже страшно, я тоже не доверяю, но видишь, я начинаю доверять и раскрываюсь». Подстраиваясь под дыхание собеседника и замедляя темп своего дыхания, можно заметить, как другой также начинает дышать более медленно, расслабленно, и человек подсознательно начинает считать, что ситуация не опасна для него. Аналогично происходит с речью: вначале подстраиваясь под ритм, тембр и темп, а затем замедляя свою, снижая голос, можно изменить эмоциональное состояние другого, сделать его более спокойным, или, поступая противоположным образом, разозлить его.

В деловой коммуникации встречаются ситуации, когда нет реальной скрытой угрозы, открытого применения техник манипулирования, а собеседники испытывают напряжение в общении, в этом случае возможно использование техник эмоциональной регуляции, которые раскрываются Е. В. Сидоренко. Техники, повышающие и снижающие напряжение, представлены в таблице 5.1.

При деловом взаимодействии необходимо не только уметь распознавать тактики воздействия, но и сохранять способность к рациональному мышлению. На практике использование предложенных техник и приемов эффективно в том случае, если эмоциональное состояние подконтрольно и есть ясность мышления, что не всегда бывает в стрессовой ситуации. Достижение стабильного эмоционального состояния в любом случае возможно. Для этого следует освоить различные приемы саморегуляции. Их можно самостоятельно тренировать как без специальной подготовки (самомассаж, музыкотерапия, самовнушение, управление вниманием, регуляция дыхания, здоровый образ жизни), так и после консультаций со специалистами (аутотренинги, медитация, прогрессивная мышечная релаксация).

Приведенные ниже техники являются лишь частью большого объема работы над своим эмоциональным состоянием.

**Способы управления дыханием** заключаются в контроле над интенсивностью вдоха и выдоха. В случае если вдох длиннее выдоха, активность работы головного мозга повышается, и напротив, когда выдох длиннее вдоха, работа всех систем замедляется и человек успокаивается. Поэтому, если просто спокойно дышать, стараясь делать долгий выдох, в течение 3–5 минут, можно привести в норму взбудораженное эмоциональное состояние.

<sup>1</sup> Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — Санкт-Петербург: Речь, 2004. — 256 с.

**Расслабление тонуса мышц**, способствующее снижению эмоционального напряжения, достигается техникой, которая называется прогрессивная мышечная релаксация. Она заключается в том, что человек вначале сильно напрягает какие-то группы мышц, а затем сбрасывает напряжение и расслабляется.

*Пример.* Попробуйте сжать руки в кулак как можно сильнее, держите это напряжение 20 секунд, отпустите. Можно заметить, как мышцы рук тоже расслабились. Теперь напрягите ноги, попытайтесь изо всех сил давить на землю в течение 20 секунд. Расслабьтесь и почувствуйте, как тело само отпускает скопившееся мышечные зажимы.

Результативность деловой беседы как одного из видов деловых коммуникаций зависит не только от количества полученных знаний в данной области, но и от умения их применять в различных ситуациях.

Использование техник и приемов эффективного взаимодействия, учет личности собеседника позволяют реализовывать бизнес-интересы и приводят к высоким результатам.



## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

1. Под деловой беседой понимается специально организованная ситуация, в ходе которой участники обмениваются информацией, мнениями по поводу различных вопросов или решают проблему.
2. Выделяют шесть этапов проведения деловой беседы: подготовка, начало беседы, обсуждение, принятие решений, возможная фиксация договора, завершение деловой беседы, анализ полученных результатов.
3. Трудности, возникающие в процессе обмена информацией между людьми, препятствующие пониманию точки зрения собеседника и могущие приводить к конфликтам, называются барьерами общения.
4. Барьеры, связанные с личностью партнера, включают в себя этический, эстетический, социальный барьер, барьер отрицательных эмоций, установок, мотивационный, барьер характера и некомпетентности. Они зависят от личностных черт собеседников, степени подготовки, личностной зрелости каждого.

5. Техниками регуляции эмоционального напряжения называют умение тем или иным способом вызвать в партнере определенную эмоциональную реакцию, которая приведет к поведению, нужному для удовлетворения бизнес-потребности.

- ВОПРОСЫ**
1. Что включает в себя понятие «деловая беседа»?
  2. Каковы основные функции деловой беседы?
  3. Назовите этапы проведения деловой беседы.
  4. Что понимается под определением «барьеры общения»?
  5. Какие барьеры общения существуют?
  6. Какие техники активного слушания выделяют?
  7. Что включают в себя техники регуляции эмоционального напряжения?
  8. Каковы основные признаки манипуляции в деловом взаимодействии?
  9. Перечислите методы нейтрализации манипулятивного воздействия.
  10. Какие существуют техники эмоциональной саморегуляции?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1.

Сделайте упражнение на управление вниманием, смысл которого в том, чтобы удерживать внимание на каком-либо предмете долгое время. В течение двух минут удерживайте свое внимание только на звуках, которые вас окружают, не отвлекаясь на собственные мысли.

### Задание 2.

Игра «Странное резюме».

В игре участвуют два человека — рекрутер и потенциальный работник, претендующий на должность руководителя, — которые сядутся напротив друг друга.

В ходе собеседования рекрутер задает неожиданные вопросы, опираясь на резюме, о котором работник не знает. Например: «Ваше предыдущее место работы — официант в "Макдоналдсе"? В качестве хобби Вы указываете коллекционирование холодного оружия? У Вас написано, что самым сильным Вашим качеством является лень!» Задача работника — ответить на вопросы, продемонстрировать умение выходить из сложившейся ситуации так, чтобы его пригласили на должность начальника отдела.

### Задание 3.

Игра «Манипуляторы». В игре участвуют два человека. Задача одного — заключить сделку по выгодной цене, используя манипулятивные приемы. Задача оппонента — распознать используемую манипуляцию и отразить ее, при этом не разорвав партнерские отношения.

*Карточка № 1. Ваша задача — предложить сотрудничество, при котором весь контрольный пакет акций перейдет вашей фирме. Сделайте это так, чтобы партнер не догадался.*

*Карточка № 2. Проведите беседу о слиянии фирм, по условиям которого вся прибыль будет контролироваться в дальнейшем вами.*

*Карточка № 3. Устройтесь на работу в фирму на должность руководителя, имея только среднее образование.*

### Задание 4.

Проведите анализ статьи «НЛП-инструментарий в деловом взаимодействии: репрезентативные системы и ключи глазного доступа», представленной в аналитических материалах к данной главе. Насколько данные инструменты воздействия могут помочь в вашей работе? На каком этапе деловой беседы, с вашей точки зрения, следует применять те или иные НЛП-инструменты?

### Задание 5.

Проанализируйте фрагмент книги Сидоренко Е. В. «Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии», представленный в аналитических материалах к данной главе. Сталкивались ли вы с драмами общения в своей работе? Приведите примеры. Как вы преодолевали драмы общения?

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

НЛП-инструментарий в деловом взаимодействии: репрезентативные системы и ключи глазного доступа



**Нейролингвистическое программирование** — это область знаний, изучающая структуру субъективного опыта людей, занимающаяся разработкой языка его описания, раскрытием механизмов и способов моделирования опыта с целью совершенствования и передачи выявленных моделей другим людям. Самым первым названием НЛП было «метазнание», то есть наука о том, как устроены наши знания и опыт.



«Нейро» указывает на то, что для описания опыта человека необходимо знать и понимать «языки мозга» — те нейробиологические процессы, которые отвечают за хранение, переработку и передачу информации.

«Лингвистическое» подчеркивает важное значение языка в описании особенностей механизмов мышления и поведения, а также в организации процессов коммуникации.

«Программирование» определяет системность мыслительных и поведенческих процессов: «программа» в переводе с греческого означает «четкая последовательность шагов, направленных на достижение какого-либо результата»<sup>1</sup>.

### Базовые пресуппозиции (положения) НЛП:

1. Карта — это еще не территория.
2. Разум и тело — это части одной и той же кибернетической системы.
3. Системой управляет тот, кто проявляет наибольшую гибкость. Самый тонкий элемент системы определяет ее стабильность.
4. Весь наш жизненный опыт закодирован в нашей нервной системе.
5. Субъективный опыт состоит из визуальных образов, звуков, чувств, вкусовых ощущений и запахов.
6. Смысл коммуникации заключается в той реакции, которую она вызывает.
7. Не бывает поражений, есть только обратная связь. Не бывает неудач, есть только опыт.
8. Любое поведение представляет собой наилучший выбор, доступный на данный момент.
9. Намерение любого поведения позитивно и привязано к первоначальному окружению.
10. Вселенная, в которой мы живем, дружелюбна и изобильна<sup>2</sup>.

Если попытаться выразить НЛП в трех словах, то это будут слова «**Результат**», «**Чувствительность**», «**Гибкость**». С точки зрения НЛП, чтобы быть успешным, надо:

- знать то, что хочешь, иметь ясное представление о предполагаемом результате в любой ситуации («Результат»);
- быть внимательным, держать чувства открытыми, чтобы заметить движение к результату («Чувствительность»);
- настойчиво изменять свои действия, пока не получишь того, чего хочешь («Гибкость»).

<sup>1</sup> Плигин А. А., Герасимов А. В. Руководство к курсу НЛП-Практик. — Москва: КСП+, 2000. — С. 42.

<sup>2</sup> Плигин А. А., Герасимов А. В. Руководство к курсу НЛП-Практик. — Москва: КСП+, 2000. — С. 67–69.



### Правила выработки ясного представления о результате:

1. Позитивная формулировка. Чего я хочу?
2. Активная позиция. Результат зависит от меня? Что я буду делать, чтобы достичь своего результата?
3. Конкретность. Представляю себе результат так конкретно, как только могу. Отвечаю на вопросы: «кто, где, когда, что и как» — конкретно.
4. Подтверждение. Что я увижу, услышу и почувствую, когда буду иметь это? Как я узнаю, что это уже есть у меня?
5. Ресурсы. В каких ресурсах и возможностях я нуждаюсь, чтобы получить мой результат?
6. Размеры. Если конечный результат слишком велик, его необходимо разбить на ясные и достижимые, более мелкие результаты. Если результат слишком мал и не мотивирует, спросите: «Если я получу этот результат, что это даст мне?» Необходимо найти связь с достаточно мотивирующим, более крупным результатом.
7. Экологическая рамка. Каковы последствия, которые возникнут в вашей жизни и взаимоотношениях, когда вы получите результат? «Кого еще затронет результат?», «Что случится, если я его получу?»

### Репрезентативные системы

В НЛП те пути, по которым мы получаем, храним и кодируем информацию в своем мозге, — картинки, звуки, ощущения, запахи и вкусы, — известны как репрезентативные системы.

Выделяют визуальную, аудиальную и кинестетическую репрезентативные системы. Субмодальности (признаки) репрезентативных систем представлены в таблице 5.2.

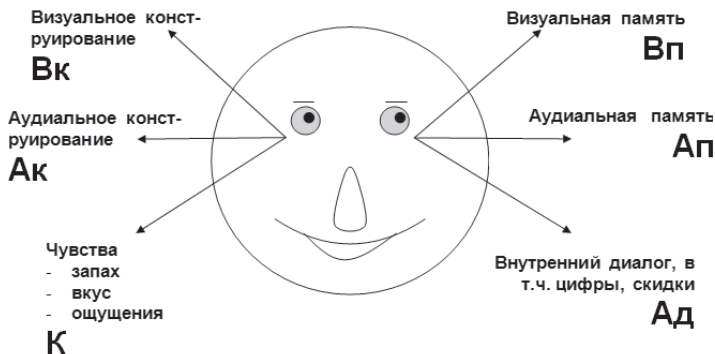
**Таблица 5.2**  
Субмодальности  
репрезентативных  
систем

Визуальная репрезентативная система (В)	Аудиальная репрезентативная система (А)	Кинестетическая репрезентативная система (К)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• форма;</li> <li>• размер;</li> <li>• местоположение;</li> <li>• яркость;</li> <li>• цвет;</li> <li>• движение (слайд/кино, быстро/медленно);</li> <li>• объемность;</li> <li>• глубина;</li> <li>• фокус;</li> <li>• расстояние;</li> <li>• продолжительность (время экспозиции)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• громкость;</li> <li>• тональность;</li> <li>• местоположение звука;</li> <li>• темп;</li> <li>• ритм;</li> <li>• высота;</li> <li>• стерео/моно;</li> <li>• направление;</li> <li>• расстояние;</li> <li>• продолжительность (время звучания)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• положение (все тело/часть, внутри/снаружи);</li> <li>• площадь;</li> <li>• интенсивность;</li> <li>• текстура;</li> <li>• температура;</li> <li>• движение (скорость, направление);</li> <li>• давление;</li> <li>• вес;</li> <li>• влажность;</li> <li>• продолжительность (время воздействия)</li> </ul>

По движению глаз человека можно выявить его ведущую репрезентативную систему. Последовательность движения глаз отражает стратегию, которую использует человек для извлечения и организации информации.

Ключи глазного доступа представлены на рис. 5.1.

