



# HBR Guide

## Эффективные письменные деловые коммуникации

Брайан Гарнер



Harvard  
Business  
Review  
Press

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Принцип пирамиды Минто**

Барбара Минто

**Искусство делового письма**

Саша Карепина

**Пишем убедительно**

Саша Карепина

**Как писать так, чтобы вам доверяли**

Кеннет Роуман и Джоэл Рафаэльсон

**Клад для копирайтера**

Элина Слободянюк

**Продающие тексты**

Сергей Бернадский

Harvard Business Review Guides

---

Bryan A. Garner

# **HBR GUIDE TO BETTER BUSINESS WRITING**

Harvard Business Review Press

Harvard Business Review Guides

---

Брайан Гарнер

**ЭФФЕКТИВНЫЕ  
ПИСЬМЕННЫЕ ДЕЛОВЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ**

Издательство  
«Манн, Иванов и Фербер»

# Информация от издательства

*На русском языке публикуется впервые*

*Издано с разрешения издательства Harvard Business Review Press (США) при участии Агентства Александра Корженевского (Россия)*

## **Гарнер Б.**

Эффективные письменные деловые коммуникации / Брайан Гарнер; пер. с англ. В. Уразаевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. (Harvard Business Review Guides)

ISBN 978-5-91657-940-6

Умение хорошо писать — не врожденный дар, а навык, который можно развивать, подобно многим другим. Книга, которую вы держите в руках, поможет вам приобрести необходимую уверенность и снабдит инструментами, которые понадобятся для совершенствования этого навыка.

Книга будет полезна для всех, кому приходится писать электронные письма, коммерческие предложения, отчеты, доклады и т.п.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Bryan A. Garner, 2012

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Дж. Аллену, с которым я дружу всю жизнь*

## Введение

---

# Почему необходимо совершенствовать навык письма

Возможно, вы считаете, что нет необходимости беспокоиться о совершенствовании навыка письма — сойдет и так. Однако подобная точка зрения может вам дорого стоить. Ваше руководство, коллеги, подчиненные, клиенты, партнеры — все, с кем вы общаетесь, составляют о вас мнение исходя из того, как вы пишете. Если вы делаете это неумело и небрежно, они могут решить, что вы и мыслите точно так же. И если вы не сможете убедить их, что то, что вы пишете, действительно важно, это и *не будет* для них важно. Они могут даже прийти к выводу, что с вами не стоит вести дела. Да, ставки в самом деле высоки.

Некоторые полагают, что важны идеи, а не их выражение на письме. Однако именно правильное письменное изложение идей способствует тому, чтобы их заметили и в итоге реализовали. Так что не нужно заблуждаться: умение правильно выражать свои мысли на письме дорогого стоит.

Те, кто не умеет этого делать, создают барьеры между собой и своими адресатами. Те же, кто делает это хорошо, устанавливают с людьми контакт, побуждают их идти навстречу и достигают поставленных целей.

Все, что для этого нужно, — лишь несколько слов, которые могут произвести сильное впечатление, хорошее или плохое. Давайте рассмотрим четыре небольших отрывка: два из них эффективны, а два — нет. Попробуйте определить, где какой.

1. В условиях наблюдающейся в настоящее время деловой конъюнктуры вполне резонно было бы ожидать, что найм и удержание новых работников будет облегчаться за счет экономических проблем, существующих в данный момент на рынке труда. Однако многие предприниматели обнаружили, что не так-то просто привлечь в компанию людей, которые

сумеют оказать положительное влияние на финансовые результаты компании.

2. Текущая ситуация на рынке труда позволяет предположить, что найти высокопроизводительных новых сотрудников легко. Однако многие предприниматели все еще с трудом находят эффективных работников.
3. Идея предложить какой-нибудь знаменитости, постоянно пользующейся социальными сетями, компенсацию в размере нескольких тысяч долларов за то, чтобы рекламировать какую-либо компанию, упоминая о ней на своей страничке, может показаться по меньшей мере странной. Однако количество компаний, ежегодно ассигнующих и расходующих средства на подобные меры в рекламных целях, в последнее время значительно возросло.
4. Платить знаменитости тысячи долларов за упоминание вашей компании на ее страничке в социальной сети, где у нее 140 друзей, может показаться безумием. Однако все больше компаний именно так и поступают.

Вы можете определить, чем различаются эти тексты? Разумеется, можете. Первый и третий примеры чрезмерно многословны и подробны. Предложения запутанны и витиеваты, а нить рассуждения порой теряется. Второй и четвертый отрывки легки для понимания, лаконичны и ясны. Они не заставляют читателя зря терять время.

Вы уже распознаете образцы деловых документов, которые помогают достичь поставленных целей, и, поверьте мне, сами можете научиться писать так же. Возможно, необходимость что-либо писать вызывает у вас раздражение. Многие люди испытывают те же чувства. Однако существуют проверенные методы для уменьшения дискомфорта и затрачиваемых усилий. Именно о них вы узнаете из этой книги, а также ознакомитесь со многими примерами из разряда «до» и «после», которые демонстрируют эффективность данных методов на практике (для этого использованы реальные документы с измененными данными).

Умение хорошо писать — не врожденный дар, а навык, который вы

можете развивать, подобно многим другим. Любой человек, обладающих средними спортивными способностями, может научиться забрасывать баскетбольный мяч в корзину или неплохо играть в гольф. Любой, кто обладает обычным уровнем интеллекта и координации движений, может научиться сносно играть на музыкальном инструменте. И если вы вообще дочитали до этого места, то сможете научиться писать хорошо — а возможно, и очень хорошо, — лишь усвоив несколько принципов.

### *Воспринимайте себя как профессионального автора*

Если вы занимаетесь бизнесом и вам приходится для достижения результата что-то писать — электронные письма, коммерческие предложения, отчеты, доклады и т.п., то вы профессиональный автор. В широком смысле ваши коллеги — писатели, журналисты и составители рекламных текстов. Вот почему то, что вы пишете, должно быть доведено до максимально возможного совершенства.

Приведу пример, который, возможно, вам уже знаком. Существуют различные версии этой истории, в которых действие происходит в разных городах и с различными деталями.

В парке сидит слепой человек, на его шее висит табличка, на которой неровными буквами выведено: «Я СЛЕПОЙ», перед ним стоит жестяная кружка. Мимо проходит составитель рекламных текстов и, видя, что в кружке у слепого лишь три монеты по двадцать пять центов, спрашивает:

— Простите, можно ли мне изменить надпись на вашей табличке?

— Но это моя надпись. Моя сестра написала ее под мою диктовку.

— Я понимаю. Но, думаю, смогу вам помочь. Позвольте мне сделать другую надпись на обратной стороне таблички, и вы сможете опробовать ее в действии. Слепец неохотно соглашается. Через два часа его кружка доверху наполняется монетами и банкнотами. Когда очередной прохожий опускает туда пожертвование, слепой обращается к нему:

— Пожалуйста, остановитесь на минутку. Скажите, что написано на моей табличке?

— Всего пять слов, — отвечает прохожий. — «Сейчас весна, а я ничего не вижу».

То, как вы подаете информацию, имеет значение.

*Внимательно читайте, чтобы улучшить свой стиль*

Для того чтобы ясно и убедительно выражать свои мысли, необходимо развить в себе несколько навыков:

- постоянную концентрацию на цели письма и потребностях читающего;
- решительное предпочтение наиболее простых слов, необходимых для точного выражения мыслей;
- чутье к уместному использованию идиом;
- избегание жаргонизмов и бизнес-сленга;
- употребление нужных слов в нужных местах;
- чувство правильного тона.

Вы способны развить эти навыки? Для начала попробуйте отмечать наличие или отсутствие вышеуказанных ориентиров во всем, что читаете. Найдите немного времени, чтобы изучить работу профессионалов. Это не должно быть тяжелой рутинной обязанностью, не стоит заставлять себя делать это под конец долгого и утомительного рабочего дня. Выделите на такое внимательное чтение несколько свободных минут за утренним кофе или днем, в перерыве между делами. Найдите хороший материал, чтение которого доставит вам удовольствие. Это может быть Economist или Wall Street Journal, или даже Sports Illustrated, лишь бы там содержалось достаточное количество хороших текстов.

По мере возможности старайтесь ежедневно зачитывать хотя бы одну статью вслух, словно вы диктор. (Да-да, именно вслух.) Читайте с чувством. Обращайте внимание на пунктуацию, формулировки, структурирование идей и расположение абзацев. Эта привычка поможет вам развить нужные навыки. А когда вы отточите свое мастерство осознанного чтения, вам останется только практика.

*Отдавайте себе отчет в том, какова цена вопроса*

Двусмысленное письмо или электронное сообщение потребует дополнительной коммуникации для устранения недопонимания, а это приведет к расходованию ресурсов и ухудшению деловой репутации

компании. Следствием плохо сформулированной и плохо обоснованной служебной записки может стать принятие неправильных решений. Если отчет неудачно составлен, это может привести к тому, что важная информация окажется на втором плане и читатели упустят из виду ключевые моменты. Коммерческое предложение, написанное в неприветливом тоне, с использованием громоздких фраз, будет отложено в сторону и забыто. Плохо подготовленный инвестиционный проект, предназначенный для важного клиента, лишь отнимет время у вашего руководителя, который будет вынужден в одиннадцать часов вечера его переписывать, чтобы сделать более-менее приемлемым. При этом шансы проекта на успех окажутся невелики, поскольку его готовили на скорую руку. А это чревато зря потраченным временем и снижением прибыли компании. Однако вы можете предотвратить эти проблемы, если будете выражать свои мысли на письме четко и лаконично. И это не какое-то тайное, загадочное и непостижимое искусство — это незаменимый инструмент для ведения бизнеса. Научитесь его использовать для достижения поставленных целей.

# БЫСТРОЕ И ЧЕТКОЕ ДОНЕСЕНИЕ ДО АДРЕСАТА НЕОБХОДИМОЙ ИНФОРМАЦИИ

## Глава 1

### Помните о цели своего письма

Многие люди начинают писать, не думая о целях, которые перед ними стоят. В результате получатели сообщения не понимают, на чем следует сконцентрировать внимание и что нужно сделать после прочтения документа. Поскольку от *цели* письма зависит очень многое, необходимо о ней постоянно помнить. Какой результат вы хотели бы получить? Скажем, вы хотите убедить кого-то заключить договор франшизы, или прекратить несанкционированное использование торговой марки вашей компании, или явиться в компанию для переговоров лично.

Четко и убедительно определите проблему и желаемые результаты. После написания каждого предложения задавайте себе вопрос, насколько вы приблизились к поставленной цели. Это поможет найти наилучшие слова для донесения до адресата смысла вашего сообщения.

*Форма должна соответствовать поставленной задаче*

Допустим, ваша компания арендует помещение в офисном здании, где прошел капитальный ремонт вестибюля и первого этажа. Главный юрист предупредил вас о том, что владелец здания нарушил закон о защите прав граждан с ограниченными возможностями. Например, не устроены пандусы для инвалидных колясок и автоматические двери. Вы решили написать хозяину здания письмо. Однако задумайтесь — *зачем* вы пишете? Ответ на этот вопрос во

многим будет определять содержание письма и *полностью* — его тон. Давайте рассмотрим три варианта такого письма.

### **Вариант 1**

Владелец здания — ваша хорошая приятельница, но вы считаете, что закон необходимо соблюдать ради блага ваших сотрудников и клиентов. Ваша цель — получить больше информации. Выбранный тон — дружеский.

*Здравствуй, Энн!*

*Новый вестибюль выглядит просто потрясающе. Теперь нашей и другим компаниям в этом здании будет особенно приятно принимать клиентов и прочих посетителей. Спасибо, что решила сделать ремонт.*

*Но, возможно, работы еще не завершены? Пока не оборудованы приспособления для передвижения людей на инвалидных колясках, как того требует закон. Возможно, я бегу впереди паровоза, и к этим работам еще не приступили? Пожалуйста, дай мне знать.*

*Предлагаю в ближайшее время пообедать вместе.*

*С наилучшими пожеланиями*

### **Вариант 2**

Вы в хороших отношениях с хозяином помещения, но в целом недовольны тем, что здание, в котором располагается ваш офис, не соответствует нормам, предписанным законом о защите прав граждан с ограниченными возможностями. Один из ваших сотрудников — инвалид, и вы хотели бы решить данную проблему. Ваша цель — исправить упущение. Выбранный тон — более настойчивый.

