





ФЕДОР БАЛАНДИН | ДМИТРИЙ СКВОРЦОВ | ЯНА МАЛИНЦЕВА | ФЕДОР ВАСИЛЬЕВ

# ON КОММУ- НИКАЦИЯ LINE

КАК ЭФФЕКТИВНО ВЕСТИ  
СОВЕЩАНИЯ, ПЕРЕГОВОРЫ,  
ВЕБИНАРЫ И ПРЯМЫЕ ЭФИРЫ

 **БОМБОРА**  
издательство

Москва 2023

УДК 005.57:004  
ББК 65.290-2  
О-58

**О-58 Online-коммуникация.** Как эффективно вести совещания, переговоры, вебинары и прямые эфиры / Федор Баладин, Дмитрий Скворцов, Яна Малинцева, Федор Васильев. – Москва : Эксмо, 2023. – 288 с. : ил.

ISBN 978-5-04-116472-0

Общение онлайн – это постоянные вызовы. Достичь понимания с виртуальным собеседником, увлечь слушателей конференции, провести созвон с коллегами, не потратив ни минуты на выяснение дополнительной информации. В этой книге команда специалистов по виртуальной коммуникации собрала практические лайфхаки и проверенные советы, которые помогут сделать онлайн-общение приятным, эффективным и результативным.

**УДК 005.57:004  
ББК 65.290-2**

**ISBN 978-5-04-116472-0**

© Баладин Ф.В.; Скворцов Д.Е.;  
Малинцева Я.С.; Васильев Ф.В., текст, 2022  
© Иллюстрации, Н. В. Крюкова,  
Виктория Бортник, @bortnikv, 2022  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

# Оглавление

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

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

# Введение

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

Никто не понимает, как эффективно общаться в режиме онлайн.

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

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

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

Именно поэтому появилась эта книга.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В этой книге они есть.

Приятного чтения!





# **ОСОБЕННОСТИ ОНЛАЙНА**

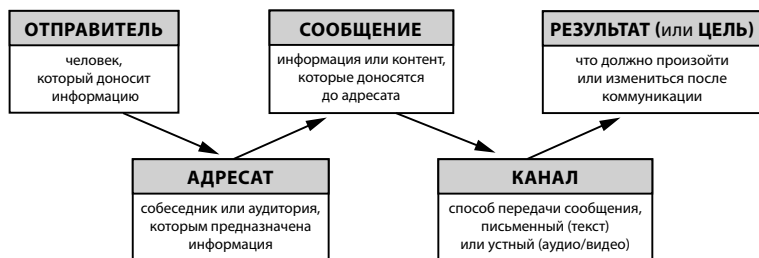


Общаться в онлайн во многом сложнее, чем вживую, и перестроиться не так просто, как кажется. Чтобы развить навыки онлайн-общения, нужно прежде всего разобраться с особенностями такой коммуникации — этим мы и займемся в первой главе. Но для начала определимся с понятиями.

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

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

Согласно классической модели Гарольда Лассуэлла, коммуникация состоит из пяти элементов<sup>1</sup>:



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

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

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

## **1.1. Технические особенности**

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

### **Возможные проблемы с интернетом**

Интернет-соединение нередко дает сбой в самый неподходящий момент, разрушая и без того хрупкое взаимопонимание. Звук прерывается, картинка «зависает» — это влияет на то, как нас воспринимают участники разговора. Исследование показало<sup>1</sup>, что если видео передается с задержками, человек может оценить собеседника как недостаточно внимательного и добросовестного, даже зная, что проблема в технике.

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

---

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

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

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

### **Участники коммуникации могут «выйти» из нее в любой момент**

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

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

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

### **В онлайн меньше возможностей уточнить информацию**

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

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

### **Сложно интерпретировать паузы**

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2. Психологические особенности

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

### Игнорирование писем или сообщений

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

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

### Дефицит невербальной информации

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

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

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

Именно недостаток невербальной составляющей делает виртуальную коммуникацию такой сложной и выматывающей. У нашего мозга и без того ограниченные способности обработки информации<sup>1</sup>, а без этих подсказок все становится еще хуже. В главе 4.3 подробно разберем, как невербальные элементы помогают передавать информацию, и заодно развеем некоторые мифы.

Еще сложнее общаться с представителями других стран и культур.

Кроме недостатка невербальной информации, пониманию препятствуют языковой барьер и разное отношение к контексту. Эдвард Холл<sup>2</sup> выделяет два типа культур по важности контекста в коммуникации. В *низкоконтекстных культурах*, чтобы понять, о чем говорилось, человеку достаточно прочесть стенограмму разговора, так как большинство передаваемых смыслов заключены именно в словах, т. е. здесь важнее вербальный канал коммуникации – слова. Все остальное: поза, мимика, жесты и контекст взаимодействия – вторично. Пред-

---

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

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

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

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

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

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

Общение только текстом или голосом воспринимается ими как неполноценное.

---

<sup>1</sup> Нейсбит Р. География мысли. М.: АСТ, 2012.

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

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

Правда, если намеренно смотреть в камеру, есть риск переборщить. Психолог Алан Джонстон опубликовал исследование<sup>1</sup>, в котором показал, что чрезмерно пристальный взгляд (а именно такой иногда бывает у нас во время видеозвонков) может доставлять дискомфорт, и даже иногда расценивается как потенциальная угроза или вторжение в личное пространство. Причина в культурных различиях: зрительный контакт не везде воспринимается одинаково. Например, в арабских странах и странах Южной Америки его поддерживают на протяжении всего общения, там это необходимость. А вот культура Европы, Северной Америки и Австралии не позволяет использовать зрительный контакт слишком интенсивно. Вместе с тем в культурах, например, Кореи, Японии или Китая продолжительный взгляд «глаза в глаза» — это признак агрессии и желания «продавить» своего собеседника. Эти особенности также важно учитывать.

---

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