**Рисунок 5.1**  
Ключи глазного доступа



**Раппорт** — это динамическое состояние, возникающее во время коммуникации двух и более людей, при котором увеличивается согласованность их взаимодействия, повышается взаимопонимание и появляется чувство глубокого доверия друг к другу. Данное состояние отражает возникшее совпадение каких-либо «параметров» общающихся людей, влекущее за собой многократное возрастание эффективности их коммуникации.

Исходный посыл: когда люди похожи друг на друга, они нравятся друг другу.

Установление раппорта проходит через две последовательные фазы – подстройку и ведение.



**Подстройка** — это процесс управляемой синхронизации с партнером посредством прямого или перекрестного отзеркаливания его различных «параметров» общения. Это может быть подстройка к голосу партнера, его жестам, дыханию. Для того чтобы подстройка осуществлялась эффективно, необходима калибровка.



**Калибровка** — это отслеживание признаков состояния объекта по мельчайшим деталям – движению губ, дыханию, частей тела — и изменение этих признаков.



**Ведение** — это постепенное изменение состояния и переход к более позитивной и ресурсной позиции с тем, чтобы другой человек последовал за нами.

Фрагмент из книги Сидоренко Е. В. «Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии»

#### Коммуникативные драмы

Название драмы	Суть драмы	Пример
1. Драма слушания	Слушаю, но не слышу	- У меня сейчас трудный период... - Ой, а у меня-то что случилось, только послушай! Пошла я вчера...
2. Драма понимания	Слышу, но не понимаю	- Я вчера смотрела такой грязный фильм, что после него хотелось помыться! - А вчера во втором корпусе давали горячую воду...
3. Драма действия	Понимаю, но сделать не могу	- Я знаю, что должен сейчас спокойно и твердо высказать свое предложение. Сейчас я это сделаю. - Вы... Я... В общем... Извините, потом как-нибудь...
4. Драма самовыражения	Могу сделать сам, но сформулировать, как это делается, не могу	- Не знаю, как объяснить, ну, говорю что-нибудь... Ну, подходящее к случаю... - Пример какой-нибудь приведи. - Ну, не знаю... Ну, например... Ну, это просто... Не знаю, как сказать...

Пятую технологию можно было бы преобразовать в **драму обр-ратной связи**. Однако в тренинге лучше работает правило четырех элементов, чем правило 5+2. Правило четырех элементов описано в руководстве по общению для профессиональных инженеров Билля Скотта.

В своем опыте я многократно убеждалась в справедливости правила четырех элементов. Четыре техники (драмы, способа, ступени и т. п.) участники могут воспринять и запомнить, а пять уже нет. Список из пяти элементов изначально воспринимается как безнадежный для запоминания (кстати, есть еще и эта драма запоминания), а тем более для реализации (драма действия). Четыре элемента — это вызов, а пять — уже запредельное воздействие. На четыре элемента психологический зрачок сужается, а на пять элементов остается лишь плотно закрыть глаза. К слишком длинному и подробному списку техник участники относятся как к чему-то, с чем можно позна-

комиться, но не унести с собой как новую органичную часть своего операционального багажа.

Однако, несмотря на правило четырех элементов, список «драм общения» постепенно должен быть продолжен в процессе тренинга. Пятая драма — **драма эмоциональности**. Оказывается, что зачастую именно она обуславливает или усугубляет другие. Человек понимает, что и как он должен сделать, но эмоциональность, импульсивность и непоследовательность мешают ему это сделать или мешают ему сделать это именно так, как нужно.

Приходится признать, что драмы действия и самовыражения перекрещиваются. Например, к какой драме мы должны отнести способность четко сформулировать свою мысль? К драме самовыражения? Но ведь слова — это также и действие. Аналогичным образом интонация или поворот в сторону собеседника — это и действие, и самовыражение.



## ГЛАВА 6. Коммуникативная компетентность в различных формах бизнес-коммуникаций

После изучения данной главы вы сможете:

- подготовить и провести выступление и презентацию бизнес-идей;
- организовать и провести совещание, направленное на достижение различных бизнес-целей;
- провести переговоры с оптимальным результатом для вашего бизнеса.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Когда персидский царь Дарий вторгся в Скифию в 512 г. до н.э., он получил от скифов странное сообщение. На куске кожи были изображены мышь, лягушка, птица и семь стрел. Поразмыслив, Дарий обратился к своим воинам: «Скифы пишут нам, что они обладают этой землей (мышь) и реками (лягушка). Но они хотели бы улететь (птица) от мощи персидской армии. Поэтому они хотят нам сдаться, так как боятся испробовать на своей шкуре наше оружие (стрелы)».

В ту же ночь скифы напали на персов и наголову разбили их.

После этой битвы Дарий узнал подлинный смысл послания: «Персы, если вы не способны превратиться в птиц и улететь, если вы не можете стать полевыми мышами и спрятаться в земле и если вы не успеете надеть лягушечью кожу и спрятаться в болоте, вы будете поражены нашими стрелами».

Эта история о том, к каким драматичным последствиям может привести неверное выступление руководителя перед подчиненными.

**Как руководителю четко и грамотно выступить перед аудиторией? Как подготовиться к презентации и достичь нужных результатов после ее проведения? Как повысить эффективность совещаний и переговоров?**

## 6.1. Выступления и презентации: технология подготовки и проведения

Волнение, неуверенность, тревога... Эти ощущения, как правило, сопровождают нас перед публичными выступлениями: речь становится комканой и несвязной, важные мысли «вылетают» из памяти, а жестикуляция только мешает. От нарастающего волнения возникает растерянность, в результате чего спикер может крайне неудачно высказаться, произвести неблагоприятное впечатление и не только не достичь поставленной цели, но и навредить собственной репутации.



*Например, руководитель предприятия, представляя стартап на инвестиционной конференции, то ли от волнения, то ли следуя спорному тезису о том, что начинать выступление нужно с шутки, заявляет, что прибыльность представляемого проекта можно сопоставить с доходами от проституции и продажи наркотиков. От подобного сравнения инвесторы напрягаются, интерес к стартапу, да и к спикеру исчезает, и проект не получает поддержки. Предприниматель неудачным сравнением произвел негативное впечатление на потенциальных инвесторов и обрек свое детище на провал.*

*Другая ситуация: руководитель во время выступления на отраслевой конференции тоже, вероятно, от излишнего напряжения использует выражения «другими словами», «проще говоря», «респект и уважуха», «по типу» и т. п. В результате у аудитории возникает только одно желание, чтобы спикер поскорее закруглился и покинул помещение.*

К сожалению, многим знакомы подобные примеры неудачных выступлений.

Руководители предприятий часто выступают перед сотрудниками, потребителями, чиновниками, экспертами и инвесторами, для них важно достичь цели выступления и предотвратить возможные ораторские ошибки. Как же отточить мастерство выступления перед аудиторией? Для этого необходимо изучить технологию подготовки успешного выступления.

Технология подготовки к выступлению состоит из следующих этапов:

- сбор информации об аудитории;
- определение цели;
- составление плана и написание текста выступления;
- «визуализация» выступления.

### Сбор информации об аудитории

На первом этапе необходимо получить как можно более полную информацию о слушателях — их возрасте, образовании и профессии, занимаемой должности (например, выступление для топ-менеджеров и выступление для сотрудников будут различаться). Важны настроение участников, их ожидания и интересы. Все это следует учитывать при подготовке сообщения, планировании хода самого выступления и даже его темпа.



*Например, если аудитория преимущественно старшего возраста, то темп выступления должен быть чуть медленнее обычного. Если же аудитория молодая, то темп выступления может быть достаточно быстрым. Надо понимать, когда и для кого выступление должно быть построено рационально, с представлением цифр, фактов и графиков, а когда эмоционально, с цитированием известных личностей и уместным юмором.*

Помимо оценки аудитории, важно также обратить внимание на продолжительность выступления. Существуют короткие выступления с целью привлечения потенциальных инвесторов — **питчи**, когда у вас есть всего 20–30 секунд, чтобы заинтересовать своим проектом нужного человека.



**Питч** — презентация проекта потенциальному инвестору, покупателю или будущему партнеру (от англ. термина *pitch* — «бросок», пришедшего из бейсбола и перекочевавшего в продажи).

Нередко случается, что такие встречи оказываются судьбоносными для развития бизнеса, поэтому важно быстро сориентироваться и всегда быть готовым представить свою бизнес-идею ярко и интересно за очень короткое время. Тогда велика вероятность, что вам дадут еще 3–5 минут, чтобы рассказать о себе и проекте подробнее и обменяться контактами для последующего сотрудничества.

Типы питчей различаются по времени. Самый короткий — **Elevatorpitch** — 30 секунд, **Ideapitch** — 3 минуты и **Fundingpitch** — 10 минут. Например, в **Ideapitch** нужно рассказать, кто вы такие, какую проблему планируете решить, каким способом, как на этом можно заработать и каков объем рынка. **Fundingpitch** проводят, когда инвестор заинтересовался проектом и рассматривает возможность финансового участия в нем. Тогда, помимо пунктов из **Ideapitch**, нужно рассказать о состоянии рынка, конкурентах и особенностях роста проекта.

И, конечно, питч будет совсем другим при полноценной презентации проекта во время приватной встречи, когда вы можете полностью раскрыть все нюансы своего проекта и обрисовать все его



преимущества. Тем не менее во всех случаях главная задача питча одна: «зацепить» слушателя, обратить на себя внимание, запомнить-ся и, главное, сделать так, чтобы ваш потенциальный «покупатель» — инвестор — захотел узнать «дополнительные подробности о товаре».

Многие полагают, что задача питча — убедить, что ваш проект или продукт лучше остальных. Надо понимать, что это нереалистично сделать за одну короткую презентацию, тем более со сцены. Решения об инвестициях никогда не принимаются быстро, тем более после первого знакомства, поэтому цель вашего питча — это в первую очередь заинтересовать и сделать так, чтобы за ним последовала полноценная встреча, а за ней еще одна, и так до тех пор, пока вы не ударите с инвестором по рукам. Каждый контакт приблизит вас к конечной цели получения инвестиций посредством постепенного установления доверия и построения рабочих отношений<sup>1</sup>.

### Определение цели выступления

На этом этапе необходимо ответить себе на вопрос: «Чего я хочу от аудитории после выступления?» Например, «я хочу, чтобы слушатели проголосовали за мою идею» или «я хочу, чтобы со мной заключили контракт». Однако не всегда цель выступления — получить что-то от аудитории. Вопрос может звучать и так: «Что я хочу получить от выступления?» Вас интересует PR или знакомство с известным человеком и налаживание связей? В зависимости от ответа на вопрос, содержание сообщения и акценты во время выступления будут варьироваться. Главное — ясно понимать, чего вы хотите добиться своим питчем.



**Например**, вы претендуете на позицию генерального директора предприятия. Наряду с другими претендентами вы должны представить собственникам предприятия концепцию его развития. Помимо того что вам необходимо ясно и четко изложить свою бизнес-идею, показать ее уникальные преимущества, нужно также сделать акцент на том, какую выгоду она принесет самим предпринимателям. В этом случае вероятность, что собственники проголосуют за вас и вашу идею, значительно выше.

### Составление плана и написание текста выступления

Структура публичного выступления чаще всего представляет собой традиционную трехчастную композицию:

- вступление (20%);
- основная часть (60%);
- заключение (20%).

<sup>1</sup> Абашкин А. 10 секретов успешной презентации стартапа [Электронный ресурс] // Forbes. 2012. — URL: <https://www.forbes.ru/svoe-biznes/startapy/197121-10-sekretov-uspeshnoi-prezentatsii-startapa>.

**Вступление и заключение** нужны для установления контакта с аудиторией, создания эмоционального фона выступления. Р. Гандапас вступление рекомендует начать со следующих слов: «Я давно ждал этого момента»; «Выступать перед специалистами такого уровня для меня большая честь»; «Никто, кроме вас, не сможет оценить того, что я сейчас скажу»; «Друзья, (патетическая пауза) я счастлив, что могу сказать это именно вам»; «Я никогда не думал, что удостоюсь чести выступать перед такой уважаемой аудиторией» и т. п.<sup>1</sup>

В основной части излагается суть сообщения, представляются тезисы, факты и аргументы.

Заключение может включать напоминание о цели выступления, обобщение сказанного и призыв к сотрудничеству. Задачи заключения: обобщить самое существенное в выступлении, усилить впечатление аудитории, закрепить сказанное, поставить конкретные задачи на будущее. Главное — заключение должно быть непосредственно связано с основной идеей выступления, быть мажорным, оптимистичным по духу. Желательно, чтобы заключение вызвало такой эмоциональный всплеск в сердцах слушателей, что им захотелось бы заплодировать.