*Здравствуйтесь, Энн!*

*Сотрудники нашей компании Bergson рады, что Вы отремонтировали первый этаж и сделали его гораздо более привлекательным как для работников расположенных в здании компаний, так и для посетителей. Однако мы обеспокоены отсутствием пандусов для инвалидных колясок и автоматических дверей для удобства сотрудников и клиентов с ограниченными возможностями — оба эти приспособления необходимо построить, чтобы соблюсти их права по закону. Возможно, эту часть ремонтных работ еще предстоит осуществить. Если это действительно так, пожалуйста, сообщите нам об этом.*

*Если это упущение, не могли бы Вы подтвердить, что монтаж пандусов и автоматических дверей начнется не позднее чем через 60 дней? В противном случае мы не видим иного выхода, кроме как обратиться с жалобой по поводу данного нарушения в Комиссию по зданиям штата Вермонт. Если нарушения не будут устранены, на Вас может быть наложен существенный штраф, однако мы уверены, что Вы намерены соблюсти требования закона.*

*С уважением*

### **Вариант 3**

У вас уже были неоднократные конфликты с владельцем помещения, и ваша компания уже подыскала более выгодные условия аренды в другом здании. Ваша цель — расторгнуть договор аренды. Выбранный тон — твердый, но без сжигания мостов.

*Уважаемая госпожа Рейнольдс,*

*четыре недели назад Вы завершили ремонтные работы на первом этаже нашего здания. Разве Вы предварительно не проконсультировались с юристом? Вы нарушили закон о правах людей с ограниченными возможностями, а также законодательство штата, не обеспечив наличия в здании пандусов для инвалидных колясок и автоматических дверей для посетителей и клиентов с ограниченными возможностями. Поскольку истекло уже четыре недели с момента завершения ремонтных работ, мы, в соответствии с законодательством штата, имеем право расторгнуть договор аренды. Данным письмом мы уведомляем Вас об этом за 30 дней.*

*Хотя мы не сомневаемся в том, что упущение было непреднамеренным, мы надеемся, что Вы понимаете, почему мы вынуждены покинуть здание и планируем перенести наш офис.*

*Надеемся на сохранение дружеских отношений во время оставшегося срока аренды и после его окончания.*

*С уважением*

Эти три письма существенно отличаются друг от друга, поскольку при их написании вы руководствовались различными целями. Сконцентрируйтесь на реакции, которую вы пытаетесь вызвать у своего адресата. Вам нужны результаты. Тем не менее обратите внимание, что даже наиболее жесткое письмо, приведенное в третьем примере, написано в уравновешенном тоне, необходимом для сохранения хорошей репутации компании. Нет нужды в проявлении враждебности.

## *РЕЗЮМЕ*

- Подумайте о цели письма и его получателях до того, как начнете писать, и позвольте этой цели определять, что и как вы напишете.
- Четко обозначьте суть вопроса и результаты, которые вы надеетесь получить.
- Не забывайте о поставленной цели: не сводите на нет своих усилий, придерживаясь враждебного или неподобающего тона.

## Глава 2

### Постарайтесь понять своих адресатов

Коммуникация — это двусторонний процесс. Не зная ничего о своих адресатах — и о психологии в целом, если уж на то пошло, — вы вряд ли сможете эффективно донести до них свои мысли. Каковы их цели и приоритеты? С какими проблемами они сталкиваются? Что их мотивирует?

#### *Уважайте время своих адресатов*

В деловой переписке очень важно понимать следующие моменты, касающиеся целевой аудитории:

- ваши адресаты — занятые люди, *очень* занятые;
- как правило, они вовсе не обязаны читать то, что вы им написали;
- если вы не перейдете достаточно быстро к сути дела, они вас проигнорируют — так же, как и вы сами игнорируете получаемые вами длинные, путанные послания;
- если у них возникнут хотя бы малейшие затруднения при попытке вас понять, они прекратят читать, а их мнение о вас ухудшится;
- если ваше сообщение неэффективно, можете в этот день даже не вставать с постели — результат будет тот же.

Значение каждого из этих универсальных принципов повышается, если вы обращаетесь к вышестоящим сотрудникам организации. Таким образом, ваша задача при письме заключается в следующем:

- быстро убедить получателя, что то, о чем вы пишете, важно, причем важно для *ваших адресатов*, а не только для вас;
- не терять времени зря, говоря об этом;
- писать настолько ясно и по существу, чтобы читать написанное было легко и даже приятно;
- использовать тон, располагающий к вам читателей, чтобы они

захотели потратить время на чтение вашего сообщения.

Придерживайтесь этих правил, и вы создадите себе прекрасную репутацию. Это означает для вас не только получение конкурентного преимущества, но и экономию времени и денег.

### *Адаптируйте свое сообщение*

Если вы пишете служебную записку коллегам, учитывайте их положение в организации и тот вклад, который они, как ожидается, должны вносить в ее успех. Отвечая на запрос клиента об отправке коммерческого предложения, позаботьтесь, чтобы оно охватывало все пожелания, упомянутые в запросе, а также не забудьте об отрасли, в которой работает компания клиента, ее размере и принятой в ней деловой культуре. Ваш тон, как и содержание письма, должны зависеть от того, кому вы пишете. Следует уделять особое внимание именно тем моментам, которые волнуют их больше всего. Это важнейший принцип — какие выгоды они от этого получают.

### *Найдите контакт с определенными адресатами, чтобы завязать отношения с более широкой аудиторией*

Непросто писать, обращаясь к большой и неоднородной группе людей, особенно если вы с ними не знакомы. Однако вы можете облегчить себе эту задачу, концентрируясь на каком-либо знакомом вам человеке. В приведенном ниже предисловии к опубликованной Комиссией по ценным бумагам и биржам США книге Plain English Handbook («Справочник по разговорному английскому языку») Уоррен Баффет предлагает совершенствовать написанный текст, ориентируясь на конкретного читателя:

Когда я пишу ежегодный отчет о работе компании Berkshire Hathaway, то воображаю, что разговариваю со своими сестрами. Мне нетрудно их себе представить. Хотя они очень умны, они не эксперты в области бухгалтерского учета или финансов. Они поймут разговорный английский язык, но профессиональная лексика может завести их в тупик. Моя цель заключается в том, чтобы просто снабдить их информацией, которую я хотел бы получить от них, поменяйся мы с ними ролями. Чтобы преуспеть в достижении данной цели, не обязательно быть Шекспиром, однако просто необходимо искренне хотеть донести нужную информацию.

Если вы сосредоточитесь на интеллигентном неспециалисте, который действительно является частью вашей целевой аудитории, или, подобно Баффету, вообразите, что получатель письма — ваш родственник или друг, то сумеете достичь баланса между сложностью и доступностью. Написанный вами текст будет выглядеть более привлекательно и убедительно.

Ваши читатели, возможно, знают крайне мало или совсем ничего не знают о фактах или анализе, которые вы описываете. Однако исходите из того, что они умные, интеллигентные люди, способные следить за вашей мыслью, если вы обеспечите их необходимой информацией. Их не собьешь с толку пустыми, легковесными фразами.

#### **Неправильно**

Мы стремимся быть партнерами, которые прежде всего пытаются максимизировать будущую прибыль и активы своих клиентов. Первоочередное внимание мы уделяем клиентам, ориентирующимся на сложные и разнообразные продукты, крупные и средние компании, отдельных индивидуальных предпринимателей и их группы, а также на стремящихся к максимизации прибыли институциональных клиентов. Внимательно прислушиваясь к их пожеланиям и предлагая им наиболее подходящие решения, мы обеспечиваем тех, кто желает воспользоваться нашими услугами, оптимальным набором решений среди всех возможных, исходя из экономической конъюнктуры на момент предоставления консультации, а также распространяющихся на вас налоговых обязательств. В условиях значительных изменений, происходящих в нашей отрасли, мы делаем все возможное, чтобы постоянно помогать нашим клиентам реализовывать поставленные цели и преуспевать, и мы продолжаем расширять охват наших ключевых клиентов специализированными командами наших

#### **Правильно**

Мы клиентоориентированная компания и стремимся к тому, чтобы наши услуги принесли вам максимальную пользу. Наша клиентская база включает индивидуальных предпринимателей, компании средних размеров и крупные корпорации. Если вы решите сотрудничать с нами, мы предоставим вам консультации в области финансов, которые базируются на текущей экономической ситуации и капитале, которым вы располагаете для инвестирования. На протяжении многих лет мы получали наивысшие рейтинги среди компаний отрасли, кроме того, 17 раз за 37 лет нашего существования нам присуждалась престижная премия Клейборна за исключительно высокий уровень удовлетворенности клиентов. Мы надеемся, что вы сочтете возможным обратиться к нам за помощью в реализации своих финансовых проектов.

руководящих сотрудников, которые предоставляют консультации по нашим интегрированным бизнес-моделям и используют их в работе. Учитывая значительную капитализацию и высокий уровень удовлетворенности клиентов, мы сумели значительно увеличить нашу долю рынка. Мы надеемся, что количественные и качественные показатели деятельности нашей компании произвели на вас благоприятное впечатление, и мы рады будем предложить вам свои услуги, которые помогут вам в реализации ваших финансовых проектов.

## *РЕЗЮМЕ*

- Не забывайте, что у ваших адресатов нет лишнего времени. Быстро переходите к сути дела и излагайте мысли ясно и четко, чтобы ваше сообщение прочли наверняка.
- Используйте тон, соответствующий вашей целевой аудитории.
- Уделяйте особое внимание моментам, наиболее важным для ваших читателей. Если для них будет очевидно, в чем польза вашего сообщения, они с большей вероятностью его прочтут и откликнутся.
- Выберите интеллигентного неспециалиста в качестве получателя вашего послания — или придумайте его — и в процессе письма обращайтесь к этому человеку. В результате ваши идеи станут доступнее и убедительнее для всех читателей.

## Глава 3

### Разделите процесс письма на четыре этапа

Вероятно, самое трудное для вас — начать. Не пытайтесь представить полностью все письмо или документ, прежде чем соберете и структурируете материал. Пока слишком рано думать об окончательном, доведенном до совершенства результате — иначе непростая задача, стоящая перед вами, покажется и вовсе неподъемной. Волнение может создать вам больше проблем, чем сам процесс письма.

Вместо этого разбейте вашу работу на отдельные составляющие. Воспринимайте процесс письма не как одну большую задачу, а как серию мелких. Поэтесса, писательница и преподаватель Бетти Флауэрс рассматривала их как работу, выполняемую различными персонами внутри вас. БАПС<sup>[1]</sup> — эта аббревиатура означает: Безумец, Архитектор, Плотник, Судья — и отражает этапы, через которые должен пройти пишущий.

- Безумец собирает материал и генерирует идеи.
- Архитектор структурирует информацию, составляя план, пусть даже самый простой.
- Плотник превращает мысли в слова, формулируя предложения и абзацы в соответствии с планом Архитектора.
- Судья контролирует качество, доводит написанное до совершенства, начиная с вычеркивания ненужного и заканчивая правкой грамматических и пунктуационных ошибок.

Ваша работа будет более эффективной, если выполнять эти задачи именно в таком порядке. Разумеется, порой вам придется возвращаться к предыдущим этапам. Например, обнаружив пробелы в конечном варианте, вы должны будете набрать больше материала. Однако все же старайтесь по возможности разделить эти задачи и выполнять их по порядку.

*Пусть начнет Безумец*

С благодарностью принимайте удачные идеи, когда бы они ни пришли вам в голову. Однако если вы методично подойдете к поиску идей в самом начале, то обнаружите, что все больше хороших идей появляется именно на этом этапе. Вы сумеете избежать ситуации, когда лучшие идеи приходят на ум, когда вы уже составили документ и даже отправили его.

Берите материал из памяти, исследований, наблюдений, бесед с коллегами и другими людьми. Пусть он появляется в результате рассуждений, размышлений и под действием воображения. Проблема, стоящая перед вами, может показаться неразрешимой, и вам будет нелегко к ней подступиться. (Как, скажите на милость, убедить ребят из финансового отдела одобрить заявку на выделение средств из бюджета компании, если они то и дело отклоняют подобные просьбы? Как добиться одобрения советом директоров нового подхода к предложенной сделке по слиянию?) Пусть вас не пугает сложность стоящей перед вами задачи. Если собрать идеи и факты заранее, вы сумеете преодолеть нервозность, возникающую при написании письма.

Как фиксировать и структурировать весь этот предварительно собранный материал? В старые добрые времена люди использовали для этого карточки, составляя из них картотеку. (Свои первые несколько книг я написал именно так.) Однако сегодня самый легкий способ — создать электронную таблицу, содержащую следующие элементы:

- ярлыки, обозначающие пункты, которые вы намерены изложить на письме;
- данные, факты и мнения, которые вы собрали по каждому пункту, — не забывайте заключать цитаты в кавычки;
- источники информации — указывайте название статьи и номер страницы, если ссылаетесь на книгу или публикацию в периодическом издании, или электронный адрес, если цитируете интернет-источник (при написании официального документа, такого как отчет или доклад, обратитесь к справочной литературе).

Делая заметки, отделяйте факты от мнений. Убедитесь, что ссылаетесь на источник информации в тех случаях, когда это необходимо. Если выдавать чужие утверждения за свои, можно оказаться в неловкой ситуации, поскольку вряд ли вы сможете их убедительно обосновать. Хуже того, вас обвинят в плагиате.