С точки зрения Р. Гандапаса, для заключения уместно применить следующий «набор приемов»:

1. Вы кратко пробегаете по ключевым моментам выступления, акцентируете внимание на основной мысли. Простыми словами, пересказываете близко к тексту.
2. Важно не забывать про силу влияния личности: еще раз отмечаете, какое отношение к теме имеете лично вы.
3. Делаете комплимент вниманию/сдержанности/вдумчивости/злобности/ехидству/пунктуальности/чувству юмора сидящих в зале. Важно найти что-то общее между собой и слушателями, нужно сделать акцент на том, что вас роднит с ними: «Ведь я такой же, как вы...»
4. Даете рекомендации, обозначаете ближайшие планы на будущее, ярко подводите итоги. Шутите, если нет повода поплакать. Но самый блестящий прием для финала — закольцовывание выступления. То есть последние фразы перекликаются с первыми, и все ваше выступление, таким образом, замыкается. Овации обеспечены.

Даже если вы отлично знаете предмет выступления, желательно написать его текст. Во-первых, так вы его лучше запомните. Во-вто-

<sup>1</sup> Гандапас Р. И. Камасутра для оратора. — Москва: Олимп-Бизнес, 2005. — С. 52.

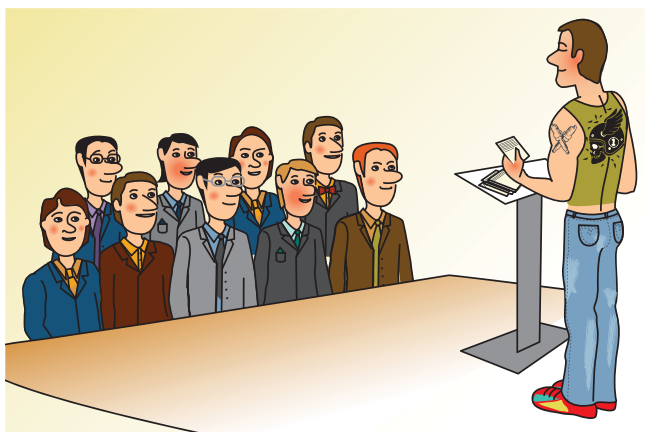
рых, вам будет проще его отрепетировать. И в-третьих, по готовому тексту будет удобнее готовить мультимедиапрезентацию. Мало того, на базе готового текста можно подготовить себе опорный конспект, краткий и удобный, и взять его с собой на всякий случай. Это придаст вам спокойствия и уверенности, и в случае если наступит ситуация «чистого листа» (так артисты называют состояние, когда они забывают текст), вы сможете спокойно заглянуть в свой конспект и все вспомнить.

### «Визуализация» выступления

На этом этапе вам нужно отрепетировать выступление. По возможности необходимо посетить место выступления до начала мероприятия и оценить местоположение компьютера, проектора, экрана и флипчарта, если вы планируете использовать данные атрибуты. Вам необходимо уточнить у организаторов выступления наличие презентера (переключателя слайдов), маркеров для флипчарта и других необходимых вам предметов. Если вы планируете выступать со своим ноутбуком, вам необходимо также выяснить, каким образом к нему будет подключаться проектор, поскольку разъемы могут не совпадать, а переходников на месте может не оказаться.

Отдельный сюжет — соблюдение дресс-кода мероприятия, чтобы не чувствовать себя на нем белой вороной и не раздражать неуместным внешним видом участников мероприятия.

Как было изложено в главе 4, впечатление о нашем выступлении формируется не только в результате того, что мы говорим, но и как мы говорим. Поэтому стоит попробовать порепетировать выступление перед зеркалом, чтобы проконтролировать наши жесты и манеру поведе-



ния. Например, не находиться в «закрытой» позиции, избегать нервных, резких и дерганных жестов и ни в коем случае не читать по бумажке, иначе моментально потеряется связь с аудиторией. Говорить нужно связно и четко, а жесты и мимика должны отражать суть сказанного.

Тщательная подготовка и репетиция выступления с таймером поможет вам чувствовать себя во время выступления гораздо увереннее и снизит стресс.

*В спорте успех игрока зависит от его внутреннего состояния и уверенности в том, что он владеет игрой. Например, опытный гольфист подходит, прицеливается и наносит удар по воображаемому мячу и лишь после этого бьет по настоящему. Так спорт учит нас «видеть» цели и фокусироваться на их достижении.*

Продумав все организационные моменты выступления, перейдем непосредственно к контексту публичного выступления.

Первое, на что необходимо обратить внимание, это **установление контакта со слушателями**. Это весьма непростая задача, особенно для робких или не уверенных в своей подготовке людей. Обращаясь к широкой аудитории, важно постоянно поддерживать зрительный контакт со слушателями: не избегать, а, наоборот, искать заинтересованные взгляды. Нет ничего хуже, чем докладчик, глядящий в пустое пространство или пол, это моментально формирует негативное впечатление и отбивает интерес аудитории.

Таким образом, успешное выступление спикера базируется на следующей технологии его подготовки:

1. Подготовиться к выступлению: собрать информацию об аудитории, определить собственные интересы и поставить цель.
2. Составить план выступления: вступление, основная часть, резюме.
3. При необходимости написать текст и подготовить мультимедиа-презентацию выступления.
4. Провести репетицию и внести корректировку в подготовленный текст.

Одним из видов убеждающего выступления является **презентация**.



**Презентация** — любое публичное представление заинтересованной аудитории чего-либо нового.

*В чем же особенности деловой презентации? Ее цель — продемонстрировать преимущества и особенности фирмы, товара или услуги. Презентатору необходимо сформировать положительный образ продукта и убедить присутствующих действовать определенным образом. Для того чтобы результаты презентации были по-*

зативными, нужно ответить себе на вопрос: «Чего я хочу добиться от аудитории?» Именно цель определяет концепцию презентации. Среди прочих можно выделить: одобрение предлагаемого проекта; поддержка новой идеи, предложения; покупка продукта или услуги, и т. п. Хорошо подготовленная и проведенная презентация может оказать значительное влияние на развитие бизнеса.



**Пример.** «Наша компания вместе с несколькими конкурентами получила приглашение сделать презентацию для собрания руководителей ряда крупных корпораций. Целью презентации было представить возможности нового бизнеса для их компаний. Темой нашего выступления должны были стать идеи, позволяющие сократить расходы и увеличить прибыль. Чтобы быть не похожими на наших конкурентов, мы предприняли смелую попытку изложить наши идеи посредством метафоричного ряда из дверей. Презентация получила название «Новые двери к новым прибылям». Множество дверей медленно сменяли друг друга на экране (в основном стилизованные под двери храмов. — Прим. редактора). Когда мы были готовы выступить, мы представили заглавный слайд с той темой, которую собирались озвучить. А образы различных дверей мы использовали, чтобы представить каждого из наших докладчиков вместе с той темой, которую он или она должны были рассказать аудитории»<sup>1</sup>.



В чем главное преимущество описанной презентации? По-видимому, в ее уникальности. Именно отличие вашей презентации от остальных делает ее привлекательной для слушателей. Ведь нередко происходит так, что в числе прочих однотипных выступлений некоторые из них могут просто «пройти мимо» аудитории. Однако прежде чем искать уникальные концептуальные ходы, необходимо изучить структуру публичного выступления. Каким бы необычным ни было ваше представление, оно должно укладываться в традиционную трехчастную композицию:

- вступление;
- основная часть;
- заключение.

**Во вступлении** выделяют обращение к аудитории и сообщение цели собрания. То есть в свое вступление вы должны включить три смысловых блока:

1. Поприветствовать аудиторию, привлечь к себе внимание. Среди прочего можно использовать для яркого начала: неожиданное

<sup>1</sup> Источник: <https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/345050-Razvitiie-tekhnik-biznes-prezentatsiy- proizvedet-nastoyashchuyu-revolutsiyu>.

действие, риторический вопрос, интригующее описание, интересный факт, оригинальную цитату, комплимент собравшимся, наглядный пример, шутку, обращение к непосредственным интересам аудитории и т.д. Затем необходимо четко и внятно представить себя и свой бизнес-проект.

2. Тезисно пересказать то, о чем пойдет речь, что вы собираетесь презентовать. Для того чтобы верно сформулировать тизер<sup>1</sup> своей презентации, ответьте себе на вопрос: «Что и зачем я делаю?»
3. После того как цель собрания обозначена, нужно дать слушателям понять, почему ваш проект важен и нужен. Что он может изменить в лучшую сторону и какую пользу принести людям. Попробуйте представить цель своего проекта через проблему, которую он решает.



***Пример.** Добрый день, друзья! По последним подсчетам социологов, суммарно более года своей жизни люди тратят на выбор гардероба. Меня зовут Сергей Иванов, и сегодня я хочу презентовать вам свой бизнес-проект — приложение для телефона, которое ежедневно будет подбирать пользователю одежду на день. На сегодняшнем собрании я расскажу, как это приложение будет работать, продемонстрирую демо-версию, предложу способы монетизации моей разработки и обозначу возможные риски. Выбор гардероба не только занимает наше время, но и нередко является большим стрессом. Мое приложение решит эту проблему и поможет людям обрести больше свободного времени и избавиться от бремени выбора.*

**В основной части** излагается суть бизнес-проекта. Вам необходимо обозначить основные сведения о предприятии, презентуемом товаре: специфика деятельности, продукция и ее потребители, местонахождение и т.п. Основная часть презентации должна дать ответы на все вопросы, которые могут возникнуть у присутствующих о вашем продукте, для этого важно раскрыть все детали и нюансы проекта. Главное, на что нужно обратить внимание:

- новизна проекта;
- особенности и свойства бизнеса;
- анализ рынка, какую нишу займет ваш бизнес-проект, какими способами продвижения этого можно достичь;
- способы извлечения прибыли.

Эти пункты могут варьироваться в зависимости от цели презентации и выделенного времени. Если его мало, остановиться нуж-

<sup>1</sup> Тизер — рекламное сообщение, построенное как загадка. Оно содержит часть информации о продукте, но при этом сам товар полностью не демонстрируется. Тизеры обычно появляются на раннем этапе продвижения товара и служат для создания интриги вокруг него. — URL: <https://ru.wikipedia.org/>.

но на сути того нового, что вы предлагаете слушателям. В случае когда времени достаточно, осветите все нюансы достаточно подробно, и если у вас уже есть какие-то результаты, то обязательно приведите их.

**Заключение** в презентационной речи преследует несколько целей: обобщить самое существенное в выступлении; усилить впечатление, закрепить сказанное; поставить конкретные задачи. Для того чтобы достичь этих целей, можно включить в речь следующие пункты:

1. Повтор всего того, о чем шла речь на собрании. Емкое и четкое обобщение сформирует у слушателей целостную картину вашей презентации.
2. Представление команды. Расскажите о своих коллегах и их успехах, это поможет создать доверительное отношение присутствующих к вам и вашему проекту.
3. Акцент на том, что вы отличаетесь от конкурентов. Нужно еще раз объяснить, почему именно ваш продукт является лучшим.
4. Пошаговое объяснение: в чем вы нуждаетесь в данный момент. Например, «для запуска пробной версии приложения нам необходимы инвестиции в размере ... рублей». И сразу же после этого возвращение к проблематике: «По прогнозам наших маркетологов, после запуска проекта мы моментально решим проблему выбора одежды для ... количества людей».
5. Призыв к сотрудничеству, эмоциональное обращение к присутствующим. Например: «Я верю, что вместе у нас получится решить обозначенную мною проблему и сделать мир лучше. Для этого я предлагаю вам ... ».



**Пример.** *Уважаемые коллеги, сегодня я представил вам проект своего приложения для мобильных телефонов. Идея приложения является уникальной, не имеет по своей механике аналогов на рынке. Я представил вам несколько траекторий извлечения прибыли из проекта. В нашей команде трудятся лучшие программисты страны, неоднократно занимавшие призовые места на всероссийских и международных конференциях и турнирах. На данный момент наша команда нуждается в денежных инвестициях и информационной поддержке. Я верю, что вместе мы сможем сделать мир лучше и облегчить жизни многих людей. Спасибо за внимание!*

Следование подобному плану обеспечит вашей речи логичность и связность. Важно отрепетировать все заранее, используя секундомер. Так вы сможете отточить исполнение речи, снять напряжение и убедиться, что укладываетесь в регламент. Важно понимать,



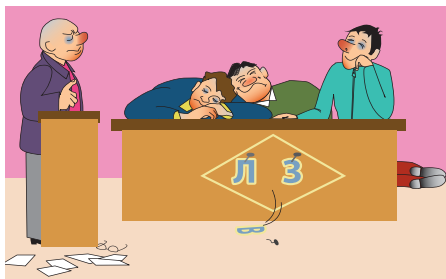
что презентационная речь представляет собой разновидность публичной речи. Она готовится заранее, но не читается перед публикой, а заучивается (по крайней мере тезисно). В процессе репетиций вы можете «подчищать» свое выступление, приводить его к идеалу. Для этого нужно ориентироваться на **принципы**, по которым строится всякая **публичная речь**.