Подготовительная работа сэкономит вам массу времени при составлении чернового варианта и поможет создать аргументированный, убедительный документ.

### *Позвольте Архитектору взять руководство в свои руки*

Поначалу, когда вы попытаетесь структурировать документ, у вас могут опуститься руки. Если после того, как вы провели исследование и сгенерировали идеи, вам в голову не придет логическая система, то может понадобится собрать больше информации. Ваша цель — в трех предложениях изложить законченные тезисы, которые будут передавать суть ваших идей. Затем расположите их в наиболее логичном с точки зрения читателей порядке (см. [главу 4](#)). Это будет вашим черновым планом — каркасом, которого обычно достаточно для того, чтобы начать писать.

### *Установите для Плотника четкие сроки*

Для того чтобы составить приемлемый черновой вариант, очень важно писать как можно быстрее (вы узнаете об этом больше из [главы 5](#)). Позже вы внесете необходимые коррективы, но пока не замедляйте темп работы, не старайтесь довести до совершенства все формулировки. Если вы начнете это делать, то загоните себя в творческий тупик. На этом этапе не допускайте до работы Судью и старайтесь с головой погрузиться в процесс письма.

### *Вызовите Судью*

Как только вы составили черновой вариант документа, наступает время для тщательного взвешивания и анализа слов, заполнения пробелов, дописок и сокращений. Прочтите документ несколько раз, каждый раз внося необходимые правки и обращая внимание на один из аспектов: точность цитат, тон, логичность переходов и т.д. (Список

моментов, на которые следует обращать внимание при редактировании, вы найдете в [главе 6](#).) Если вы попытаетесь обратить внимание на множество вещей одновременно, то не сможете тщательно проверить ни один из этих аспектов. Поэтому оставьте достаточно времени на многочисленные проверки — по крайней мере, не меньше, чем вы потратили на предварительное исследование и написание самого документа. Так вы обнаружите больше проблем и найдете лучшие варианты их решения.

### *РЕЗЮМЕ*

- Рассматривайте процесс письма как набор легко решаемых задач, используя метод БАПС.
- Используйте Безумца в себе для проведения исследования и сбора материалов для вашего проекта, тщательно фиксируя информацию о цитатах и источниках. Постарайтесь сгенерировать как можно больше удачных идей на начальном этапе, методично ищите их на ранней стадии процесса письма.
- Став Архитектором, структурируйте «сырой» материал, собранный Безумцем, составив на его основе разумный, логичный план. Опишите свои идеи в трех базовых тезисах.
- С приходом Плотника пишите как можно быстрее, не беспокоясь о том, чтобы довести свой текст до совершенства.
- Наконец, выступите в роли Судьи, чтобы отредактировать, улучшить и «довести до блеска» свой документ. Делайте это в несколько этапов, каждый раз концентрируясь лишь на одном из аспектов текста.

## Глава 4

# Прежде чем начать писать по-настоящему, набросайте три основных тезиса в виде законченных предложений

Как-то раз один математик сказал мне, что в мире существует лишь четыре цифры: один, два, три и много. В этом что-то есть: большинству из нас сложно удержать в памяти четыре пункта. Однако коммерческое предложение, отчет или любой другой деловой документ кажутся неполноценными, если построены лишь на одном или двух пунктах. Поэтому напишите три основных тезиса в виде законченных предложений и отразите в них логику своего будущего документа настолько ясно и четко, насколько это возможно. Таким образом вы невольно сами продумаете причины, по которым вы, скажем, рекомендуете именно этого поставщика или делаете коммерческое предложение клиенту, — и сможете спредставить их гораздо убедительнее.

Если вы пытаетесь соображать по ходу составления письма или документа, то можете попасть в затруднительное положение, поскольку сами еще не знаете, каких действий ждете от получателя вашего сообщения. Вы будете толочь воду в ступе, постепенно проясняя свою точку зрения в несколько заходов. В итоге после многочисленных попыток вы, возможно, и поймете, что вам нужно сказать, но это вряд ли будет выражено доступным для читателя языком.

### *Пример поиска главных моментов*

Допустим, вас зовут Кэрол Соммерс и вы работаете в небольшой компании, занимающейся управленческим консалтингом. Ваш начальник, Стив, владелец компании, подумывает о приобретении здания площадью в 17 тысяч квадратных футов для нового офисного помещения. Поскольку вы офис-менеджер, Стив поручил вам обдумать вопросы логистики и изложить в письменном виде свои рекомендации, прежде чем компания сделает предложение о покупке здания. Сначала

это задание ставит вас в тупик — так много различных моментов предстоит учесть. Но нужно с чего-то начинать, поэтому, прежде чем составлять свою служебную записку, вы перевоплощаетесь в Безумца и начинаете генерировать идеи по следующим пунктам:

- право собственности;
- эксплуатация здания;
- отделка помещений;
- безопасность;
- отдельные кабинеты для сотрудников или большой зал с перегородками;
- стоимость недвижимости — сравнить с аналогичными предложениями;
- переезд — цены на перевозку грузов;
- сроки переезда;
- последствия с налоговой точки зрения;
- парковка для сотрудников и посетителей;
- экологическая инспекция и связанные с этим вопросы;
- обеспечение бесперебойной работы во время переезда: телефон и интернет, пересылка корреспонденции, новые канцелярские принадлежности, обновление деловых контактов, подписок и т.п.;
- страховка;
- сохранение хороших отношений с владельцем прежнего помещения;
- перенос вывесок и дверных табличек в новое помещение.

Это лишь *темы для размышления*, а не законченные мысли. Однако теперь, когда у вас есть приблизительный список, вы можете перейти к работе Архитектора и свести свои идеи в группы, состоящие из трех базовых тезисов.

### **Задачи Стива (до заключения сделки купли-продажи)**

- Провести экологическую инспекцию, чтобы убедиться в отсутствии в здании скрытых проблем. В этом может помочь наш риелтор по коммерческой недвижимости.
- Проконсультироваться с бухгалтером, чтобы понять, какие налоговые последствия могут возникнуть при выборе времени для заключения сделки.
- Проконсультироваться с бухгалтером и, возможно, юристом: на кого лучше оформить право собственности — лично на Стива, на компанию или на новое юридическое лицо (например, общество с ограниченной ответственностью). Могут возникнуть вопросы, связанные с налоговыми обязательствами.

### **Мои задачи (до заключения сделки купли-продажи)**

- Оценить сумму страхового покрытия.
- Провести переговоры с подрядчиками по поводу планировки и отделки помещения в соответствии с нашими пожеланиями. Уточнить, сможем ли мы включить стоимость этих работ в сумму ипотечного займа.
- Рассчитать годовую стоимость обеспечения того уровня безопасности, который мы имеем в настоящий момент.

### **Мои задачи (после заключения сделки купли-продажи)**

- Заключить контракты с подрядчиками по эксплуатации здания (уборке помещений, вывозу мусора, уходу за прилегающей территорией и обеспечением работы парковки).
- Спланировать переезд, обеспечив бесперебойную работу компании (собственно переезд, пересылку корреспонденции, обеспечение телефонной связи и интернета, закупку новых канцелярских принадлежностей, обновление адреса, оповещение клиентов, перенесение вывесок и табличек и т.д.).
- Помочь Стиву осуществить планировку помещения, которая способствовала бы коммуникации и сотрудничеству внутри

компании, а также эффективному использованию внутреннего пространства.

Для того чтобы изложить все это в виде письменных рекомендаций, поставьте себя на место Стива и подумайте, какие предложения вы хотели бы услышать от *своего* офис-менеджера, чтобы более эффективно выполнить стоящую перед вами задачу. Но вам придется немного потрудиться — например пообщаться с сотрудниками компаний, которые недавно переехали или приобрели новые помещения. Если вы не знакомы с такими людьми, попросите агента по коммерческой недвижимости связать вас с одним-двумя своими клиентами.

Для каждого этапа мы выделили три основные задачи — по крайней мере, как мы их себе представляем. Взгляните, как легко теперь начать работу Плотника (написание полезной служебной записки для Стива).

#### **Служебная записка**

**Кому:** Стиву Хэскеллу

**От кого:** Кэрол Соммерс

**Тема:** Предстоящая покупка здания по адресу: Мэйпл-авеню, 1242

**Дата:** 12 апреля 2012 г.

По Вашей просьбе я проанализировала логистические аспекты приобретения здания на Мэйпл-авеню и перемещения туда офиса нашей компании. Ниже приведены мои предложения по каждому этапу данного процесса.

#### **В настоящий момент**

Я бы хотела получить Ваше одобрение на немедленное решение указанных ниже задач, так как это позволит нам получить более полное представление о стоимости предстоящей покупки и переезда.

1. Оценить величину страхового покрытия.
2. Провести переговоры с подрядчиками по поводу планировки и отделки помещения в соответствии с нашими пожеланиями. (Я уточнила в банке, сможем ли мы включить стоимость этих работ в сумму ипотечного займа, и они ответили положительно.)

3. Рассчитать годовую стоимость обеспечения того уровня безопасности, который мы имеем в настоящий момент.

### **До заключения договора ипотечного займа**

Если Вы примете решение о заключении сделки купли-продажи и предложение будет принято, я займусь следующими вопросами, прежде чем мы заключим договор ипотечного займа.

1. Организация по меньшей мере одного тщательного осмотра здания.
2. Консультация с нашим бухгалтером, настолько подробная, насколько Вы сочтете нужным, для оформления бумаг, необходимых для получения банковского финансирования в запланированном объеме.
3. Контроль за соблюдением всех сроков, связанных с проведением процедуры комплексной юридической проверки сделки.

### **После заключения договора ипотечного займа**

Когда договор будет подписан, я займусь техническими вопросами, связанными с переездом.

1. Помогу осуществить архитектурную планировку помещения, которая способствовала бы коммуникации и сотрудничеству внутри компании и эффективному использованию внутреннего пространства.
2. Спланирую переезд, обеспечив бесперебойную работу компании (собственно переезд, пересылку корреспонденции, обеспечение телефонной связи и интернета, закупку новых канцелярских принадлежностей, обновление адреса, оповещение клиентов, перенесение вывесок и табличек и т.д.).
3. Заключу контракты с подрядчиками по эксплуатации здания (уборке помещений, вывозу мусора, уходу за прилегающей территорией и обеспечению работы парковки).

### **Вопросы, требующие Вашего решения**

Пока я буду заниматься вышеупомянутыми вопросами, возможно, Вам стоит обратить внимание на некоторые моменты.

1. Организация экологической и технической инспекции здания, чтобы убедиться в отсутствии скрытых проблем. Наш агент по коммерческой недвижимости подтвердил, что готов посодействовать в этом — я буду рада организовать встречу с ним по Вашей просьбе.
2. Консультация с нашим бухгалтером по поводу налоговых последствий, которые могут возникнуть при выборе времени заключения сделки.
3. Консультация с бухгалтером и, возможно, юристом, специализирующимся в области налогового права, относительно того, следует ли Вам оформить право собственности на недвижимость на себя лично (что весьма маловероятно), на компанию или новое юридическое лицо (например,

общество с ограниченной ответственностью). У компании или у Вас лично при оформлении права собственности могут появиться налоговые обязательства.

Разумеется, я всегда готова выполнить любые другие задачи, которые Вы сочтете необходимым мне поручить. Пожалуйста, в случае необходимости сообщите мне об этом.

Предварительное разделение идей на три группы помогло составить четкую, дельную служебную записку, убрать творческий барьер, структурировать материал и подготовить четкие, лаконичные и хорошо обоснованные рекомендации.

Однако заметили ли вы, что итоговый вариант служебной записки состоит из четырех разделов, а не из трех? Как бы я ни старался предусмотреть все до написания документа, я не смог этого сделать. Анализируя свой предварительный список, я обнаружил временной разрыв — период, во время которого возникнут другие необходимые задачи, поэтому добавил раздел о задачах, которые должны быть решены до заключения договора ипотечного займа, и написал эти пункты без подготовки. Однако они, вероятно, не пришли бы мне в голову, не начни я с составления плана. Структурирование основных положений в группы по три помогло мне осознать пробел, относящийся к этапу перед заключением договора займа. Заполнить этот пробел оказалось несложно.

Кроме того, изменился порядок разделов. Почему то, что должен выполнить Стив, переместилось из начала в конец? В служебной записке речь шла о том, что вы, офис-менеджер Кэрол Соммерс, можете сделать для Стива. Чтобы понять, каковы ваши задачи, вам сначала следовало подумать о задачах, которые предстоит выполнить Стиву. Это было отправной точкой для генерирования идей — но не для служебной записки.

Не стоит начинать с указаний своему начальнику, что ему делать. Это не в вашей компетенции, и он просил вас не об этом. Предложения о том, что может сделать Стив, могут присутствовать в конце документа в качестве полезной памятки. Ваша задача — сосредоточить его внимание главным образом на тех действиях, которые предпримете вы, чтобы облегчить ему принятие решений.

## *РЕЗЮМЕ*

- Выделите из своих идей главные, составив в первую очередь список тем, которые необходимо охватить.
- Доработайте этот сырой материал до полноценных предложений и распределите основные идеи в группы по три.
- Расположите эти группы в логическом порядке, не забыв о потребностях адресата.

## Глава 5

### Пишите основательно и быстро

Как только вы выделили три основных пункта и поняли, в каком направлении двигаться, вы готовы стать Плотником и собрать воедино идеи, которые сгенерировали и структурировали. Пишите как можно быстрее. Тогда ваши предложения окажутся более короткими, идиомы — более естественными, а черновик начнет принимать окончательную форму прежде, чем вы это поймете. Если в процессе письма и есть трудный момент, то это как раз составление первого черновика. Сокращая время его подготовки, вы тем самым облегчаете себе эту задачу.

#### *Установите для себя сроки*

Чтобы избежать преждевременного беспокойства, работайте быстрыми темпами. (Авторы художественной литературы называют этот прием «скоростным письмом» и часто его используют, чтобы «расписаться».) Отведите пять — десять минут на подготовку чернового варианта каждого раздела: введения, основной части и заключения — и включите таймер на своем компьютере или телефоне, чтобы все было по-честному.

#### *Не редактируйте текст по ходу*

Позволять Судье и Плотнику работать бок о бок — контрпродуктивно. Это все равно что пытаться угнаться за двумя зайцами — в этом случае вы лишь выполняете обе задачи неэффективно, а вовсе не одновременно. Кроме того, работа той части мозга, которая отвечает за редактирование, просто несовместима с работой его производительной части. Кому нужны непрошенные критические замечания, когда вы пытаетесь создать что-то новое и свежее? Вы добьетесь лучших результатов, если во время создания первого черновика постараетесь держать Судью подальше от своей работы. Позже у вас будет достаточно времени на редактирование.

#### *Не ждите вдохновения*

Вдохновение редко приходит по заказу. После того как вы тщательно все спланировали, оно вам и не понадобится. По словам эксперта в области менеджмента Питера Друкера, хорошее письмо требует тщательной осознанной работы, а не «гениального озарения».

Если вы пользуетесь методом БАПС, то вдохновляете *сами себя* — и минимизируете затрачиваемое на эту работу время. Как только Безумец и Архитектор выполнили свою задачу, вы должны быть готовы начать писать. Установите для себя срок, когда Плотник должен приступить к работе, и, когда назначенный час наступит, начинайте.

Начните с приведения аргументов в пользу того, в чем вы уверены больше всего. Когда вы исчерпаете себя в этом вопросе, переходите к другому. Вам нужно «расписаться». Если вы все еще испытываете затруднения, обращаясь к какому-либо вопросу, произнесите вслух (обращаясь к себе самому или коллеге), какую идею вы пытаетесь донести. Иногда проговаривание помогает найти нужные слова. Ваша цель — зафиксировать свои мысли на бумаге, осознавая при этом, что у вас еще будет время отредактировать их и довести до совершенства на следующем этапе.

### РЕЗЮМЕ

- Составьте первый, черновой вариант как можно быстрее.
- Не впадайте в ступор в ожидании вдохновения. Постарайтесь тратить на подготовку чернового варианта каждого раздела не более пяти — десяти минут.
- Не поддавайтесь искушению делать правки в процессе написания черновика. Воздержитесь от редактирования до тех пор, пока не закончите подготовку чернового варианта — это не даст Судье помешать вашей работе.
- Установите срок начала работы Плотника и, когда назначенное время наступит, начинайте.
- Если вы зайдете в тупик, перейдите к другому разделу, который вам легче дается, а затем, когда «распишетесь», вернитесь к трудному месту.

## Глава 6

# Совершенствуйте написанное

Полностью завершив написание черновика, перечитайте его, а затем начните редактировать. Перечитывание помогает освежить в памяти то, о чем вы пишете, в целом и вспомнить, где о каких моментах вы упоминаете. Если провести аналогию со строительством, то это своего рода переосмысление поэтажного плана здания. Редактирование больше напоминает шлифовку отдельных предложений и абзацев. Вам необходимо заранее выделить время на оба эти занятия. С одной стороны, не позволяйте невротическому перфекционизму затягивать сроки выполнения важных проектов. С другой — не спешите отсылать документ без должной проверки и корректировки.

### *Перечитывание*

Перечитывая документ, задавайте себе вопросы:

- Все ли я изложил правильно?
- Сказал ли я все, о чем нужно было сказать?
- Был ли я в достаточной мере дипломатичен и вежлив?
- Присутствуют ли в моем документе введение, основная часть и заключение?
- Обрисовал ли я во введении все пункты быстро, ясно и конкретно?
- Удалось ли мне избежать затянутого конца, который без необходимости увеличивает время чтения сообщения?
- Подкрепил ли я свои аргументы в основной части документа конкретными фактами и деталями?
- Быстро ли адресатам станет понятна структура документа? Информативны ли заголовки?
- Согласовано ли мое заключение с основной частью письма — и при этом выражено другими словами? удалось ли мне избежать банального повторения?

## *Редактирование*

Когда дело доходит до редактирования, то, читая свои предложения и абзацы, стоит задать себе другие вопросы:

- Могу ли я здесь выразить то же самое короче?
- Можно ли лучше сформулировать эту идею?
- Не двусмысленны ли мои слова?
- Могу ли я сделать это более интересным?
- Сумел ли я выразить свои мысли непринужденно и изящно?
- Плавно ли предложения переходят друг в друга, нет ли каких-либо шероховатостей?

### *Пример перечитывания и редактирования*

Чтобы лучше понять этот процесс, давайте посмотрим, как внутрифирменный меморандум обретает форму после трех черновых вариантов. Первый черновик недостаточно ясен и не включает важной информации, но в нем присутствуют зачатки правильных мыслей.

#### **Первый черновик**

**Кому:** всем сотрудникам отдела продаж

**От кого:** Криса Хедрона

**Тема:** Изменения в процедуре обработки заказов

Чтобы облегчить для клиентов процесс размещения заказов, была разработана новая процедура обработки. В соответствии с этой процедурой клиенту необходимо ввести код товара и/или услуги в нашу систему ввода заказов, которая затем рассчитает стоимость и сообщит о ней клиенту для получения его одобрения. Это даст ему время оценить стоимость заказа и при необходимости внести изменения до начала его выполнения. После получения письменного подтверждения клиента заказ поступит в обработку. Эта процедура облегчит и ускорит для нас процесс обработки клиентских заказов.

Данное предложение нуждается в некотором расширении, особенно при ответе на вопросы: кто? что? почему? когда? Второй черновик, подготовленный после полноценного перечитывания, в значительной

мере вносит ясность в те вопросы, которые оставались не вполне понятными в первом черновике.

### **Второй черновик**

**Кому:** всем сотрудникам отдела продаж

**От кого:** от Криса Хедрона

**Тема:** Новая процедура обработки заказов-нарядов

В связи с тем, что принятая в настоящее время процедура обработки заказов-нарядов связана со значительной бумажной работой и большим количеством телефонных звонков, клиентам трудно внести изменения в заказ до начала его выполнения. Данная процедура неэффективна и сопряжена со множеством ошибок. При этом с момента расчета стоимости заказа до получения одобрения клиента и начала выполнения работы проходит около четырех недель. Поэтому мы разработали новую четырехэтапную процедуру обработки заказов, которая позволит клиентам размещать заказы через наш сайт, а нам — ускорить их выполнение.

Начиная с января 2013 года мы будем информировать клиентов о новой процедуре, а 20 апреля 2013 года запустим новую процедуру в действие. Она будет проходить следующим образом. На первом этапе, чтобы разместить или изменить заказ-наряд, клиенты должны зайти на наш сайт и запросить стоимость заказа, заполнив подробную форму и введя номер заказа на поставку. На втором этапе мы передаем информацию о стоимости клиенту для подтверждения. На третьем этапе, если клиент подтверждает стоимость заказа, он может переслать нам ее обратно вместе со своей электронной подписью и номером заказа на поставку. На четвертом этапе мы немедленно приступаем к выполнению заказа-наряда. Изменения в него могут быть внесены с использованием той же самой процедуры, только вместо запроса о стоимости клиенты делают запрос об изменении заказа-наряда.

В этом варианте акцент был сделан на необходимой информации, а не на правке формулировок. Однако теперь можно приступить к «шлифовке» и в итоге получить усовершенствованный вариант черновика.

### **Третий черновик**

**Кому:** всем сотрудникам отдела продаж

**От кого:** от Криса Хедрона

**Тема:** Новая процедура обработки заказов-нарядов

Принятая в настоящее время процедура обработки заказов-нарядов связана со значительной бумажной работой и большим количеством телефонных звонков, поэтому клиентам трудно внести изменения в заказ до начала его выполнения. Данная процедура неэффективна и сопряжена со множеством ошибок. При этом с момента расчета стоимости заказа до получения одобрения клиента и начала выполнения работы проходит около четырех недель. Поэтому мы разработали новую четырехэтапную процедуру обработки заказов, которая имеет два ключевых преимущества: во-первых, клиенты могут размещать заказы через наш сайт, и, во-вторых, мы можем быстрее приступить к их выполнению.

Начиная с января 2013 года мы будем информировать наших клиентов о новой процедуре, а 20 апреля 2013 года запустим новую процедуру в действие. Новая процедура будет состоять из следующих четырех этапов:

- 1) клиенты заходят на наш сайт и запрашивают стоимость заказа, заполняя подробную форму и вводя номер заказа на поставку;
- 2) мы передаем информацию о стоимости клиенту для подтверждения;
- 3) клиент может подтвердить заказ, переслав его нам обратно со своей электронной подписью;
- 4) мы немедленно приступаем к его выполнению.

Изменения в заказ-наряд могут быть внесены с использованием той же процедуры, только вместо запроса о стоимости клиенты делают запрос об изменении заказа-наряда.

### *РЕЗЮМЕ*

- Оставьте достаточно времени на то, чтобы перечитать и отредактировать свою работу
- Полностью перечитайте свой черновик. Оцените свежим взглядом его содержание и структуру: сказали ли вы все, что необходимо, и сделали ли это наиболее эффективным способом?
- Затем отредактируйте свою работу, внося правки, для того чтобы сделать свои формулировки более краткими, емкими и четкими.

## Глава 7

# Используйте графику для большей наглядности и ясности

Когда, например, вы пишете о сложных идеях или ищете подходящий способ оживить большой массив текста, можете использовать простую и изящную таблицу или диаграмму, чтобы наглядно и быстро передать ключевую информацию. Такая графика особенно полезна для людей, которые хотят быстро просмотреть текст, чтобы уловить суть.

Несколько ключевых принципов:

- Убедитесь, что ваша графика иллюстрирует то, о чем идет речь в тексте.
- Размещайте таблицы и диаграммы рядом с текстом, который они иллюстрируют, желательно на той же или противоположной странице.
- Используйте легенду и пояснения, которые легко понять вашим читателям.

Информацию о том, как создавать эффективную графику, вы можете найти в книгах Эдварда Тафти, особенно подробно об этом рассказывается в *Envisioning Information and Beautiful Evidence* («Визуальном представлении больших объемов информации»). Вы будете восхищены тем, как много полезной информации и сложных идей можно передать при помощи умело выполненных наглядных изображений.

Было бы серьезным упущением завершить эту главу, не используя описанные приемы, поэтому ниже приведен один такой пример. Обратите внимание: когда вы бегло просматриваете книгу, ваш взгляд невольно задерживается на этом месте. Это объясняется тем, что любое отличие от привычного привлекает к себе особое внимание. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы ваша графика выделялась, и не переборщите с ней.

**РИСУНОК 7.1. Кто? Почему? Что? Когда? Как?**

**Кому** вы пишете?

Ключевой момент: не забывайте о потребностях, мотивации, социальном положении, образовании и культурном уровне своих адресатов

**Зачем** вы пишете?

Ключевой момент: постоянно помните о цели, которую вы ставите перед собой. С каждым предложением вы должны приближаться к достижению этой цели

**О чем** необходимо написать?

Ключевой момент: включайте в документ лишь главные мысли и детали, которые помогут донести ваши идеи до адресата

**Когда** вы ожидаете осуществления необходимых вам действий?

Ключевой момент: оговорите временные рамки

**Как** ваша коммуникация принесет пользу адресату?

Ключевой момент: дайте понять адресату, как вы учитываете его потребности

### *РЕЗЮМЕ*

- Отрадите ключевые моменты отчета (или его части) в таблице, схеме, диаграмме или в виде любого другого наглядного изображения, которое поможет получателю понять содержание и смысл вашего сообщения.
- При выборе дизайна воспользуйтесь примерами графики, которая лично вам показалась наиболее эффективной.
- Для развития этого навыка прочтите книги Эдварда Тафти.