1. **Емкость и четкость.** Не «растекайтесь по древу», а строго следуйте плану повествования, мысли должны быть сформулированы кратко, но понятно. Не говорите длинными предложениями.
2. **Последовательность.** Микротемы выступления должны быть подчинены основной теме, взаимосвязаны и взаимообусловлены.
3. **Целенаправленность.** Ваша речь должна соответствовать следующей логической цепочке: проблема—тема—тезис—аргументы, где тезис — это основное положение выступления, а аргументы — это доказательства, приводимые в поддержку тезиса.
4. **Усиление.** Речевое воздействие должно усиливаться от начала к концу выступления. Для этого следует расположить материал по возрастанию его значимости. Также усиление достигается эмоциональным накалом изложения при помощи вербальных, невербальных и паралингвистических средств.
5. **Результативность.** Выступление должно содержать некоторый вывод, призыв к действию или рекомендации.

## 6.2. Совещание: виды, технология подготовки и проведения

Помните ли вы мем «Жаль, что мы так и не услышали начальника транспортного цеха» из рассказа М. М. Жванецкого «Собрание на ликеро-водочном заводе»?

Пересказ этого чудесного произведения — дело безнадежное, но нам необходимо ухватить его суть. Итак, директор ликеро-водочного завода, будучи в состоянии нормальной для себя алкогольной интоксикации, по ходу собрания четыре раза подряд вызывает делать доклад именно начальника транспортного цеха. Тот, в свою очередь, будучи в аналогичном состоянии,





все четыре раза весьма находчиво и даже разнообразно повторяет свое выступление. Этот мем используется в ситуациях, когда при проведении собраний, совещаний много раз повторяются одни и те же высказывания, а поставленные цели так и не достигаются.

По данным исследования Алексея Макарова, 80% совещаний и стратегических переговоров, проведенных крупнейшими российскими компаниями, по мнению их сотрудников, были бесполезными и не привели к продуктивным результатам<sup>1</sup>.

Можно считать экспериментально установленным фактом, что в современных организациях совещание ассоциируется у сотрудников с пустой тратой времени, разговорами «ни о чем», когда во время проведения присутствующие перескакивают с темы на тему и не помнят цели совещания. «Порой отчаяние от глупых совещаний может довести до депрессии. И нет смысла искать виноватых — никто не заставляет людей в обсуждении серьезных вопросов скатываться к дискуссиям о ничтожных вещах. Это нормальная инерция человеческого мышления»<sup>2</sup>. А вот цитата из книги П. Ленсиони «Сердце компании»: «Если бы кто-то предложил мне выбрать единственный способ оценки состояния здоровья организации, я бы предпочел понаблюдать за командой руководителей во время совещания»<sup>3</sup>.

*Так, как сделать процесс управления совещанием эффективным? Как повысить бизнес-результативность проводимых совещаний?*

Обратимся к управленческому аспекту процесса проведения совещаний в организации.

На рисунке 6.1 представлен процесс управления совещаниями.



**Рис. 6.1.**  
Процесс  
управления  
совещанием



<sup>1</sup> Желязны Д. Развитие техник бизнес-презентаций произведет настоящую революцию [Электронный ресурс] // Executive. 2006. — URL: <https://www.e-executive.ru/management/biznes-liderstvo/345050-Razvitiie-tekhnik-biznes-prezentatsiy-proizvedet-nastoyashchuyuy-revolutsiyu>.

<sup>2</sup> Егоров Е. Об эффективных совещаниях [Электронный ресурс] // Egor Egorov. 2020. — URL: <https://egorfine.com/ru/articles/effective-meetings/>.

<sup>3</sup> Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационное здоровье определяет успех в бизнесе. Т. 68. — Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2019. — 224 с. — [Библиотека Сбербанка].

Рассмотрим подробнее каждый этап.

**На первом этапе определяем цель, тему, вопросы, участников, формируем повестку, регламент.** Рассылаем материалы и уведомления к совещанию, согласовываем повестку и участников. Продуктивнее использовать офисное приложение Microsoft Outlook, приложение Evernote, платформу для управления цифровым контентом Docsvision или решение на платформе Docsvision «RKIT: Управление совещаниями».

*Пример. Обратимся к профессору математики и выдающемуся писателю Льюису Кэрроллу.*

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.
- Мне все равно... — сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.

*Совещание имеет смысл проводить только тогда, когда вы точно знаете, для чего оно необходимо и какие задачи вы хотите на нем решить. То есть вам понятна **цель**.*

#### **Основные шаги 1-го этапа:**

- Поставить цели совещания и исходя из них определить его тип и вид. В таблицах 6.1 и 6.2 представлена классификация совещаний по типам и видам.
- Разработать повестку дня: определить вопросы, которые будут рассматриваться на данном совещании. Обозначить время начала и продолжительности выступлений и дискуссий.
- Определить круг участников. На совещании должны присутствовать сотрудники, знающие ситуацию в организации, участвующие в дискуссии и принимающие решения.
- Назначить модератора совещания. Это человек, определяющий последовательность выступающих, подводящий итоги, фиксирующий время выступлений и дебатов. Именно он определяет стратегию и тактику группового взаимодействия на совещании, учитывает типы участников и тактику работы с ними, взаимодействует со сложными участниками. В большинстве своем функцию ведения совещания руководитель оставляет за собой.

**На 2-м этапе** обсуждаем повестку дня, вырабатываем решение, выдаем поручения, подготавливаем проект протокола. Согласуем, утверждаем и рассылаем протокол. Протокол совещания содержит разделы, представленные на рисунке 6.2.

Таблица 6.1. Типы совещаний

Типы совещаний	Цели	Присутствующие
Совещание-распоряжение, распределение поручений	Постановка целей, принятие управленческих решений, распределение задач	Топ-менеджеры (генеральный директор и его заместители); руководители среднего звена, ключевые сотрудники
Информация	Информационное сообщение руководителя и ответы на вопросы; никаких решений не ожидается	Один или несколько руководителей высшего звена, отдельные приглашенные на совещание, группы или целые трудовые коллективы.
Переговоры	Договориться, прийти к единому решению, как правило, связанному с заключением контракта; выявить оптимальное решение для участников совещания	Группа лиц с четкими или самыми разными целями
Посредничество, коллегиальная встреча	Объединить участников встречи для решения проблемы (устранения конфликта); выработать удобные для всех и быстро реализуемые решения	Модератор – человек, имеющий необходимый профессиональный или посреднический опыт; участники встречи – профессионалы в предметной области (предложения участников рассматриваются непосредственно на встрече)
Комиссия	Выработать консолидированное мнение по возможностям разрешения проблемной ситуации; оценить эти возможности и принять решение (комиссия несет коллективную ответственность за все оценки и решения)	Избранный/назначенный председатель; представители различных объединений, заинтересованных в разрешении проблемной ситуации
Консультация по деловым проблемам	Сбор и обработка идей, сведений, решение проблемы; консультация; совместная выработка подходов к решению	Руководители всех уровней; избранные сотрудники из нужных отделов; консультанты предприятия или привлеченные со стороны
Личный разговор с сотрудником	Изложение точек зрения, понимание сути вопроса руководителем и обсуждение его с подчиненным; договоренность или согласование	Руководитель, подчиненный
Обучение (различные стили ведения, внимание сконцентрировано на учителе)	Изучение и проработка материала, формирование компетенций, отработка навыков	Тренер, руководитель; руководитель, подчиненные

Таблица 6.2. Виды совещаний

Виды совещаний	Цели проведения и содержание	Длительность и периодичность	Оповещение
Оперативные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информирование персонала о новостях.</li> <li>2. Обсуждение и принятие решений по вопросам текущей деятельности с учетом мнения участников.</li> <li>3. Обмен мнениями и постановка задач, поручения по текущей деятельности, координация работ.</li> <li>4. Проверка поручений с предыдущих совещаний.</li> <li>5. Вопросы участников по текущей деятельности.</li> <li>6. Прочие вопросы (можно запланировать заслушать отчет о проведении какого-либо мероприятия, например участия в выставке)</li> </ol>	<p>1–1,5 часа, раз в неделю, и/или 10–15 минут ежедневно.</p> <p>Так называемые пятиминутки эффективны на среднем уровне управления, например, как форма совещания в отделе, где все сотрудники выполняют однотипную работу (например, отдел продаж)</p>	<p>Дополнительное оповещение не требуется, так как регламент (день недели, время, продолжительность) стандартный. В случае невозможности присутствовать на совещании по уважительной причине участник информирует председателя или секретаря. Важно не отменять и не переносить совещания, это повышает дисциплину и значимость данных мероприятий. Сотрудники должны знать, что совещание не отменяется ни при каких обстоятельствах</p>
Отчетные (итоговые)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подведение итогов (включая финансовые результаты деятельности) работы фирмы за определенный период (квартал, год).</li> <li>2. Заслушивание отчетов руководителей о выполненной работе.</li> <li>3. Постановка задач на новый период.</li> <li>4. Утверждение планов работы</li> </ol>	<p>1,5–2,5 часа, в начале каждого отчетного периода (раз в месяц или в квартал).</p> <p>Целесообразно проводить два итоговых совещания – одно по отчетам, другое по планам</p>	<p>За неделю секретарь оповещает участников о дате, времени, продолжительности и повестке дня совещания. Секретарь собирает с участников документы, которые необходимо представить на совещании, и рассылает их другим участникам в случае необходимости. Документы для изучения должны попасть к участникам не позднее чем за 1 день до совещания</p>
По развитию	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявить и обсудить назревшие проблемы.</li> <li>2. Выработать возможные пути решения проблем.</li> <li>3. Обсудить пути возможного развития организации (цели, стратегию).</li> <li>4. Обсудить другие вопросы стратегического управления</li> </ol>	<p>В зависимости от обсуждаемого вопроса от 1 до 3 часов, по мере необходимости, но не реже чем 2 раза в год</p>	<p>За неделю секретарь оповещает участников о дате, времени, продолжительности и повестке дня совещания. Секретарь собирает с участников документы, которые необходимо представить на совещании, и рассылает их другим участникам в случае необходимости. Документы для изучения должны попасть к участникам не позднее чем за 2–3 дня до совещания</p>
Проблемные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принять решение по локальному вопросу.</li> <li>2. Обсудить ситуацию.</li> <li>3. Провести мозговой штурм, собрать предложения по какому-либо вопросу</li> </ol>	<p>0,5–1 час, по мере необходимости</p>	<p>Секретарь оповещает участников о дате, времени и обсуждаемом вопросе за 1–2 дня до совещания. Секретарь готовит необходимые документы по поручению руководителя</p>

Проведение совещания	Действия после совещания	Методы
<p>Повестка дня оперативного совещания стандартна. Обсуждаются одни и те же вопросы и в одинаковой последовательности. Это поддерживает порядок и ускоряет процесс. Нестандартные вопросы лучше относить на конец совещания. Повестку дня лучше строить таким образом, чтобы наиболее простые вопросы обсуждались в первой трети совещания, на середину совещания лучше планировать сложные вопросы, а на конец совещания оставлять самые интересные и приятные вопросы. Это связано с закономерностями в работе групп, когда пик работоспособности приходится на середину работы.</p> <p>Наибольшая активность принадлежит ведущему совещанию, он руководит процессом и следит за его продуктивностью. Важно, чтобы все участники были включены в обсуждение</p>	<p>Обработка и согласование протокола совещания, рассылка его всем участникам</p>	<p>Скрам-митинг – методология разработки совещаний, суть в том, что ведущий последовательно задает каждому участнику три вопроса:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что ты сделал за предыдущий день?</li> <li>2. Что ты сделаешь сегодня?</li> <li>3. Что тебе мешает?</li> </ol> <p>Проводится стоя</p>
<p>Процедура ведения совещания предполагает жесткую последовательность: выступление, вопросы к выступающему, мнения участников, подведение итогов по рассматриваемому вопросу.</p> <p>Ведущий следит за соблюдением процедуры и регламента, не допускает хаотичной дискуссии и отклонений от темы совещания и повестки дня</p>	<p>Внесение корректировок в отчеты и планы, согласование и утверждение планов и протокола совещания, рассылка утвержденных документов всем участникам</p>	<p>Мозговой штурм – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения</p>
<p>Это так называемая стратегическая сессия. Регламент должен быть определен перед началом и четко соблюдаем в процессе совещания. Необходимо, чтобы в процессе выступлений звучали предложения, способствующие принятию управленческих решений. В идеале, решения должны приниматься непосредственно на совещании. Обязательно в конце подведение итогов и фиксация достигнутых договоренностей. Запись всего, что нарабатывается в процессе совещания, обязательно</p>	<p>Все, что наработано в процессе совещания, необходимо обобщить после совещания для использования при принятии решений и разработки соответствующих документов. Рассылка утвержденных документов всем участникам</p>	<p>Модерация – способ систематического, структурированного проведения совещаний, позволяющий повысить эффективность их подготовки, проведения и подведения итогов.</p> <p>Цель – наиболее полное вовлечение всех участников процесса в рабочее заседание и во все этапы рабочего процесса.</p> <p>Фасилитация – стиль управления, сочетающий функции руководителя, лидера и участника групповой динамики.</p> <p>Pinpoint – метод обучения и фасилитирования дискуссий, основан на задействовании обоих полушарий и различных стилей работы и обучения</p>
<p>Проведение мозгового штурма:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неформальная обстановка;</li> <li>• запрет критики;</li> <li>• запись всех без исключения высказываний (допускаются повторы);</li> <li>• формирование пула идей;</li> <li>• структурирование идей, их анализ и отбор</li> </ul>	<p>Обработка результатов совещания, рассылка участникам для добавления идей, возникших после совещания</p>	<p>Метод шести шляп Эдварда де Бона – система организации латерального мышления.</p> <p>Метод Уолта Диснея – креативный метод, который проводится в форме ролевой игры, в котором участники рассматривают поставленную задачу с трех точек зрения: творческой, реалистичной и критической</p>

Рис. 6.2.  
Интеллект-карта  
протокола  
совещания



Модератор подводит итоги совещания, озвучивает решения, что были приняты, называет ответственных, план и сроки реализации принятых решений, промежуточные точки контроля (если необходимо) по каждому решению и итоговые результаты контроля принятых решений. Наиболее эффективно использовать онлайн-протоколирование и монитор для ознакомления и подписания протокола.