# РАЗВИВАЙТЕ СВОИ НАВЫКИ

## Глава 8

### Выражайте мысли как можно яснее

Ясность может быть подобна обоюдоострому мечу. Когда вы выражаете мысли достаточно прямо, высказывая свое мнение или рекомендуя план действий, то подставляете себя под удар. Те, кто не желает рисковать и брать на себя ответственность, говорят туманно и запутанно. Вероятно, они пытаются оставить себе возможность сориентироваться по ходу развития событий и выразить свое мнение позднее. Или, может быть, надеются, что позже пожнут лавры за хорошие результаты и снимут с себя ответственность за плохие.

Однако на самом деле многие читатели воспримут их не как благоразумных людей, живущих по принципу «поживем-увидим», а как бесхребетных существ, приспособленцев, которые слишком поздно замечают предоставленные им шансы (и уж тем более редко успевают ими воспользоваться). Поэтому выражайте мысли яснее.

*Пытайтесь понять точку зрения своего читателя*

Всегда оценивайте ясность с точки зрения своего адресата, а не своей собственной. Попробуйте показать черновик коллегам, чтобы они оценили его свежим взглядом, и спросите, каковы, по их мнению, ваши главные мысли. Если они затрудняются точно ответить на этот вопрос, значит, вы выражаетесь недостаточно ясно.

В идеале вы должны писать настолько ясно, чтобы читатели никак не смогли истолковать ваши слова неверно. Если чтение документа потребует от них чрезмерных усилий, они не уделят ему должного внимания, и он наверняка будет понят неправильно.

*Пишите простым языком*

Простота рождает ясность. Старайтесь использовать короткие слова и предложения. На протяжении многих лет исследования не раз подтверждали, что оптимальная длина предложения, делающая его легким для восприятия, составляет не более двадцати слов. Для поддержания интереса читателя необходимо разнообразие — часть предложений будут очень короткими, а часть — более длинными, но в среднем ориентируйтесь на 20 слов. Перечитывая каждое предложение, задавайте себе вопрос: нельзя ли сказать то же самое короче?

#### **Неправильно**

Мероприятия по повышению эффективности, которые были предприняты компанией и в которых приняли активное участие руководители высшего звена, привели к экономии издержек и в то же время способствовали формированию культуры, построенной вокруг поощрения эффективности. Мы ожидаем, что с учетом этого сокращения ненужных расходов и усиления контроля над прочими общая рентабельность компании в ближайшие четыре квартала возрастет.

#### **Правильно**

Представители нашего высшего руководства приняли меры по сокращению издержек и сделали работу компании более эффективной. Мы ожидаем повышения рентабельности в ближайшие четыре квартала.

Если вы пишете об узкоспециальных вопросах, обращаясь к аудитории, состоящей из неспециалистов, например объясняете преимущества обновления программного обеспечения для конечных пользователей или описываете инвестиционный проект для участников пенсионного плана 401(k)<sup>[2]</sup> в вашей компании, не пытайтесь дать определение каждому термину в том предложении, где он впервые появляется. Это лишь сделает ваши предложения громоздкими, а материал — более сложным для восприятия. Иногда стоит начать новое предложение или даже новый абзац, чтобы объяснить какой-либо термин или понятие на простом и доступном языке.

*Не рассказывайте, а показывайте*

Возможно, школьные учителя говорили вам: «Не рассказывайте, а

показывайте». Это превосходный совет, независимо от того, что вы пишете, даже если это деловые документы. Суть в том, чтобы быть достаточно конкретным, давая возможность читателям делать собственные выводы (разумеется, совпадающие с вашими), а не просто выражать собственное мнение неаргументированно, рассчитывая, что люди с ним согласятся. Рассмотрим следующие примеры.

#### **Неправильно**

Он был плохим руководителем.

Компания перестала ориентироваться на профильный бизнес и оказалась на грани банкротства.

Акции компании OJM, выпущенные для акционеров компании Pantheon в рамках сделки по слиянию составят значительную долю находящихся в обращении акций компании OJM после слияния. Учитывая эту значительную долю, ожидается, что OJM эмитирует несколько миллионов акций OJM для акционеров Pantheon в ходе сделки по слиянию.

#### **Правильно**

Он получил продвижение по службе благодаря подробным отчетам своего помощника, но затем — несмотря на рекордные показатели прибыли компании — отказался повысить зарплату этому помощнику даже на величину, соответствующую темпам инфляции.

СЕО приобрел пять дочерних компаний с не связанными между собой направлениями деятельности — такими далекими друг от друга, как предприятие по производству бумаги и розничная компания по продаже игрушек. Затем компания оказалась не в состоянии обслуживать свои долговые обязательства в размере 26 миллионов долларов.

Мы ожидаем, что компания OJM выпустит около 320 миллионов своих акций для акционеров компании Pantheon в рамках сделки по слиянию. На долю этих акций после завершения сделки придется около 42 процентов находящихся в обращении акций OJM.

#### **Пишите письма, чтобы отточить свое мастерство**

Написание писем — лучший индикатор вашего навыка письма. И еще это надежный и безопасный способ попрактиковаться, чтобы подготовиться к

написанию более сложных документов. Пишите благодарственные и поздравительные письма, письма-рекомендации (когда вас о них просят), письма-претензии, письма в редакцию, личные заметки (от руки) и другие всевозможные письма. Если вы научитесь писать их хорошо, то потом сможете написать практически что угодно. (В [главе 19](#) «Деловые письма» вы найдете подсказки, как это сделать.) Письма помогают сосредоточиться на *адресате*: когда вы их пишете, то обращаетесь к конкретному получателю. А кроме того, они позволяют налаживать контакты с людьми. Электронное письмо может произвести хорошее впечатление, но вероятность того, что оно запомнится так же, как личное, гораздо меньше.

Для развития навыка старайтесь писать несколько писем в неделю, и пусть значительную их часть составят написанные от руки. (Разве не такое письмо в первую очередь привлекает ваше внимание в стопке корреспонденции?) Они привносят в процесс переписки личную нотку и, если хорошо написаны, надолго запоминаются. Такие письма помогут вам установить и поддерживать хорошие отношения. Пишите их, чтобы сообщить своим подчиненным о том, как вы цените их усилия, поздравить коллег с продвижением по службе, мотивировать членов своей команды к достижению поставленных целей, дать знать новым партнерам о том, что вы рады начать сотрудничество, и т. п. Для того чтобы у вас получилось хорошее письмо, пишите аккуратно, старайтесь уместить его на одной странице. Следите, чтобы ваш тон был теплым и доброжелательным, пусть чаще звучит слово «*вы*», чем «*я*», и — что немаловажно — используйте качественные, со вкусом изготовленные канцелярские принадлежности.

Короткое, неопределенное предложение (вроде «Он был плохим руководителем»), возможно, запомнится адресату — но лишь как личное впечатление, которое вполне может быть пристрастным. Оно заслуживает доверия лишь в том случае, если поступило из заслуживающего безусловного доверия источника. Что касается длинного, туманного предложения об акциях компании OJM, читатели никак не смогут ухватить его смысл и устанут, пытаясь это сделать.

Деловые документы со ссылками на конкретные данные выглядят убедительно, поскольку основаны на фактах, ясны и хорошо запоминаются. Когда вы приводите в пример значимые объективные детали (объясняя, например, что компания, находящаяся на грани банкротства, «оказалась не в состоянии обслуживать свои долговые обязательства в размере 26 миллионов долларов»), то делитесь информацией, а не просто своим мнением о том, что эта компания «перестала ориентироваться на профильный бизнес». Вы вызываете доверие, ссылаясь на точные факты. Кроме того, делаете свое сообщение запоминающимся. Людям не так интересны общие слова,

как конкретные детали, которые они к тому же лучше запоминают.

Поэтому, если вы рекламируете потенциальным клиентам консалтинговые услуги, предоставляемые вашей компанией, не ограничивайтесь обещанием помочь им сэкономить деньги. Расскажите, сколько денег вы сэкономили другим клиентам. Не обещайте просто облегчить им жизнь — составьте список затратных по времени задач, которые вы снимете с их плеч. Не ограничивайтесь заявлением о том, что обладаете огромным опытом в сфере здравоохранения, — *назовите имена*: упомяните несколько больниц и медицинских центров, которые воспользовались вашими услугами, и включите благодарственные рекомендации, подтверждающие, как счастливы клиенты, которым вы помогли сэкономить столько времени и денег.

### РЕЗЮМЕ

- Попробуйте оценить степень ясности своего изложения с точки зрения адресата. Еще лучше, посмотрите, насколько точно ваш коллега сможет передать основные моменты вашего черновика после беглого прочтения.
- Формулируйте свои идеи как можно проще и короче, ориентируясь на среднюю длину предложения в 20 слов.
- Снабдите читателей конкретными фактами. Не пытайтесь навязать им свое мнение при помощи общих фраз.
- Оттачивайте мастерство написания писем, чтобы улучшить свой навык письма в целом.

## Глава 9

### Научитесь точно обобщать сказанное

Хорошее резюме должно быть емким и конкретным и располагаться в начале документа, чтобы читателям не пришлось долго искать. В этой части необходимо представить суть вопроса. Резюме закладывает основу последующего текста, в нем должна присутствовать ключевая информация. Обратите внимание на разницу между двумя вариантами вводной части письма с рекомендацией об отклонении коммерческого предложения.

#### **Неправильно**

Резюме

Предложение об изменении оператора мобильной связи должно быть отклонено. По приведенным ниже причинам в случае принятия предложения компании не будет предоставлено качественное обслуживание.

#### **Правильно**

Резюме

В прошлом году мы приняли корпоративную политику обеспечения руководящего состава компании и торговых представителей сотовыми телефонами, что обходится нам в 58 тысяч долларов в год (включая оплату мобильной связи согласно тарифным планам). Компания Persephone предложила нам перейти на ее тарифный план, при этом наши расходы составят 37 тысяч долларов в год. Комитет, которому было поручено рассмотреть данное предложение, рекомендует его отклонить по трем причинам.

1. Новые тарифные планы отличаются значительно меньшим охватом Европы и Азии, поэтому наши международные торговые представители могут упустить важные возможности.
2. Наш текущий мобильный оператор постоянно проявлял готовность идти нам навстречу и адаптировал свои услуги в соответствии с нашими потребностями.
3. Экономия в 21 тысячу долларов кажется не столь привлекательной, если принять во внимание потенциальные издержки (даже один сорванный звонок может привести к гораздо более значительным финансовым потерям).

Чем второй вариант лучше первого? Он доступен для понимания любого, кто его читает, в любое время. Первый же вариант, наоборот,

предполагает знакомство читающего с предметом: он понятен лишь для хорошо осведомленных людей и лишь в течение ограниченного промежутка времени. По этой причине он не вызывает доверия, в отличие от второго примера, содержащего конкретные детали.

Вы испытываете сложности при попытке определить, сколько подробностей включать в свое резюме, чтобы оно было понятным и полезным? Составьте описательный план документа — кратко изложите каждый абзац или раздел одним предложением, в котором содержатся ответы на вопросы: кто? что? когда? где? почему? и как? — и попытайтесь, опираясь на этот план, написать резюме всего текста. Ориентируйтесь прежде всего на потребности адресатов. Какие вопросы у них возникнут, когда они откроют ваш документ? Представьте краткие, но конкретные ответы на эти вопросы. Это позволит читающим убедиться, что информация, содержащаяся в документе, для них интересна.

*Будьте кратки — но не слишком*

При составлении резюме люди часто полагают, что чем оно короче — тем лучше. Однако краткость без содержания бесполезна. Никогда не говорите больше, чем требует ситуация, но при этом никогда не говорите меньше, чем нужно. Взгляните на свое резюме с точки зрения читателя: включите туда столько информации, сколько необходимо, чтобы ввести людей в курс дела. Рассматривайте резюме как краткое содержание своего документа. Хотя второй пример и длиннее, он передает всю суть сообщения. И там нет ни одного лишнего слова, о чем мы подробнее поговорим в следующей главе.

## РЕЗЮМЕ

- Помещайте резюме, содержащее наиболее важную информацию, в начало документа.
- Обобщайте содержание каждого раздела в одном предложении, которое отвечает на шесть ключевых вопросов (кто? что? когда? где? почему? как?), и используйте полученные предложения для составления резюме всего текста.

- Включайте в резюме лишь ту информацию, которая необходима получателю сообщения для понимания сути дела, — не больше и не меньше.

## Глава 10

### Не будьте многословны

Постарайтесь сделать так, чтобы каждое ваше слово несло в себе смысл. Если вы хотите сказать «до...», не говорите и не пишите «прежде чем...», и уж тем более «до того момента как...».

Хотя «прежде чем...» — допустимый с точки зрения лингвистики вариант, который нам предлагает словарь, это неудачный выбор. Никогда не используйте два слова вместо одного, три вместо двух и т.д. Лишние слова легко написать, но они усложняют понимание написанного. Разумеется, придерживайтесь языковых норм. Стремясь к максимальному сокращению текста, не стоит слишком увлекаться и выбрасывать уточняющие слова, но при этом необходимо избавиться от тех слов, которые не несут никакой смысловой нагрузки. Таким образом, вы сэкономите время и силы читающего ваш текст человека, а ваши идеи будут доступны для понимания и применения.

Многословие может проявляться по-разному, начиная от невнятных утверждений и заканчивая пространными выражениями, которые можно заменить более короткими. Но в любом случае быть многословным одинаково плохо. Давайте рассмотрим следующие примеры.

#### Неправильно

В настоящее время в отрасли наблюдается тенденция к самостоятельному созданию некоторыми компаниями своих сайтов, а интернет-технологии меняют способы обучения, необходимые для получения навыка разработки сайта на приемлемом уровне сложности, так что эту задачу все чаще можно решить собственными силами. [39 слов]

В данный момент мы не в состоянии выполнить ваш заказ ввиду протекающей в настоящее время забастовки докеров, которая мешает нам осуществлять свою деятельность. [23 слова]

#### Правильно

Поскольку интернет-технологии в значительной мере облегчили задачу разработки сложных сайтов, некоторые компании сейчас создают их самостоятельно. [17 слов]

Сейчас мы не можем выполнить ваш заказ из-за забастовки докеров. [10 слов]

## Неправильно

Я пишу вам в связи с многочисленными вопросами, которые возникли в связи с недавним объявлением о предстоящем повышении стоимости использования компьютеров в нашем холле. [24 слова]

Все чаще такие проблемы могут с легкостью быть решены путем применения приемлемых решений. [13 слов]

## Правильно

Вы, возможно, в курсе, что мы повышаем тарифы на использование компьютеров в нашем холле. [14 слов]

Большинство таких проблем можно легко решить. [6 слов]

Безжалостно убирайте слова из своего первого черновика, до тех пор пока вы останетесь в рамках правильного, доступного для понимания русского языка. Не сокращайте текст до такой степени, чтобы язык казался куцым и неестественным.

Еще один полезный прием — уход от громоздких выражений вроде «с тем чтобы...» или «исходя из этого...». Иногда вы встретите формулировки и похуже:

*в этой связи может быть отмечено, что...*

*важно не забывать принимать во внимание, что...*

*вызывает интерес то, что...*

*невозможно не отметить, что...*

*стоит особо подчеркнуть, что...*

*не стоит забывать о том, что...*

Старайтесь избегать всех этих выражений — не говоря, что «*нечего и говорить о том, что...*»

## РЕЗЮМЕ

- Никогда не используйте больше слов, чем необходимо: если вы можете выразить что-то двумя словами вместо трех, так и поступайте — до тех пор пока полученный текст не будет читаться естественно.
- Избегайте многословия, которое ничего не добавляет к смыслу вашего текста.

## Глава 11

### Избегайте профессионального жаргона

Очень важно писать на понятном языке — выражайте мысли как человек, а не официальное учреждение. Однако это не так-то просто, особенно если вы работаете с теми, кто привык употреблять модные словечки из делового жаргона, — развитие этого навыка потребует длительной практики.

Иногда эти слова используют, чтобы продемонстрировать профессионализм и дать понять, что автор письма «в теме». Возможно, этих людей научили, что хорошая письменная коммуникация должна быть максимально официальной, поэтому они становятся чрезмерно чопорными, когда садятся за клавиатуру или берут в руки ручку и начинают нанизывать друг на друга клише.

Требуется опыт для того, чтобы привести вашу письменную речь в соответствие с устной и чтобы отшлифовать ее до такой степени, чтобы никто не заметил «шлифовки».

Неправильно	Правильно
Сокращение ежемесячных налоговых платежей, которое произойдет начиная со следующего месяца, стало возможным с финансовой точки зрения в результате эффективного значительного сокращения расходов.	Мы сократим наши налоговые платежи начиная со следующего месяца, поскольку сэкономили на расходах.
Следует отметить, что значительная часть экономии была достигнута ввиду запланированного начала использования более эффективных и рациональных процедур закупки.	Мы сэкономили значительные средства, рационализировав закупки.

#### *Избавляйтесь от ненужных фраз*

Начните искать деловые жаргонизмы во всевозможных документах, от служебных записок до маркетинговых планов, и вы найдете их повсюду. В конце концов, вы начнете их замечать — и избегать, — когда будете писать сами. Вы перестанете употреблять формализмы, такие как «во вложении вы сможете найти», которые лишь

перегружают ваше сообщение.

Деловые жаргонизмы могут казаться удобным способом сокращения, но, когда вы их используете, у ваших адресатов создается впечатление, что вы пишете механически, бездумно используя шаблонные фразы, которые уже набили оскомину. Краткие, доступные для понимания документы, напротив, говорят о вдумчивом отношении к написанному и заботе о читающих. «Во вложении вы сможете найти» — лишь один из многих подобных примеров.

<b>Неправильно</b>	<b>Правильно</b>
В максимально сжатые сроки	Как можно скорее
В свете того факта, что	Потому что
Подтверждаем получение	Мы получили
В соответствии с нашей сегодняшней телефонной беседой	Как мы обсуждали сегодня утром
В соответствии с вашими инструкциями, я сегодня провел встречу с Роджером Смитом по поводу вышеупомянутых вопросов.	Как вы просили, я сегодня встретился с Роджером Смитом.
Уведомляю вас о том, что крайний срок подачи заявки для участия в вышеупомянутом конкурсе — понедельник, 2 апреля 2012 года.	Крайний срок — 2 апреля 2012 года.
Благодарю вас за проявленную любезность и готовность к сотрудничеству по данному вопросу.	Благодарю вас
Заранее благодарю вас за проявленную любезность и готовность к сотрудничеству по данному вопросу. Пожалуйста, свяжитесь со мной, если у вас появится необходимость каких-либо уточнений в связи с данным запросом.	Благодарю вас. Если у вас появятся вопросы, пожалуйста, свяжитесь со мной.

Писать понятно — значит выражать свои мысли максимально прямо и четко, не в ущерб смыслу и выбранному тону.

Давайте опять обратимся к Уоррену Баффету, одному из эффективнейших в мире бизнес-лидеров, который, кстати, придает большое значение профессионализму в деловой переписке. Посмотрите, как он переделал небольшой отрывок, найденный им в

деловом буклете одной компании, занимающейся оказанием финансовых услуг. Прежде чем вы ознакомитесь с приведенным ниже вариантом Баффета, прочтите первый отрывок и обратите внимание, от каких деловых жаргонизмов Баффет избавился по мере того, как сокращал и видоизменял текст.

### **Неправильно**

Управленческие решения, касающиеся срока погашения и дюрации ценных бумаг в составе портфеля, принимаются *в рамках* среднесрочной политики в области сроков погашения. Структура портфеля по срокам погашения корректируется *исходя из прогнозирования* изменений процентной ставки. Такие корректировки *не направлены на то, чтобы учесть* краткосрочные ежедневные колебания на рынке, а, наоборот, *применяются на основе прогнозируемых* долгосрочных изменений процентных ставок (то есть изменений, которые выходят за пределы циклов деловой активности *и/или* не являются их сопутствующим признаком). Корректировки, направленные на сокращение сроков погашения и дюрации ценных бумаг в портфеле, осуществляются для ограничения потерь капитала в периоды, когда ожидается рост процентных ставок. И наоборот, в основе стратегии корректировки, направленной на увеличение периода наступления сроков погашения и дюрации ценных бумаг в портфеле, лежит *анализ ситуации* в американской и мировой экономике, при этом особое внимание уделяется уровню реальных процентных ставок, мерам кредитно-денежной и налогово-бюджетной политики и циклическим индикаторам.

Количество слов: 139.

Количество предложений: 5 (часто используется страдательный залог).

Средняя длина предложения: 28.

### **Правильно**

Мы пытаемся получить прибыль за счет корректного прогнозирования будущих процентных ставок. Когда у нас нет уверенности в будущих колебаниях, мы инвестируем в среднесрочные облигации. Когда мы ожидаем значительного и устойчивого роста процентных ставок, то инвестируем прежде всего в краткосрочные бумаги. И наоборот, если мы ожидаем существенного снижения ставок, то покупаем долгосрочные облигации. Мы ориентируемся на долгосрочную перспективу и не совершаем операций, основанных на краткосрочных колебаниях конъюнктуры.

Количество слов: 66.

Количество предложений: 5 (редко используется страдательный залог).

Средняя длина предложения: 12,8.

Если проанализировать текст до и после внесенных правок, используя индекс удобочитаемости Флеша (Flesh Reading Ease, FRE)<sup>[3]</sup>, то станет очевидно, насколько второй текст удачнее первого.

Однако следует помнить, что повышение удобочитаемости текста не означает его чрезмерного упрощения. В приведенном выше примере скорректированный текст дает читателю ту же информацию — но более четко и ясно.

Вот еще один, более короткий пример, на этот раз из формулировки миссии регионального высшего учебного заведения.

#### **Неправильно**

*Цель данного учреждения — облегчение предоставления более широких возможностей высшим учебным заведениям региона, а также находящимся поблизости некоммерческим организациям участвовать в укреплении сотрудничества в направлении обеспечения региона услугами, которые будут способствовать максимизации доступных ресурсов многочисленных заинтересованных лиц региона, а также обеспечивать улучшение уровня коммуникации по поводу приоритета образовательных потребностей в регионе.*

[50 слов]

#### **Правильно**

Цель данного проекта — содействие более эффективному сотрудничеству между высшими учебными заведениями региона и расположенными поблизости некоммерческими организациями.

[17 слов]

В обоих примерах — тексте буклета до и после правок Баффета и миссии регионального вуза — целью первоначальных версий, похоже, было не четкое изложение сути, а нечто иное. Возможно, авторы этих текстов хотели произвести впечатление, или сделать истинный смысл своего сообщения менее прозрачным, или замаскировать тот факт, что

они сами не вполне понимают, о чем пишут. Как бы там ни было, стиль, в котором написаны эти сообщения, не подходит ни для одной целевой аудитории.

### *РЕЗЮМЕ*

- Старайтесь писать так же естественно, как вы говорите: пусть ваши читатели видят в вас живого человека, а не корпорацию.
- Избегайте шаблонных фраз, которые делают ваш текст более громоздким и заставляют читателей предположить, что вы относитесь к написанному формально.
- Улучшайте удобочитаемость своего текста, излагая свои мысли максимально четко и ясно.

## Глава 12

### Приводите фактические данные в хронологическом порядке

События в рассказе по определению должны излагаться в хронологической последовательности. Сначала происходит одно, потом второе, затем третье. Этот принцип хорош не только для книг и фильмов, но и для деловой переписки. В этом случае она с большей вероятностью будет понятной и эффективной, и вы не потеряете интерес читателя. Поэтому включайте в свои документы «только факты, мэм», как говаривал Джо Фрайди в старом телесериале *Dragnet* («Сети зла»). *Важны лишь факты, причем в правильной последовательности.*

Теоретически это кажется очевидным, но на практике пишущие часто испытывают затруднения при изложении событий. Они часто начинают с середины, не сориентировав своих читателей, и неизбежным результатом этого становится замешательство получателя сообщения. Вам наверняка знакомо это явление. Это постоянно происходит в беседах с друзьями и родственниками: «Погоди минутку. Давай-ка вернемся назад. Когда это было? Где ты был? И почему ты разговаривал с тем парнем? И откуда он вообще взялся?»

Предположим, вы отправляете электронное письмо, чтобы сообщить о статусе выполняемого в настоящее время проекта, и с момента последней коммуникации по этому поводу уже прошло некоторое время. Получатель письма не до такой степени, как вы, осведомлен о ходе проекта, и, возможно, у него много других дел. Поэтому напомните ему, как обстояли дела, когда вы в последний раз общались на эту тему, и опишите, что с тех пор произошло.

**Неправильно**

**Правильно**

---

## Неправильно

Сара,  
было сложно связаться с Джимом Мартинесом, но в итоге мы планируем демонстрацию возможностей нашего нового программного обеспечения в середине мая (в лучшем случае), как я договорился во время моей первой телеконференции с Джимом в прошедший понедельник в 9:00 утра. В среду и четверг он отсутствовал (я не видел причин звонить ему во вторник), но в пятницу он мне сказал, что нам необходим образец программы. Однако перед этим Magnabilify требует заключить соглашение о неразглашении информации. На встрече во вторник мы должны прояснить эти вопросы. Сообщите мне свои соображения по этому поводу.  
Фрэнк

## Правильно

Сара,  
на прошлой неделе ты попросила меня связаться с разработчиком программного обеспечения Magnabilify Corporation и выяснить, заинтересует ли их настройка нашей компанией некоторых программ безопасности для их компьютерных систем. Я наконец связался с Джимом Мартинесом, их корпоративным вице-президентом по вопросам программного обеспечения, и мы запланировали встречу в его офисе в следующий вторник.  
Следующим шагом, насколько я понял из протокола о намерениях, подготовленного Magnabilify, будет подписание соглашения о неразглашении информации, чтобы разработать образец программы (в срок менее двух недель) и запланировать его демонстрацию вскоре после этого.  
Мы можем обсудить это до встречи во вторник?  
Фрэнк

Вариант слева выглядит как поток сознания. Автор письма не утруждается напоминанием об истории вопроса, не рассматривает свое сообщение с точки зрения читателя и не излагает ключевые моменты в хронологическом порядке. Рассказ, приведенный справа, больше привлекает внимание читающего, нежели разрозненные факты, хаотично перемежающиеся субъективными мнениями.