Рис. 6.3.  
Шаблон протокола  
в MindManager

Для этого удобно использовать специально настроенный шаблон в MindManager (рис. 6.3.) или метод трех флипчартов (принятые решения-задачи-вопросы к обсуждению)<sup>1</sup>.

Учет времени обсуждения вопросов			
№ вопроса повестки:	План, мин	Факт, мин	Отклонение, мин
1	8	10	2
2	8	8	0
3	8	6	2
4	10		
5	8	3	5
6	8		

<sup>1</sup> Бехтерев С. Шесть советов, как получить согласованный протокол в конце совещания [Электронный ресурс] // Executive. 2013. — URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1897014-shest-sovetov-kak-poluchit-soglasovannyi-protokol-v-kontse-soveschaniya>.



Введение правила согласования протокола в течение часа после совещания позволяет оперативно подвести итоги совещания и назначить необходимые поручения. Благодаря быстрой подготовке протокола у сотрудников остается больше времени на их исполнение. Однако нередко сами руководители непреднамеренно способствуют тому, чтобы согласование протокола происходило недопустимо долго.

**Пример 1. Сергей Бехтерев** в статье «Шесть советов, как получить согласованный протокол в конце совещания» приводит следующие кейсы по использованию онлайн-протоколирования<sup>1</sup>.

Однажды мы вели переговоры с одной крупной российской корпорацией. Мы уже настроили систему онлайн-протоколирования в нескольких филиалах организации, все были очень довольны, и возник интерес к настройке системы онлайн-протоколирования для первого лица в центральном офисе в Москве. Там было над чем поработать: протоколы Правления появлялись в согласованном виде только через три-четыре недели, что, конечно, было просто недопустимо для такой солидной и уважаемой организации, учитывая удачный опыт филиалов.

Мы начали проводить диагностику. Оказалось, что есть своя специфика: в организации не принято было говорить что-то против указаний первого лица. Первое лицо очень не любил, если кто-то не понимал его и начинал задавать уточняющие вопросы. Все должно было смиренно выслушивать поручения и делать вид, что всё будет сделано. Поручения первого лица, как правило, были очень абстрактными, возвышенными, расплывчатыми. Что поделаешь — ему постоянно приходилось думать о стратегии огромной организации.

Протоколирование совещаний вели сразу два секретаря. А вот потом получалась интересная история: сформированный уже к концу дня протокол отправлялся по кругу согласования, и каждый «смягчал», «конкретизировал», «уточнял» и делал реалистичными расплывчатые, нереалистичные и жесткие формулировки протокола. Через три-четыре недели первое лицо уже не помнил, что конкретно и на каком из своих многочисленных совещаний он говорил, и протокол проходил согласование.

Долгий срок согласования был платой за невозможность дать обратную связь руководителю и конкретизировать сразу поставленную от первого лица задачу. Длительный срок был своеобразным демпфером, фильтром, который отшлифовывал и делал решения

<sup>1</sup> **Бехтерев С.** Шесть советов, как получить согласованный протокол в конце совещания [Электронный ресурс] // Executive. 2013. — URL: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1897014-shest-sovetov-kak-poluchit-soglasovannyi-protokol-v-kontse-soveschaniya>.

конкретными, понятными и, к сожалению, иногда слишком комфортными для выполнения.

И так как первое лицо изменяться не планировало, то от проекта нам пришлось отказаться.

**На 3-м этапе** анализируем эффективность совещания, осуществляем контроль поручений по результатам совещания, оцениваем исполнительскую дисциплину. Показателями эффективности совещания являются: продолжительность, время, затраченное на решение вопросов, «стоимость» совещания, исполнительская дисциплина при выполнении поручений. Повышению эффективности совещания в значительной степени способствует визуализация принятых решений, задач и вопросов для обсуждения.

**Пример 2. Максим Владимирович Бароменский, заместитель председателя правления, Московский Банк Сбербанка России.**

*«С помощью MindManager наши заседания стали эффективнее в качественных параметрах и в затратах времени на проведение. Четкая структура, обеспеченная правилами Стандарта, и техническая реализация в виде шаблона MindManager перевели наши заседания на другой уровень.*

*Согласованный протокол теперь появляется сразу же по завершении совещания. По нашей оценке, на момент окончания проекта выигрыш во времени за счет внедрения майнд-менеджмента в проведении заседаний коллегиальных органов составил около двух часов в неделю».*

### 6.3. Переговоры: технология подготовки и проведения



**Переговоры** — диалог, участники которого реализуют свои деловые интересы.

Соответственно, их результатом может стать выгодное вашему предприятию соглашение. Считается, что бизнес-переговоры базируются на равнозначном сочетании математики и психологии. Профессор психологии Галина Бороздина дает бизнес-переговорам такое определение: «Это вид совместной с партнером деятельности, направленной на решение проблемы»<sup>1</sup>. С точки зрения Гэвина Кеннеди, «переговоры — это процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас»<sup>2</sup>. Главную роль в успеш-

<sup>1</sup> Бороздина Г. В., Кормнова Н. А. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата. — Москва: Юрайт, 2019. — 463 с.

<sup>2</sup> Кеннеди Г. Переговоры: полный курс. — Москва: Альпина Паблшер, 2013. — С. 19.



ном проведении переговоров играет постепенное сближение интересов, почти полностью гарантирующее справедливую и честную сделку.

В любых переговорах важно слышать своего оппонента, и, лишь расположив его, можно добиться своей цели. Какими же компетенциями необходимо обладать, чтобы выйти на нужный результат? Во-первых, необходимо уметь грамотно отстаивать свои интересы. Во-вторых, важно уметь сдерживать свои эмоции и понимать эмоции партнеров. Чтобы научиться этому, нужно следовать верному алгоритму подготовки и проведения переговоров. В зависимости от ситуации этот алгоритм может видоизменяться, однако основная канва постоянна: подготовка, проведение и соглашение. Не стоит воспринимать переговоры как битву, где можно выиграть или проиграть, это, скорее, технология поиска решения, при котором каждый участник в той или иной степени реализует свои интересы. Нередко важно думать о долгосрочной стратегии партнерства, и если в первых переговорах соглашение оказалось не таким, каким вы ожидали, это еще не значит, что вы проиграли. Вы не можете знать наверняка всех мотивов и мыслей оппонентов, но вы можете грамотно отстоять свою позицию и создать благоприятное впечатление о себе. Именно это в дальнейшем может сыграть вам на руку.



**Пример.** Университет проводит конкурс на размещение в своих стенах неаффилированной кофейни. Администрация учебного заведения проводит переговоры с представителями разных предприятий, начиная с сетевых гигантов, заканчивая молодыми стартапами. Результаты переговоров с разными кофейнями различаются, предлагаются разные формы партнерства и взаимодействия. После нескольких переговоров университет выбрал сетевую кофейню, так как ее представители были единственными, кто согласился на все условия. Однако вскоре это предприятие отказалось от участия в сделке и вышло из игры. Тогда администрация вспомнила о стартапе, создатели которого ярко представили свою концепцию, довольно убедительно объяснили и показали на примерах, почему на некоторые условия они пойти не могут, и в целом оставили после себя приятное впечатление. Тогда учебное заведение вновь обратилось к молодому предприятию, и договор был заключен. Таким образом, после первых переговоров создатели стартапа, не получив утвердительного решения, могли бы подумать, что они «проиграли». Однако они провели переговоры на высшем уровне, были хорошо подготовлены — это уже «победа», которая может сыграть тогда, когда вы не ждете. Нередко мотив переговоров — это сам процесс диалога, «оставаться на виду» у возможного партнера без принятия конкретных решений.



**Подготовка к переговорам** — важнейшая часть успешного диалога. Стоит всегда помнить о том, что переговоры — это процесс, и у оппонентов лишь в исключительных случаях заранее готово решение. Так, например, Чарли Чаплин всегда знал, меньше какой суммы он не возьмет за свой новый фильм у прокатчиков. В мемуарах он вспоминает, что, приходя на переговоры, сразу оглашал цену, а дальше лишь ждал решения коллег, которое, конечно, всегда было положительным. Однако в большинстве случаев к консенсусу стороны приходят именно в процессе переговоров, и, чтобы снизить все риски и увеличить шансы выгодной сделки до максимума, крайне важно не пренебрегать тщательной подготовкой. Далее представлены основные **этапы подготовки** к переговорам.

1. **Определение мотива переговоров.** Ответьте себе четко на вопрос: «Для чего мне и моей фирме нужен этот разговор?» Не обязательно давать конкретный ответ, касающийся материальной стороны вопроса. Достаточно понять, какими вы хотите видеть ваши бизнес-отношения с партнерами после переговоров. Помимо того, что нужно ответить на этот вопрос для себя, постарайтесь просчитать и возможные мотивы оппонента. Среди прочих американский доктор социологии Фред Чарльз Икле выделяет такие:
  - создание нового бизнес-партнерства;
  - продление уже существующих коммерческих отношений;
  - изменение условий уже существующих коммерческих отношений;
  - знакомство и налаживание отношений, желание дать понять, что с вами можно работать;
  - имитация ведения продуктивного диалога — иногда «потянуть время» является экономически выгодным для компании<sup>1</sup>.

Основной вашей целью будет вовремя сориентироваться и выстроить линию своего поведения таким образом, чтобы не вы играли по правилам оппонента, а он по вашим.

***Пример.** Ивент-компания готовится к проведению масштабного музыкального фестиваля на открытом воздухе уже в пятый раз. Все прошлые годы подрядчиком по застройке выступала фирма «За-Строй», работа всегда была ими выполнена качественно и быстро, кроме последнего раза. Тогда отношения с фирмой были подпорчены. Однако ивент-компания знала, что этим застройщикам можно доверять, так как сбой в работе произошел лишь однажды. Но компания решила использовать этот инцидент как способ достижения более выгодного экономического соглашения. Тогда она устроила*

<sup>1</sup> Рызов И. Р. Я всегда знаю, что сказать. — М.: Эксмо, 2015. — 336 с.

открытый конкурс на застройку площадки, не обратившись сразу в «ЗаСтрой», и проводила переговоры, мотивы которых состояли лишь в создании видимости активного поиска подрядчика, то есть переговоры были мнимыми. Когда же за стол переговоров сел «ЗаСтрой», представители ивент-компании выдвинули гораздо более выгодные для себя условия, чем в прошлом году, и подрядчики на них согласились, так как были уверены, что это их единственный шанс, ведь у них сейчас много конкурентов.

2. **Выявление наиболее выигрышного способа ведения переговоров.** Этот пункт неразрывно связан с предыдущим: в зависимости от мотива переговорщика могут использоваться разные средства. Под средствами понимаются подходы и процедуры ведения диалога. Например, если важно убедить оппонента в надежности своих доводов, можно привлечь эксперта-консультанта.
3. **Налаживание предварительных договоренностей с участниками переговоров.** Крайне важно еще до встречи расположить к себе. Для этого необходимо заранее скоординироваться по условиям проведения разговора; «закинуть удочку», обозначив свои цели, но не углубляясь в них. Например, важно обговорить допустимых участников переговоров и присутствующих: это могут быть лишь руководители, или возможно присутствие подчиненных, доверенных лиц, консультантов.
4. **Важно собрать и проанализировать информацию** обо всех лицах и деталях, которые имеют отношение к переговорам. Нужно выявить всех заинтересованных лиц, чтобы в процессе разговора не случилось недопонимания. Также это нужно для полного представления картины переговоров. Если какая-то информация для вас является закрытой, необходимо сократить риски ее влияния на ход диалога. Не пренебрегайте **фактчекингом** (проверка информации, от англ. *factchecking* — проверять факты), так как информация, найденная на просторах интернета, может оказаться недостоверной. Например, вы ищите выходы на привлекательную для вас компанию через ее партнеров, которых вы обнаружили на одном аналитическом сайте. Одна из фирм-партнеров заинтересовалась вашим предложением и готова к переговорам. Вам договоренности с данной фирмой нужны исключительно для выхода на нужную вам компанию. Однако в процессе переговоров выясняется, что они давно прекратили сотрудничество. Лучшим решением для вас остается только «отмотать все назад» и сделать вид, что переговоры носят самый предварительный характер, что ставит вас в не очень удобное положение.