### *Излагайте по порядку события и время их совершения*

Когда в компании возникает серьезный конфликт, юристы обычно просят своих клиентов изложить «все, что имеет отношение к делу, в хронологическом порядке», подробно описав наиболее важные события, приведшие к конфликту. Такое изложение в письменном виде помогает всем участникам лучше понять, что произошло. Попробуйте применять тот же подход при составлении своих писем и документов,

разворачивая перед читателем цепочку событий, — не важно, отправляете вы своему адресату обновленную информацию о состоянии проекта или готовите характеристику сотрудника для аттестации. Прежде чем начать свое «повествование», подготовьте хронологический список событий, имеющих отношение к теме. Допустим, вы прибегли к этому методу, прежде чем написать электронное письмо Саре, приведенное в правой колонке.

### **Хронология событий**

На прошлой неделе	Сара попросила меня выяснить, заинтересуют ли компанию Magnabilify наши услуги по настройке программ безопасности.
Сегодня	Я поговорил с Джимом Мартинесом.
В следующий вторник	Мы с Джимом договорились о встрече в его офисе для обсуждения этого вопроса.
Через две недели	Если наше предложение заинтересует Magnabilify, мы заключим соглашение о неразглашении информации, разработаем образец программы и организуем демонстрацию ее работы.

Как только вы составили такую хронологическую последовательность, задача по написанию письма значительно облегчилась — осталось лишь объединить события и договориться пообщаться с Сарой до запланированной встречи во вторник.

### *РЕЗЮМЕ*

- Пишите лишь о фактах, имеющих отношение к теме.
- Излагайте эти факты в хронологическом порядке, чтобы читателю было легче следить за вашей мыслью.
- Структурируйте свой рассказ, составив хронологический список событий до того, как приступите к написанию письма. Затем объедините их в своем черновике. Однако избегайте механического перечисления ненужных дат.

## Глава 13

### Будьте строго последовательны

Плавное изложение предполагает последовательность логически вытекающих друг из друга предложений и абзацев, а не просто их бессвязный набор. Логичное изложение требует тщательного планирования и умения делать переходы, или связки, которые помогают читателю следить за вашей мыслью.

Посмотрите, какие варианты предложений, открывающих абзац, предлагает автор книг по деловой этике Мануэль Веласкес (связки выделены курсивом)

#### **Примеры предложений, открывающих абзац, из книги Мануэля Веласкеса *Business Ethics* («Этика бизнеса»)**

1. *Насколько эффективен* свободный монополистический рынок в достижении моральных ценностей, характерных для свободных рынков с совершенной конкуренцией? Не слишком.
2. *Наиболее очевидный недостаток* монополистических рынков заключается в высоких ценах, которые в данных условиях могут назначать монополисты, и высоких прибылях, которые они имеют возможность получать. Недостаток, нарушающий принцип справедливости капитализма.
3. Монополистический рынок *также* приводит к снижению эффективности распределения товаров.
4. *Во-первых*, монополистический рынок допускает использование ресурсов такими способами, которые приводят к дефициту необходимых потребителям товаров, и в результате эти товары продаются по завышенным ценам.
5. *Во-вторых*, монополистические рынки не стимулируют поставщиков использовать ресурсы способами, которые минимизируют ресурсы, потребляемые для производства определенного количества товара.
6. *В-третьих*, монополистический рынок позволяет продавцу применять ценовую дискриминацию, которая мешает потребителям приобрести наиболее желаемый набор товаров, которые они могут себе позволить с учетом их наличия и имеющихся денежных ресурсов.
7. *Кроме того*, монополистические рынки налагают ограничения на негативные права, которые соблюдаются при условии совершенной конкуренции.
8. *Таким образом*, монополистический рынок — это рынок, который отклоняется от принципа капиталистической справедливости, экономической эффективности и негативных прав.

Выделенные курсивом переходы направляют нас от одной идеи к другой. Обычно мы их даже не замечаем. В хорошем письме переходы осуществляются практически на подсознательном уровне — на самом деле их продуманно располагают в тех местах, где они необходимы читателям. Эти связки разными способами помогают читателям двигаться вперед по тексту. Для чего они служат?

- **Для обозначения очередности совершения событий во времени:** затем, на тот момент, впоследствии, как только, наконец, до того, после того, сначала, первоначально, тем временем, позже, затем, сейчас, когда-то, изначально, с тех пор, далее, вплоть до того момента.
- **Обозначения места совершения событий:** там, в том месте, впереди, позади, в центре, слева (справа) от.
- **Добавления новой мысли:** и, или, к тому же, также, фактически, более того, не только... но и.
- **Подчеркивания какой-либо мысли:** прежде всего, главным образом, в основном, в итоге, поэтому, следовательно, не менее важно, особенно, в самом деле, еще важнее.
- **Уступки:** хотя, и все же, впрочем, в то же время, бесспорно, без сомнения, даже если, несмотря на, при условии, разумеется, тем не менее, хотя, конечно, между тем, в то время как.
- **Возврата к какой-либо мысли:** и все же, тем не менее, все-таки.
- **Приведения примера:** например, в частности.
- **Приведения причинно-следственных связей:** поскольку, следовательно, таким образом, потому что, отсюда следует, так как, поэтому, при этом.
- **Приведения противоположных аргументов:** а, но, однако, тем не менее, и все же, наоборот, несмотря на, в отличие от, напротив, вместо этого, с другой стороны, при этом.
- **Приведения выводов:** поэтому, в результате, наконец, в заключение, вкратце, в итоге, в целом, следовательно, таким образом, подводя итог.

### *Использование подзаголовков для перехода*

Независимо от того, насколько плавны ваши переходы между предложениями и абзацами, вы быстро потеряете интерес имеющих мало времени для чтения читателей, если предложите их вниманию большой массив текста. Разбивайте ваши документы (даже электронные письма, длина которых превышает один абзац) на части при помощи своего рода «указателей», которые помогут читателям перемещаться от одного раздела к другому и быстро выделять для себя те части, где содержится наиболее интересная для них информация. Например, подзаголовок «Резюме» указывает на ту часть текста, где подытожены наиболее важные моменты. А подзаголовки, в которых лаконично, но при этом ясно сформулированы ваши главные мысли, позволят человеку быстро пробежаться глазами по тексту и понять суть вашего сообщения.

Старайтесь делать подзаголовки максимально логичными и последовательными. Например, если вы возглавляете рабочую группу, в задачи которой входит разработка рекомендаций по развитию связей с прямыми клиентами при помощи социальных сетей, можете представить каждый подзаголовок в основной части документа в виде предписаний приблизительно такого рода:

- используйте LinkedIn для получения клиентских отзывов о существующих продуктах;
- используйте Facebook для проверки новых идей;
- используйте Twitter для обсуждения интерактивных мероприятий.

Такой единообразный подход будет способствовать улучшению вашего документа как с точки зрения выразительности, так и логичности.

### *РЕЗЮМЕ*

- Используйте переходы, размещенные в нужных местах, чтобы подвести читателя к следующей мысли и обозначить связь с информацией, представленной ранее.

- Разбивайте текст документа на части при помощи кратких содержательных подзаголовков, чтобы сделать его более удобным для чтения и помочь людям быстро выделить наиболее интересную для себя информацию.
- Создайте раздел с подзаголовком «Резюме», чтобы привлечь внимание читателей на наиболее важные моменты в документе.
- Старайтесь делать свои подзаголовки последовательными и единообразными, чтобы повысить выразительность и логическую согласованность документа.

## Глава 14

### Освойте азы грамматики

Почему грамматика так важна? Потому что читатели могут воспринимать ваш язык — а в особенности ваше знание родного языка — как отражение вашей компетентности. Если вы будете делать много ошибок, то произведете впечатление необразованного и неквалифицированного человека. Люди с сомнением отнесутся к вашим рекомендациям, скажем, по запуску ресурсоемкого проекта или приобретению продуктов или услуг. Они могут подумать, что вы не понимаете, о чем говорите.

#### *Как проверять себя*

Существует три хороших способа повысить грамотность: 1) читать первоклассную нехудожественную литературу; 2) просить знающих коллег проверить ваш материал и объяснить свои правки; 3) сверяться со справочниками по грамматике и словоупотреблению, обращаясь к ним всегда, когда возникают какие-либо вопросы.

Последний способ поможет вам понять различия между настоящими и искусственными правилами, которые так сильно вредят деловой коммуникации. Например, вам говорили в школе, чтобы вы никогда не начинали предложение с союза? Об этом говорили и мне. Но посмотрите на все эти «и», «а» и «но», с которых начинаются предложения в первоклассной прозе. Они повсюду. Эти слова, помещенные в начало предложения, помогают читателям свободно следовать за авторской мыслью. Писатели, о которых идет речь, не нарушают и никогда не нарушали правил.

С грамматической точки зрения нет ничего плохого в том, чтобы начинать предложение со слов «к тому же» и «однако». Но с точки зрения стилистики это не самый удачный вариант. Такие многосложные связки не так четко и ясно соединяют предложения, как односложные.

Вас беспокоит, что ваши адресаты подумают, что плохо начинать предложение с союза? Они даже не заметят этого, как никогда не

замечаете вы сами. Хороший стиль заставляет читателей сосредоточиться на вашем ясном и кратком сообщении. Плохой же, наоборот, привлекает к себе внимание. Полюбите язык, и он ответит вам взаимностью.

### *РЕЗЮМЕ*

- Соблюдайте грамматические правила языка.
- Повышайте свою грамотность, читая качественную нехудожественную литературу, прося коллег проверить написанное вами и обращаясь к справочникам по грамматике и словоупотреблению, когда у вас возникают вопросы.

## Глава 15

### Обсуждайте черновые варианты с коллегами

Предположим, вы подготовили проект бюджетной заявки. Попросите своих коллег его прочесть и убедитесь, что вы ясно, кратко и убедительно объяснили, почему должны получить финансирование, например, для найма двух новых сотрудников. И, если это возможно, получите объективную конструктивную оценку от коллеги из другого отдела — желательно того, кому обычно удается успешно получать необходимые ресурсы.

Внимательно отнеситесь к словам коллег: их реакция, вероятно, будет довольно близка к реакции тех, к кому вы обращаетесь.

#### *Принимайте замечания с благодарностью*

Хороший автор с радостью принимает конструктивные замечания — на самом деле он жаждет их получить. Плохой же возмущается, воспринимая замечания как личное оскорбление. У хорошего автора обычно много идей, и он ценит их не столь высоко. У плохого автора идей мало, и он ценит их слишком дорого. Поэтому делитесь своим материалом, пока он еще сырой, — реакция коллег поможет вам довести его до ума гораздо быстрее, чем если бы вы трудились над ним в одиночку.

Избегайте ситуаций, когда коллеги будут высказывать вам свои замечания лично. Вы можете невольно занять оборонительную позицию, и вам сложно будет распознать ценный совет. Лучше попросите их сделать пометки в вашем документе и поблагодарите за помощь.

Регулярно обращаясь к подчиненным с просьбой высказать свои замечания по поводу ваших текстов, вы одновременно убьете двух зайцев: качество ваших документов повысится, а подчиненные благодаря такой практике улучшат свои навыки редактирования и письма. Однако предварительно проинструктируйте их: попросите обращать внимание не только на явные ошибки, но и на чрезмерно многословные, неясные или неуклюже сформулированные фразы. В

идеале на каком-то этапе вы начнете соглашаться с 80 процентами их замечаний.

### *Создайте культуру, в которой поощряется редактирование*

В моей компании каждый, кто редактирует текст, должен предложить не менее двух правок для каждой страницы. Никому не разрешается вернуть автору какой-либо документ — даже если это всего лишь короткое письмо — со словами: «Мне кажется, все хорошо!» Всегда можно улучшить текст, задаваясь вопросами: какие важные моменты упустил из виду автор? Как можно улучшить стиль? Можно ли лучше и короче выразить ту или иную идею? и т. д.