Между тем это следствие только вашей оплошности, поскольку вы не проверили найденную информацию.

5. **Написание плана переговоров.** Казалось бы, переговоры — это не презентация, и здесь вы не можете держать все под контролем, однако это не так. Этот пункт, как и все предыдущие, опирается на мотив — составьте план того, что нужно обсудить для достижения вашей цели. Например, если вы намерены пересмотреть условия существующего договора, вам нужно прописать перечень своих аргументов, распределить их по степени важности, чтобы на самих переговорах говорить четко и убедительно. Также стоит определиться с неудобными и спорными для вас ситуациями, наметить тактики представления ваших недостатков как преимуществ, заранее прикинуть возможные каверзные вопросы и найти ответы на них.

6. **Формирование доверительной атмосферы.** Необходимо соблюсти все предварительные формальные договоренности, дать понять коллегам, что вы открыты к продуктивному диалогу. Например, если перед переговорами у вас запросят на ознакомление документацию вашей фирмы, если данные не являются конфиденциальными, то следует их предоставить.



7. Подготовка к переговорам в онлайн-формате предполагает **продумывание запасных способов связи** на случай проблем с интернетом или электричеством, удачного кадра для фона, проверки, что попадает в поле зрения камеры, выбор стиля одежды, фокусировка взгляда во время ведения переговоров, согласование времени начала и участников переговоров.

Как мы обозначили в самом начале, переговоры — это не только тактика и математика, но и психология. Приведенный алгоритм подготовки не только поможет вам во время самих переговоров следовать вашей тактике, но и быть более уверенным в себе. Этому будет способствовать и соблюдение вами порядка проведения переговоров.



### Порядок проведения переговоров

На первом этапе необходимо задать разговору направление. Модератору беседы необходимо представить всех участников и дать каждому возможность высказать ожидания от переговоров. На начальном этапе не стоит вступать в конфронтацию, чтобы



не «спугнуть» переговорщиков. Наоборот, следует частично высказывать согласие с оппонентами, показать свою готовность искать компромисс. В зависимости от первых соображений и идей коллег вам необходимо либо следовать намеченной тактике, либо оперативно перестроить свою «генеральную линию» поведения.

**Пример.** Команда молодых ученых организует масштабный просветительский фестиваль для молодежи. Финансирует данное мероприятие IT-компания «Шанс», и условия договора таковы, что всех гостей и спикеров организаторы мероприятия должны согласовывать с представителями «Шанса». Очередные переговоры по согласованию начались с того, что «Шанс» высказал желание привлечь как можно больше медийных гостей, тем самым нарушая саму концепцию мероприятия. Однако организаторы не стали вступать в моментальную конфронтацию, а дали «Шансу» полностью представить их точку зрения и отчасти согласились с ними. Лишь после этого путем сглаживания углов и представления позиции «Шанса» с другой точки зрения команда организаторов начала убеждать коллег в том, что те медийные личности, которых они предлагают, не вписываются в концепцию мероприятия. «Нам предельно ясны ваши мотивы, и мы понимаем, что медийные личности — верный способ привлечения аудитории. Однако концепция мероприятия не предполагает развлекательного формата, и нам не кажется, что выступления предложенных вами гостей с околонучными темами будет выглядеть выигрышно и убедительно. Мы можем предложить следующих спикеров ... . Эти люди являются популярными в ... кругах. Их медийность ненамного ниже тех, кого предлагаете вы, однако эти люди известны благодаря участию в научных передачах, но не развлекательных...» Таким образом, организатором удалось согласовать своих гостей и отклонить гостей «Шанса».

**На втором этапе** нужно определить, по каким вопросам мнения сходятся, а по каким есть расхождения и необходимость обсуждения. Важные для обеих сторон спорные вопросы нужно тщательно обговорить, обсудить все дополнительные детали. Это основная часть переговоров, когда собеседники обмениваются своими аргументами и стараются найти компромисс. Если спорных вопросов несколько, стоит начинать с тех, по которым возникает меньше всего разногласий. Важно письменно фиксировать неоднозначные проблемы, чтобы после переговоров провести рефлексию.

**Работа со спорными вопросами** должна быть комплексной, необходимо соблюсти следующие процедуры:

- высказывание обеими сторонами своих точек зрения и обозначение принципиальной позиции;

- углубление в детали, полное объяснение принципиальной позиции, обзор потребностей каждой стороны;
- дробление сложных вопросов на мелкие;
- фиксация всех возможных путей разрешения вопроса;
- поиск компромисса, который будет отвечать принципиальным запросам обеих сторон.

Важно сразу не фокусировать внимание лишь на одном пути решения вопроса, так можно не заметить другой, более выгодный.

**Этап соглашения** может не случиться на первых переговорах. Иногда спорные вопросы требуют большего времени. Но если разговор подходит к соглашению сторон, важно убедиться, что окончательный вариант является лучшим. Необходимо выявить его недостатки, и при взаимном решении возможно продление обсуждения для проработки этих недостатков. Перед формальной фиксацией договоренности необходимо еще раз обговорить все аспекты решения, помимо сути и обязанностей сторон это могут быть сроки, план реализации, методы контроля, штрафные санкции и т. д.

Существует несколько приемов, которые сделают ваши переговоры эффективнее и поставят вас в более выигрышное положение:

1. **Активно слушайте.** Не спешите, дайте вашему оппоненту высказать все, что он хочет, — так вы узнаете больше о его планах.
2. **Не показывайте своих негативных эмоций,** это может спровоцировать других участников разговора на ответную агрессию. Если вы чувствуете раздражение, просто предложите коллеге сделать паузу. В случае, когда ваш оппонент демонстрирует раздражение, в спокойном тоне сообщите о неприемлемости такой атмосферы для продуктивного диалога, предложите остановиться и отдохнуть.
3. **Направляйте течение разговора.** Если оппонент уходит от заявленной темы, необходимо вежливо вернуть его к обсуждению актуального вопроса. Этому также способствует подведение промежуточного итога разговора: «Итак, на данный момент у нас есть...».
4. **В ваших доводах** (даже если вы спорите с оппонентом) всегда должно сквозить что-то, с чем коллега точно будет согласен.



5. **Задавайте шкалу ценностей**<sup>1</sup>. Например, на переговорах с подрядчиками обсуждаются цены на различные виды услуг по застройке площадки к мероприятию. Переговорщик пробует сбить цену на некую услугу путем ее обесценивания, но при этом «переоценивает» другую: «Установка светофильтров — это определенно крайне сложный и трудоемкий процесс, мы согласны с вашей ценой. Далее... Проведение проводки по периметру концертного зала... Для этого не требуется много ресурсов, прошлые подрядчики вообще включали это в стоимость оборудования сцены (что не обязательно правда). Мы считаем, этот ценник можно снизить...»
6. **Задавайте вопросы в определенном порядке**: место важного вопроса — третье. Сначала дайте оппоненту ответить на два легких вопроса.
7. **Порядок аргументов** также важен: начните с сильного, далее чередуйте средние и слабые, а закончить нужно самым сильным.

Эти приемы выведут вас на лучший результат. А следование алгоритму подготовки и проведения переговоров гарантирует эффективный диалог. Не бойтесь своих требований, главное, действовать тактически продуманно. Ведь, как писал итальянский поэт Джованни Никколини: *«Требуя невозможного, мы получаем наилучшее из возможного»*.



## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

1. Для подготовки презентации бизнес-идей руководителю необходимо собрать информацию об аудитории, определить цель выступления, составить план, написать текст и провести репетицию выступления.
2. С целью привлечения потенциальных инвесторов используют короткие выступления — питчи. Задача питча — «зацепить» слушателя, обратить внимание, запомниться, установить доверие и построить рабочие отношения.
3. При организации совещаний руководитель уделяет внимание составлению повестки, формулировке решений и оформлению протокола. Эффективность совещания измеряется соотношением временных затрат и полученным результатом.
4. Подготовка к переговорам включает определение мотива сторон, выявление выигрышной позиции, налаживание предварительных договоренностей, сбор и анализ информации

<sup>1</sup> Рызов И. Р. Кремлевская школа переговоров. — Москва: Бомбора; Эксмо, 2016. — 304 с.

об участниках и деталях переговорного процесса, написание плана, создание доверительной атмосферы.

- Порядок проведения переговоров состоит из трех этапов. На первом этапе обозначаются позиции и «генеральная линия» сторон, на втором определяются спорные вопросы и предлагаются варианты решений. На третьем этапе достигаются предварительные договоренности.

## ВОПРОСЫ

- Каковы основные этапы подготовки к выступлению?
- Что такое питч? Назовите типы питчей.
- Какова структура традиционного выступления? Каков процентный объем каждой части выступления?
- По каким принципам строится публичная речь?
- Какие типы и виды совещаний существуют?
- Из каких этапов состоит процесс управления совещанием? Охарактеризуйте каждый из них.
- Какие показатели эффективности совещания существуют?
- Охарактеризуйте основные этапы подготовки к переговорам.
- Каков порядок проведения переговоров? Расскажите о каждом этапе.
- Каким образом должна строиться работа над спорными ситуациями во время переговоров?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1.

Компания занимается предоставлением кейтеринговых услуг. Руководитель собирается провести совещание, посвященное выходу на новые рынки и привлечению новых потребителей. Составьте повестку дня предстоящего совещания, которую вы разошлете участникам. Аргументируйте свой ответ.

### Задание 2.

Прочитайте в аналитических материалах тексты выступлений руководителей компаний, представляющих свои проекты на международной инвестиционной конференции «StartupShow-2019». Оцените тексты выступлений по представленным в таблице критериям и сделайте выводы о том, какое из выступлений получило более высокую оценку инвесторов.



	Критерии оценки выступления	Проект 1 (1-неудовлетворительно, 10-отлично)	Проект 2 (1-неудовлетворительно, 10-отлично)
1	Захватывающее начало. Контакт с аудиторией	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Логичность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Последовательность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Аргументированность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Вдохновляющее и оптимистичное заключение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Среднее значение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Задание 3.

Прочитайте в аналитических материалах статью А. Салова «Техники защиты от манипуляций». Соотнесите типы «блокирующего» поведения сотрудников на совещании и варианты нейтрализации данных типов поведения. Например, 1А. Аргументируйте ответ.

Типы «блокирующего» поведения	Вариант ответа руководителя
1. Валерий критикует всех подряд, не церемонясь с выбором выражений. Он принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.	А. «Вы говорите, что сотрудники отдела грубят клиентами, это выглядит как голословное утверждение. Будьте любезны, предъявите факты». «Что будет, если подтвердится, что это не так, как вы говорите?»
2. Сергей пытается захватить власть и манипулировать присутствующими.	Б. «А разве мы уже закончили обсуждение этой проблемы?» или «Этот вопрос мы уже обсудили, не так ли?» Поддержать его, отреагировав: «Это очень интересная тема, но она не относится к нашей повестке дня».
3. Светлана специально задает острые вопросы, ведущие в тупик или к провалу совещания.	В. «Ваш новый вопрос не помогает решению проблемы, а уводит от него». «Мы хотели бы получить ваш вариант ответа на заданный вами вопрос».
4. Ирина постоянно меняет тему разговора, возвращаясь к обсуждению тех вопросов, которые уже обсудили, и т. д.	Г. «А что вы предлагаете?» «Критика гасит конструктивные идеи».
5. Олег намеренно искажает ситуацию.	Д. «Ваше предложение — лишь один из возможных вариантов. Давайте слушаем другие мнения». «Вы взяли на себя инициативу в обсуждении проблемы. Как видно, вы к ней равнодушны. Вам мы и поручим отвечать за выполнение принятого решения, а теперь дадим высказаться другим».

#### Задание 4.

В аналитических материалах прочитайте материал о методе принципиальных переговоров. Какой принцип проведения переговоров представлен в ситуациях?

**Ситуация 1.** Валерий, руководитель своего бизнеса, и Дмитрий, сотрудник, обсуждают возможность удаленной работы. Дмитрий высказывает желание часть времени работать удаленно, из дома. Валерий в ответ на его предложение отвечает: «Пожалуйста, четко объясните, зачем Вы хотите иметь возможность работать удаленно? Зачем это Вам нужно?» Какому принципу проведения переговоров следует руководитель?

- Объективные критерии соглашения.
- Взаимовыгодные варианты.
- Сосредоточиться на интересах, а не на позициях.
- Не смешивать людей и обсуждаемые проблемы.

**Ситуация 2.** Сотрудница пытается договориться с руководителем о своей работе по выходным дням. Обсудить этот вопрос не получается. Сначала руководитель не может найти время на разговор, потом говорит «нет». Сотрудница обижается и отказывается продолжать разговор. Однако вопрос требует решения, и сотрудница обращается с жалобой к вышестоящему руководителю. Он говорит: «Подожди, давай подойдем к вопросу спокойно. Ты можешь обижаться на руководителя за то, что он тебе отказал. Но давай отделим мух от котлет: обида — отдельно, а решение вопроса — отдельно». Назовите используемый принцип проведения переговоров.

- Объективные критерии соглашения.
- Не смешивать людей и обсуждаемые проблемы.
- Сосредоточиться на интересах, а не на позициях.
- Изобретать взаимовыгодные варианты.

#### Задание 5.

В аналитических материалах прочитайте фрагмент статьи А. Смирнова «Осторожно: обобщения! Что противопоставить манипулятору в переговорах».

В перечисленных ниже высказываниях распознайте приемы манипуляции, используемые в переговорах. Аргументируйте свой ответ.

«Наша продукция не уступает мировым аналогам...»

«Вы должны понимать...»

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

«Так никто не делает...»  
 «Все находящиеся в этом зале, безусловно, поддерживают...»  
 «Все это неприемлемо...»

Выступление руководителей на международной инвестиционной конференции «StartUpShow-2019»<sup>1</sup>

### Проект 1

Я представляю проект «PRDreams». Мы занимаемся умными 3D-голограммами, которые позволяют визуализировать 3D-рекламу, запеленговать клиентов, которые увидели рекламу. Это умная 3D-реклама.

Какие проблемы решает наше рекламное оборудование?

Это баннерная слепота, проблемы восприятия, низкий уровень запоминаемости, отсутствие эмоций, короткий контакт с носителем, интегрирование рекламных носителей.

Почему умная реклама? Это объемные цветные изображения, которые буквально парят в воздухе, вызывают бурю эмоций, в оборудовании присутствует встроенный Wi-Fi-модуль, который позволяет «запеленговать» пользователей в зоне видимости 3D-голограммы с помощью Wi-Fi-ловушек и отправлять сообщение с рекламой, управлять оборудованием и снимать удаленно статистику.

Какие решения возможны?

Установка оборудования в местах, где невозможно расположить led-панели, низкая себестоимость, высокодоходные гибкие возможности рекламного размещения, широкий охват аудитории при дешевой контакте и высокая запоминаемость рекламы.

Что представляет собой рынок цифровой наружной рекламы?

Весь объем рынка цифровой объемной рекламы вырос на 60%. Доход составил 34 млрд в год.

Наша компания существует 5 месяцев, реализовала 20 проектов, наши партнеры — компании «Адидас», «Спортмастер», «Старбакс». Оборот — 1 300 000 руб., маржа — 59% чистой прибыли. Мы зарабатываем за счет продажи оборудования, сдачи оборудования в аренду, продажи рекламных мест, сдачи в аренду, обрисовки контента.

Наша команда. В настоящее время штат нашей компании насчитывает 6 человек. Каждый сотрудник имеет не менее 5 лет опыта работы в сфере рекламы и маркетинга.

<sup>1</sup> StartUpShow-2019 [Электронный ресурс] // Youtube.com. 2020. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wKcB7voDPIs>.

Нам требуется 7 374 000 руб. на 6 месяцев под 4,5% годовых. График возврата средств инвестора представлен на слайде.

### Проект 2

Здравствуйте, меня зовут Владимир. Я представляю микрофинансовую компанию «Кредит 911». Сейчас у нас оборот 1,5 млрд рублей и 160 сотрудников.

Инвесторы заинтересованы в наших проектах. Их привлекает соотношение надежности и доходности проектов. Однако мы знаем, что все хотят вкладывать, но не делают этого. Мы проводим много исследований и изучаем этот вопрос. Мы выяснили, что инвесторы боятся того, что наш бизнес носит социально негативную окраску. Этот миф я развенчивать не буду, у каждой «медали есть обратная сторона». Если у таксиста сломалась машина, денег у него нет на ремонт, банки кредит не выдают, он идет к нам и получает 50 000 руб., а через месяц возвращает 65 000 руб. Много это или мало, решайте сами, 15 000 руб. — за решение всех проблем. Наверное, это нормально, у нас более 100 000 клиентов по всей России.

Большой интерес для нас представляют инновационные проекты. Наша команда состоит из кандидатов наук, выпускников МИФИ, МФТИ, нас тянет в инновации.

Мы обошли множество конкурентов, потому что у нас новые технологии. 20% дефолтность у нас и 25% на рынке. Это за счет того, что у нас новые технологии: видеокomпьютерная психодиагностика и нейромаркетинг. За 3 минуты мы оцениваем психотип человека и делаем прогноз его платежеспособности. Сейчас этим интересуется весь микрофинансовый рынок. Мы часто отказываем, но уже знаем, как отвечать клиентам, чтобы они не расстроивались. Для чего нам инвестиции? Мы хотим попасть в топ-3 крупнейших микрофинансовых компаний. Мы предлагаем инвесторам 25% годовых сроком от 3 месяцев до 3 лет при сумме от 1,5 млн рублей. Инвестируйте в МФК «911» и зарабатывайте с нами.

### А. Н. Салов. Техники защиты от манипуляции<sup>1</sup>

Если вы приняли чью-то оценку ситуации и начали планировать какие-то действия в соответствии с этой оценкой, манипулятор добился своего. Нужно не только отвергать чужие ситуационные рамки, но и предлагать собственную оценку ситуации. Недостаточно просто понять, что имеет место манипулирование. Нужно всегда

<sup>1</sup> Салов А. Н. Техники защиты от манипуляции [Электронный ресурс] // Elitarium.ru. 2020. — URL: <http://www.elitarium.ru/zashhita-ot-manipuljacij-tehnika-priem-manipulirovanie-psihologija-obszhenie/>.

быть готовым открыто не подчиниться, защищаться, бросать вызов, а также претерпевать последствия такого поведения. Если вы разозлитесь или рассердитесь, вы проиграете. При использовании предлагаемых далее способов психологической защиты от навязчивых и манипулятивных действий необходимо соблюдать следующие условия:

- четкие речевые формулировки;
- правильно подобранные интонации;
- основательность в ответе, которая достигается с помощью выдерживания пауз перед ответом и неторопливостью ответа, обращенностью ответа в пространство.

Рассмотрим далее несколько эффективных способов блокирования нежелательных или неуместных попыток манипулирования.

**Прием 1. Техника бесконечного уточнения.** Применяется, когда партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то обвиняет. В этом случае выясните как можно подробнее и точнее все, что с ним происходит, не вступая в пререкания, объяснения или оправдания. Ваш партнер может усиливать давление, вызывая вас к сопротивлению, но вы должны стойко удерживаться на позициях человека, желающего выяснить мнение другого.

Умение поставить вопрос, требующий содержательного и развернутого ответа, активизирует собственные интеллектуальные усилия. Для того чтобы задать вопрос или ответить на вопрос по существу, нужно подумать, следовательно, часть энергетического заряда перевести из эмоционального потока в рациональный. Кроме того, выигрывается время, которое партнер тратит на обдумывание ответа. Тем самым, задавая уточняющий вопрос, мы получаем время и энергию для того, чтобы не дать чувствам ошеломить нас.

**Прием 2. Техника внешнего согласия, или Наведение тумана.** Эта техника особенно эффективна против несправедливой критики или откровенной грубости. Уверенный человек внешне соглашается, хотя может и не изменить своей позиции. Например:

- «Какая неожиданная мысль! Надо будет ее обдумать...»;
- «Я подумаю над тем, как мне учесть это в работе»;
- «Я подумаю, имеет ли это ко мне отношение»;
- «Может быть...».

**Прием 3. Техника испорченной пластинки.** В ответ на нападение адресат формулирует емкую фразу, содержащую важную информацию нападающему. Фраза должна быть такой, чтобы можно было повторить ее несколько раз, не нарушая осмысленности разговора. Фраза должна произноситься как заевшая пластинка, с одной

и той же интонацией. В тоне не должно быть ни «металла», ни «яда». Эта техника использует старое правило:

Сначала скажите им, что именно собираетесь им сказать.

Потом скажите им то, что вы собираетесь им сказать.

Потом скажите им, что именно вы им сказали.

**Прием 4. Техника английского профессора.** Партнер корректно выражает сомнения по поводу того, что выполнение чьих-либо требований действительно не нарушает его личных прав:

«Джордж, вы не могли бы говорить немного помедленнее и более короткими фразами, чтобы я мог переводить более точно?»

«Боюсь, что нет... Видите ли, говорить быстро и длинными фразами — это часть моей личности».

Возможные варианты ответов:

«Это составляет предмет моих убеждений»;

«Если я сделаю это, то буду уже не я»;

«Это не согласуется с моим представлением о себе».

**Прием 5. Спокойствие и отчужденность.** Эффективная психозащита требует определенной психологической холодности и отчужденности. Гнев, страх, злоба, удивление, радость должны быть купированы до того, как будут предприняты конкретные действия по психозащите. Если подобную эмоцию полностью купировать трудно, то ее нужно усложнить и трансформировать — злобу и ненависть перевести в сарказм, страх и удивление — в настороженность, радость — в иронию и пр. Если вы разозлитесь или рассердитесь, вы проиграете.

**А. Смирнов «Осторожно: обобщения! Что противопоставить манипулятору в переговорах»<sup>1</sup>**

Когда в рамках одного проекта мне пришлось в течение некоторого времени исполнять функции директора по закупкам одной из крупнейших компаний в России по своему направлению, я столкнулся с необходимостью проводить достаточно большое количество переговоров с поставщиками. Это был очень интересный опыт, и ранее приобретенные знания по некоторым разделам психологии оченьгодились в сложных переговорах.

Сразу отмечу, что проводить жесткие переговоры куда проще, имея сильную переговорную позицию. В этом мне повезло: поставщиков много, можно выбирать, прессовать по цене и по условиям (в разумных пределах). Если бы я находился на другой стороне баррикады (пытался продать свой товар), применять жесткую позицию было бы гораздо сложнее.



<sup>1</sup> Смирнов А. Осторожно: обобщения! Что противопоставить манипулятору в переговорах [Электронный ресурс] // E-xecutive.ru. 2020. — URL: / <https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984646-ostorozhno-obobscheniya-chto-protivopostavit-manipulyatoru-v-peregovorah>.



**Итак, что такое обобщения?** Наверное, можно поискать точное академическое определение, но на самом деле это довольно простая вещь: обобщение — это высказывание некоторого убеждения, распространяющегося на большую группу объектов, субъектов или событий и не подкрепленного фактами, позволяющими проверить истинность этого убеждения.

Хм... что-то сложно получилось. Легче на примере. Например, вам кто-то говорит: «Меня все всегда обманывают». Ключевые слова — «все» и «всегда». Таким образом, в данном утверждении использовано двойное обобщение без подтверждения их истинности. Другие примеры ключевых слов, сигнализирующих об использовании обобщений: «никогда», «никто», «езде», «нереально», «постоянно», «без конца» и тому подобные.



**Чем опасны обобщения?** Тем, что они формируют неверный посыл, не подкрепленный доказательствами. Наш мозг устроен так, что ему гораздо проще согласиться с утверждением, которое засвидетельствовано большинством. Например: «Водка полезна — миллионы россиян не могут ошибаться». Это, конечно, шутка, но не очень далекая от истины. Когда мы в чем-то сомневаемся, и нам говорят, что сомневаться незачем — миллионы людей делают так же, либо уже делали это, и у них вышло успешно, это почти всегда развеивает наши сомнения. Однако существует разница, согласитесь, между двумя утверждениями: «Этот антибиотик протестирован на 10 тыс. пациентов, и в 96% случаев он помог, что подтверждено исследованиями компании X» и «Да ладно, запивай эту таблетку пивом — все так делают, и ничего не случилось» — большая разница.

Как выявить обобщение, мы уже выяснили: легче всего это сделать по ключевым словам. Какая опасность грозит вам, если вы «поведетесь» на обобщения, тоже понятно. Вы можете поддаться на голословные утверждения только потому, что будете уверены, что эти утверждения засвидетельствованы многочисленными людьми или испытаниями. Осталось разобрать последний вопрос: **как бороться с обобщениями?** Как ни странно, это проще всего. Достаточно задать уточняющие вопросы по ключевым словам и уточнить, действительно ли допустимо так категорично использовать эти обобщения. Привести пример, который подтвердит ложность обобщения, сведет обобщение к абсурду, — обычно это сделать просто.



Вернемся к нашему примеру: «Меня все всегда обманывают». Нужно уточнить у того, кто так заявляет: «Что, неужели действительно все? Все-все? Правда? И врачи, и родственники, и — о ужас! — может быть, даже я Вас обманываю, Вы считаете? И насчет "всегда":



прямо всегда-всегда Вас обманывают? Никогда в жизни никто Вам ни разу не сказал правду? Ох, как трудно в это поверить...» Обычно такие фразы быстро охлаждают пыл собеседника и отбивают охоту к использованию обобщений.

**В каких же случаях бывает очень полезно пресекать использование обобщений на корню?** Приведу несколько примеров.

Более практичный случай: во время переговоров о продаже поставщик не хочет обсуждать цену товара, используя стратегию убеждения, что товар нельзя сравнивать с товарами конкурентов, потому что он «самый лучший из всех предложений», поэтому сравнивать некорректно. Переговоры проходят неконструктивно и грозят зайти в тупик. Здесь помогает тактика работы с обобщениями: «А почему Вы решили, что Ваш товар самый лучший? По каким критериям? По всем? Вы проводили независимые исследования? Можете показать результаты? В чем именно он самый лучший? А почему Вы решили, что нам нужен самый лучший, а не самый дешевый товар? А может быть, у нас есть товар лучше Вашего — уже на складе, от другого поставщика?» И вот тогда — о чудо! — разговор как-то сразу перетекает в более практическое русло — о характеристиках товара, цене и условиях поставки.

Очень часто обобщения являются признаками манипуляции. Собеседник может пытаться манипулировать вами с помощью обобщений, так как такие **манипуляции** заметно легче проходят. Лучший способ борьбы — это дать понять, что манипуляция вами замечена. Как раз уточняющие вопросы по обобщениям дают вашему собеседнику понять, что манипуляция замечена и трюк не пройдет. Вы удивитесь, когда начнете обращать внимание на ключевые слова, присущие обобщениям, как много в нашей жизни обобщений.

Используя указанный метод борьбы с манипуляциями через обобщения, вы сэкономите массу времени и достигнете лучших результатов в переговорах. Не только в бизнесе.

### **Метод принципиальных переговоров<sup>1</sup>**

Эта теория была разработана Роджером Фишером, Уильямом Юри и Брюсом Паттоном и выпущена в виде книги «Путь к согласию: переговоры без поражения» в 1981 г. Суть этой теории заключается во взаимной выгоде сторон (принцип win-win). Противоположная сторона рассматривается не как враг, а как партнер. Эта теория применима как в повседневной жизни, так и в случае международных конфликтов.



<sup>1</sup> Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод [Электронный ресурс] // Litres-2020. — URL: <https://www.litres.ru/brus-patton/peregovory-bez-porazheniya-garvardskiy-metod/chitat-onlayn/>.



### Основные положения

- Отделить людей от проблемы.
- Быть «мягким» с людьми и «жестким» с проблемами.
- Сосредоточиться на интересах, а не позициях. Быть восприимчивым к чужим идеям и не заикливаться на личностных характеристиках другой стороны.
- Придумывать взаимовыгодные и разноплановые варианты. Поиск компромисса, который одинаково устроит обе стороны.
- Настаивать на использовании объективного критерия. Убедиться, чтобы переговоры не выходили за рамки заявленной темы и оставались продуктивными, и найти субъективную норму.
- Иметь вариант, альтернативный переговорному соглашению. Помнить, что ни один из методов не может гарантировать 100 %-й успех, и всегда иметь запасной вариант. Для этого рекомендуется составить список возможных действий, которые придется предпринять в случае провала, и поработать с наиболее перспективными вариантами.

## Заключение



Итак, уважаемые читатели, мы завершили изложение материала в нашем учебнике. И если вы потратили время на его прочтение, то у вас, вероятно, сейчас возник вопрос, *что теперь делать с приобретенными знаниями и умениями?* Ведь материала много, и он касается не только ваших персональных компетенций, но и организации бизнес-процессов в вашей компании, включая ИТ-составляющую. На наш взгляд, не стоит совершать революцию в собственной профессиональной и личной жизни, пытаясь изменить коммуникативные процессы сразу и навсегда. Гораздо эффективнее постепенное, но неуклонное реформирование вашего бизнеса, если вы являетесь руководителем, в сторону более системных и результатаориентированных коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами. Как организованы ваши внешние коммуникации? Проанализируйте ваших интересантов и текущие коммуникации с ними. Насколько они планомерны и управляемы? Вы действуете на опережение, ставите цели, требующие развития коммуникаций, и планируете их достижение, или вы всегда реактивны и только следуете за обстоятельствами, не пытаясь переиграть их в свою пользу? Как организованы ваши внутренние коммуникации? Какая у вас корпоративная культура? Есть ли у вас корпоративные ценности и трансформированы ли они в нормы профессионального поведения? Какие ИТ-решения вы используете для обеспечения поддержки бизнеса? Как все это влияет на результативность? Обратите внимание на информацию, изложенную в главе, посвященной внутренним коммуникациям и корпоративным стандартам, она очень важна для обеспечения эффективности бизнеса. Для того чтобы команда проекта или подразделение компании говорили на одном языке, в компании должны быть разработаны корпоративные правила/регламенты/стандарты. Тогда среди коллег не будет возникать взаимное непонимание и нелепые недоразумения, которые могут сорвать сделку или нанести серьезный урон репутации человека или компании в целом.

Что касается коммуникативной компетентности, то каждый из вас наверняка сталкивается с необходимостью участвовать в совещаниях, беседах, переговорах. От того, что и как вы говорите, как выглядите и как держитесь, зависит эффект, который вы производите на ваших собеседников, имидж, который вы формируете и который, кстати, распространяется на вашу компанию, успех коммуникации, наконец. Во многих исследованиях, посвященных выявлению поглотителей времени, совещания лидируют. Это происходит из-за ошибок

в их подготовке и проведении. Мы постарались представить информацию о совещаниях так, чтобы она носила характер практических рекомендаций и ее удобно было взять на вооружение. Каждому руководителю приходится выступать перед самой разной аудиторией, поэтому советы и рекомендации, которые мы изложили в соответствующей главе, можно использовать в зависимости от возникающих задач для реализации своих бизнес-интересов, повышения капитализации и конкурентоспособности, вашей и вашего бизнеса. Есть и другой способ, который часто используют руководители, пытающиеся избежать неизменного стресса, сопровождающего публичное выступление, — делегировать это выступление заместителю. Для заместителя это замечательно: вы его развиваете, «накачиваете ему профессиональные мышцы». Но почему ему, а не себе? Ни у кого еще не получалось выступать без стресса и волнения. Ни у кого они не исчезли или не уменьшились самопроизвольно. Однако все это происходит благодаря опыту, то есть в результате многократных выступлений. Поэтому вперед! Как говорится, дорогу осилит идущий и глаза бояться, а руки делают!

Успехов вам и удачи!

## Литература

1. Азарных Т. Д. Психология делового общения: элективный курс / Т. Д. Азарных, И. Ф. Ознобкина. — Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2010. — 183 с.
  2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: полный курс / М. А. Лукашенко, С. В. Бехтерев, Т. В. Телегина. — 7 изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 312 с.
  3. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 160 с.
  4. Баранов Д. Е. PR: теория и практика: учеб. / Д. Е. Баранов, Е. В. Демко, М. А. Лукашенко [и др.]; под ред. М. А. Лукашенко. — Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — С. 109–151, 282–296 (Университетская серия).
  5. Бехтерев С. Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт С. Бехтерев. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2014. — 312 с.
  6. Бороздина Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормина. — Москва: Юрайт, 2019. — 463 с.
- Бороздина Г. В. Психология делового общения: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по укрупненным группам специальностей 38.00.00 «Экономика и управление», 40.00.00 «Юриспруденция» (квалификация (степень) «бакалавр» / Г. В. Бороздина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 318 с.
7. Бояринова И. П. Технологии деловых коммуникаций / И. П. Бояринова. — Москва: Московская финансово-промышленная академия, 2010. — 111 с.
  8. Гандапас Р. И. Камасутра для оратора: десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично / Р. И. Гандапас. — 13-е изд. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 248 с.
  9. Гарнер А. Язык разговора: как разговаривать, чтобы договориться, как совместить радость общения и пользу убеждения / А. Гарнер, А. Пиз. — Москва: Эксмо, 2009. — 223 с.
  10. Дзялошинский И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва: Юрайт, 2014. — 432 с.
  11. Емельянова Е. А. Деловые коммуникации / Е. А. Емельянова. — Томск: Эль Контент, 2014. — 120 с.

12. Ильченко С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» / С. В. Ильченко. — Москва: НУ ОАОУ, 2014. — 200 с.
13. Кавтрева А. Мы так договорились. Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры / А. Кавтрева // Рекламное измерение. — 1997. — № 4 (33).
14. Кеннеди Г. Переговоры: полный курс / Г. Кеннеди. — Москва: Альпина Паблишер, 2013. — 386 с.
15. Ленсиони П. Смерть от совещаний / П. Ленсиони. — Москва: МИФ, 2017. — 256 с.
16. Науменко Е. А. Деловые коммуникации / Е. А. Науменко. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013. — 351 с.
17. Плигин А. Руководство к курсу НЛП Практик / А. Плигин, А. Герасимов. — 3-е изд. — Москва: Твои книги; Центр НЛП в образовании, 2009. — 574 с.
18. Рубин Ю. Б. Основы предпринимательства / Ю. Б. Рубин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Университет «Синергия», 2020. — 464 с.
19. Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом / Ю. Б. Рубин. — 15-е изд., стер. — Москва: Университет «Синергия», 2018. — С. 317–437.
20. Рызов И. Р. Я всегда знаю, что сказать / И. Р. Рызов. — Москва: Эксмо, 2015. — 336 с.
21. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. — Санкт-Петербург: Речь, 2004. — 256 с.
22. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — Санкт-Петербург: Речь, 2002. — 207 с.
23. Углова Н. Г. К вопросу об истории выбора мужских и женских голосов для средств массовой коммуникации / Н. Г. Углова // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Гуманитарные науки. — 2011. — № 607. — С. 219–232.
24. Щепин Е. ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая все не так / Е. Щепин — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 268 с.

## Интернет-источники

25. Голос. Выступление. Общение. Инстаграм Седы Каспаровой. – URL: <https://www.instagram.com/sedakasparova/>
26. StartUpShow-2019. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wKcB7voDPIs>
27. Mehrabian, Albert, and Wiener, Morton. «Decoding of Inconsistent Communications». – URL: <https://speakingaboutpresenting.com/albert-mehrabian-nonverbal-communication/>
28. StartUp Show: какие идеи привлекают инвесторов. – URL: <https://www.e-executive.ru/finance/investment/1991191-startup-show-kakie-idei-privlekaut-investorov>
29. Абашкин А. 10 секретов успешной презентации стартапа. – URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/197121-10-sekretov-uspeshnoi-prezentatsii-startapa>
30. Бехтерев С. Шесть советов, как получить согласованный протокол в конце совещания – URL: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1897014-shest-sovetov-kak-poluchit-soglasovannyi-protokol-v-kontse-soveshaniya>
31. Взять деньги у инвестора и не потерять контроль над бизнесом . – URL: <https://vc.ru/finance/46204-vzyat-dengi-u-investora-i-ne-poteryat-kontrol-nad-biznesom>
32. Егоров Е. Об эффективных совещаниях . – URL: <https://egorfine.com/ru/articles/effective-meetings/>
33. Желязны Д. Развитие техник бизнес-презентаций произведет настоящую революцию . – URL: <https://www.e-executive.ru/management/biznes-liderstvo/345050-Razvitie-tehnik-biznes-prezentatsiy-proizvedet-nastoyashchuyu-revoljutsiyu>
34. Ниязов Ф. Кто в ответе за внутренние корпоративные коммуникации? – URL: [www.e-executive.ru/management/practices/1988459-kto-v-otvete-za-vnutrennie-korporativnye-kommunikatsii](http://www.e-executive.ru/management/practices/1988459-kto-v-otvete-za-vnutrennie-korporativnye-kommunikatsii)
35. Плигин А. А., Герасимов А. В. Руководство к курсу НЛП-Практик . – URL: [http://psycholog-evs.ru/files/lib/detskaya/pligin\\_a\\_nlp-praktik\\_1.pdf](http://psycholog-evs.ru/files/lib/detskaya/pligin_a_nlp-praktik_1.pdf)
36. Салов А. Н. Техники защиты от манипуляции [Электронный ресурс] // Elitarium.ru. 2020. – URL: <http://www.elitarium.ru/zashhita-ot-manipuljacij-tehnika-priem-manipulirovanie-psiologija-obshhenie/>
37. Султанов Д. Лоббизм: как это делается в России. Стратегия эффективности . – URL: [http://www.stratagema.org/publications/lobby/item\\_255.html?template=89](http://www.stratagema.org/publications/lobby/item_255.html?template=89)

38. Смирнов А. Осторожно: обобщения! Что противопоставить манипулятору в переговорах. – URL: <https://www.e-executive.ru/management/sales/1984646-ostorozhno-obobscheniya-chto-protivopostavit-manipulyatoru-v-peregovorah>
39. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – URL: <https://www.litres.ru/brus-patton/peregovory-bez-porazheniya-garvardskiy-metod/chitat-onlayn/>

Учебное издание

Авторский коллектив:

Лукашенко М. А.,  
Радченко В. С.,  
Шавырина А. А.,  
Добровольская Т. Ю.

**Бизнес-коммуникации руководителя.**

**Мастер-класс**

Учебное пособие

Редактор Т. В. Глазкова  
Корректор Л. А. Куртова  
Компьютерная верстка: И. Н. Глазунова  
Иллюстрации: И. Н. Глазунова  
Дизайн обложки: И. Н. Глазунова

Подписано в печать 21.10.2020. Формат 60х90/16.

Усл. п.л. 13,5. Тираж 1500 экз.

Университет «Синергия»  
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г  
Тел.: +7 (495) 800-10-01