Если каждый предлагает как минимум две правки на страницу, то, поверьте мне, ваши опечатки будут замечены. Они обычно первыми бросаются в глаза, поэтому читатели сначала обращают внимание на них, а уже потом переходят к более сложной задаче — предлагают стилистические усовершенствования. В конце концов шероховатости исчезнут. Вы и ваша команда станете работать эффективнее: ваши аргументы будут более ясными и вескими, а тексты — более убедительными.

Вам это кажется чересчур? Не забывайте, что каждый документ или письмо, которое вы отправляете, характеризует вашу команду или компанию в целом и уровень вашего профессионализма. Если это напечатанная брошюра или коммерческое электронное письмо, предназначенные широкой аудитории, чем больше отзывов вы получите, тем лучше. Скольких бы компетентных людей вы ни попросили дать оценку, это не будет слишком много.

Нелепая ошибка может обернуться катастрофическими последствиями — как в случае, когда один крупный университет отпечатал тысячи брошюр, посвященных дню выпуска студентов, на заглавной странице которых крупным шрифтом было напечатано: «Школа лобковых дел»<sup>[4]</sup>. Фотография этого конфуза, разумеется, почти моментально появилась в интернете, и университет стал объектом многочисленных насмешек.

Когда речь идет о письменной коммуникации, в компании должна

существовать культура здорового сотрудничества. Нет ничего зазорного в том, чтобы обратиться к коллегам с просьбой поправить свой документ. Люди должны без проблем обращаться за помощью такого рода и получать ее также без проблем и каких-либо неприятных намеков на собственное превосходство со стороны коллег. Любому сотруднику, вне зависимости от его положения в организации, пойдут на пользу конструктивные замечания.

### *РЕЗЮМЕ*

- Регулярно обращайтесь к своим коллегам и подчиненным с просьбами прочесть ваши черновые варианты и предложить внести правки.
- Попросите их внести пометки в документ и дать вам свои замечания в письменном виде, а не объяснять их лично, чтобы избежать защитной реакции с вашей стороны. Всегда благодарите их за помощь.
- Поощряйте формирование среды, в которой можно без труда обратиться за замечаниями и с легкостью их получить — без намеков на превосходство со стороны коллег.

# ИЗБЕГАЙТЕ ОШИБОК, КОТОРЫЕ ВЕДУТ К ПОТЕРЕ ИНТЕРЕСА ЧИТАТЕЛЕЙ

## Глава 16

### Не усыпляйте читателей

Кажется очевидным, что не стоит писать так, чтобы ваших читателей клонило в сон, не так ли? Это должно быть столь же очевидно для всех, кто часами обсуждает одно и то же на вечеринках или читает скучные лекции, но вспомните, как много такого рода нудных, неинтересных разговоров вам приходилось слышать. Такого вполне можно и нужно избегать — как в устной, так и в письменной речи.

Подумайте о лучших собеседниках и лекторах, которых вам доводилось слышать. Насколько бы ни был сложен и запутан предмет, они умеют сделать его увлекательным при помощи некоторых приемов: избегают избитых выражений, используют четкие, простые слова. Вспомните знаменитую фразу Уинстона Черчилля: «Мне нечего предложить [британцам] кроме крови, тяжкого труда, слез и пота». Или те слова, которые, как говорят, произнес юный Джордж Вашингтон, когда его спросили о поваленном вишневом дереве. Он сказал «Я не умею лгать. Это сделал я».

Хорошие авторы прибегают к тем же приемам. Почему вы читаете некоторые книги от корки до корки на одном дыхании, а другие откладываете в сторону, одолев лишь несколько страниц? Все дело в их стиле: в том, как авторы объясняют непонятные вещи, как рассказывают истории.

Ниже приведено несколько рекомендаций для написания деловых документов, которые помогут удержать внимание читателя.

### *Умело используйте личные местоимения*

Не злоупотребляйте местоимением «я» (старайтесь не начинать с него новый абзац или несколько предложений подряд). Вместо этого сделайте основной упор на местоимения «мы», «наш», «вы» и «ваш». Эти слова носят личную, дружелюбную окраску, которая усиливает интерес читателей и формирует их положительное отношение. Рудольф Флеш, один из ведущих специалистов по разговорному английскому языку и автор книги *How to Be Brief*, одним из первых обратил внимание на необходимость использования местоимения «вы».

Поддерживайте непрерывающуюся беседу со своим читателем. Как можно чаще используйте местоимение второго лица. Переводите все на язык «вы».

Это относится к гражданам старше 65 лет = Если вам больше 65, это относится к вам.

Следует запомнить, что = Вам следует запомнить.

Многие люди не представляют себе = Вероятно, вы не представляете себе.

Всегда обращайтесь непосредственно к тому человеку, которому вы адресуете свое сообщение, используя местоимение «вы».

Аналогичным образом слова «мы» и «наш», употребляемые по отношению к вашей компании, формируют впечатление о корпорациях и других юридических лицах как о коллективных личностях (каковыми они и должны быть и обычно бывают). Люди, как правило, чаще предпочитают такой приземленный подход, нежели использование местоимений третьего лица, придающих тексту безличный, отчужденный характер.

#### **Неправильно**

Вне зависимости от того, планирует ли *акционер* присутствовать на заседании, он должен найти время для голосования, заполнив и отправив в Компанию по почте прилагаемый бюллетень для голосования.

#### **Правильно**

Вне зависимости от того, планируете ли *вы* присутствовать на заседании, пожалуйста, найдите время для голосования, заполнив и отправив *нам* по почте прилагаемый бюллетень для голосования.

## Неправильно

В случае если *акционер* высылает бюллетень с проставленной датой и подписью без указания того, как он желает проголосовать, этот бюллетень *акционера* будет засчитан как голос в пользу заключения сделки по слиянию. Если *акционер* не возвращает бюллетень, то в большинстве случаев это расценивается как голос против слияния.

## Правильно

Если *вы* проставляете дату и подпись и высылаете бюллетень без указания того, как *вы* желаете проголосовать, *ваш* бюллетень будет засчитан как голос в пользу заключения сделки по слиянию. Если *вы* не возвращаете бюллетень, то в большинстве случаев будет считаться, что *вы* проголосовали против слияния.

## *Старайтесь выразиться проще*

Я знаю, что говорю об этом уже не в первый раз — но это стоит лишний раз повторить. Если ваши читатели не смогут следить за вашей мыслью, они прекратят попытки делать это.

## *Избегайте страдательного залога*

Пишите не «документы по заключению сделки были подготовлены Сью», а «Сью подготовила документы по заключению сделки», не «сообщение было отправлено Джорджем», а «Джордж отправил сообщение» или «сообщение поступило от Джорджа». Разумеется, данная рекомендация не универсальна. Иногда страдательный залог — наиболее естественный способ передачи вашей мысли, и его нельзя избежать. Однако если вы выработаете твердую привычку использовать действительный залог, то в значительной степени предотвратите появление запутанных громоздких предложений в документах и улучшите качество своей письменной речи (а не «Качество вашей письменной речи будет улучшено, если использование страдательного залога будет вами минимизировано»).

## *Варьируйте длину и структуру предложений*

По словам Цицерона, однообразие — мать скуки. Это верно для синтаксиса не в меньшей степени, чем для пищи или чего бы то ни было другого. Монотонность приедается, поэтому нужны как короткие, так и длинные предложения, как главные, так и придаточные. Необходимо разнообразие.

## Неправильно

На протяжении длительного периода времени мы накапливали опыт, помогая нашим клиентам улучшить показатели их деятельности и максимизировать как производительность человеческих ресурсов, так и экономичное использование капитала. Мы используем интегрированный подход, который позволяет оценить и рационализировать операционные методы и процедуры, используя экономичные инструменты эксплуатации и оптимизации и одновременно применяя методы, направленные на изменение менеджмента, которые затрагивают образ мыслей и поведение людей, занимающих руководящие должности в организации.

С тем чтобы предоставить вам, покупателю наших товаров, возможность получения бесплатной замены бракованной продукции в ближайшем офисе, мы предлагаем упрощенную процедуру без подтверждения юридических обязательств («добрая воля»), независимо от того, был ли товар приобретен там или в другом месте.

## Правильно

На протяжении многих лет мы помогаем клиентам лучше использовать свои ресурсы и улучшать показатели своей деятельности. Каким образом? Путем рационализации операционной деятельности и изменения образа мыслей и поведения менеджеров.

Что делать, если вам необходимо получить бесплатную замену бракованного товара? Обратитесь в ближайший офис. Вам помогут в любом из наших офисов, даже если вы приобрели товар не в том офисе, куда хотите обратиться.

### *Избегайте набора букв*

Читателей утомляют сокращения, особенно те, с которыми они незнакомы. Поэтому используйте их разумно. Возможно, удобно использовать аббревиатуры вроде COGS вместо слова «себестоимость». Если вы также будете походя употреблять сокращения вроде ABC (расчет себестоимости по видам деятельности), EBITDA (объем прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации) и VBM (менеджмент, ориентированный на стоимость), бухгалтеры вас прекрасно поймут, но при этом вы потеряете всех остальных читателей. И в этом нет ничего удивительного. Люди не захотят вникать в ваш мудреный язык, чтобы уловить мысль.

Наверняка у вас был подобный читательский опыт. Вы сталкиваетесь с аббревиатурой (причем если вам особенно не повезло, то с длинной) и не видите никакой связи между ней и тем, что уже прочли в документе или статье. Вы вновь просматриваете уже прочтенный текст, надеясь найти первое упоминание этого сокращения или слов, которые могут его образовывать. К тому времени, как вы находите то, что искали (или прекращаете безуспешные попытки это сделать), вы уже полностью потеряли ход мысли автора. Никогда не ставьте своих читателей в подобное положение.

Старайтесь писать термины полностью. Аббревиатуры облегчают письмо, но усложняют чтение. Экономя свое время, вы создаете дополнительные трудности получателю сообщения.

### *РЕЗЮМЕ*

- Не злоупотребляйте местоимением «я». Вместо этого используйте слова «мы», «наш», «вы» и «ваш», чтобы внести личную нотку и произвести благоприятное впечатление на адресата.
- Для того чтобы написанное вами было более ясным и четким, чаще используйте действительный залог, если только страдательный в данном контексте не звучит более естественно.
- Варьируйте длину и структуру предложений.
- Облегчайте задачу читателю, по возможности избегая сокращений.

## Глава 17

### Выбирайте правильный тон

Выбрать нужный тон не так просто — но чрезвычайно важно для подготовки эффективного делового документа. Если вы производите впечатление доброжелательного и профессионального человека, у людей будет желание с вами сотрудничать и отвечать вам, поэтому придерживайтесь непринужденного тона, как будто бы вы беседуете с получателем вашего документа лично.

#### *Избегайте чрезмерной официальности*

Что вы думаете о коллегах, которые говорят или пишут: «Какое содействие я мог бы вам оказать?» вместо «Чем я могу вам помочь?» или «По окончании нашей беседы» вместо «После того как мы поговорили». Разве они не производят на вас впечатления напыщенных и высокомерных людей, если предпочитают простым повседневным словам громоздкие формальные выражения? Чрезмерная официальность вредит вашему стилю. Пишите проще и добавляйте личную нотку, используя следующие методы:

- Пишите примерно так, как вы бы высказали свою мысль устно, но без слов-паразитов («вроде», «как бы» и других).
- Включайте фразы вежливости, такие как «спасибо», «мы будем рады», «мы благодарны».
- Упоминайте имена людей, о которых вы пишете (Дэвид Грин, а не «вышеупомянутый пациент»).
- Используйте личные местоимения («вы», «он», «она», а не «читатель», «покойный», «заявитель», «соискатель»; «мы понимаем», а не «это понятно»; «мы рекомендуем», а не «это рекомендовано нижеподписавшимися»).

#### *Будьте осмотрительны*

Вы будете чаще достигать своих целей при написании сообщений, даже жестких, если станете обращаться к людям, помня об

осмотрительности. Представьте себе, что все, что вы пишете, будет представлено суду присяжных при разборе иска. Вы бы хотели, чтобы присяжные сочли, что вы вели себя достойно. Разумеется, иногда суровый тон необходим — например, если вы находитесь на грани возбуждения судебной тяжбы. Однако прибегайте к нему *исключительно* как к крайней мере и желательно после консультации с юристом.

Будьте собой. Просто выступайте в своей наиболее осмотрительной и благоразумной ипостаси. Некоторые люди создали огромные проблемы своим компаниям — и потеряли работу — из-за того, что писали непродуманные письма и документы. Всегда призывайте на помощь все свое благоразумие.

Даже если вы осмотрительны и используете непринужденный тон, выбор стиля будет до некоторой степени зависеть от ваших взаимоотношений с адресатом. Вы не ошибетесь, если зададите себе вопрос: «Как бы я сказал это такому-то, находишься он прямо передо мной?» Вы не будете использовать официальный тон при общении с ближайшими коллегами и не станете фамильярничать с малознакомыми людьми.

Никогда не пытайтесь заставить адресатов признать свою неправоту. Неразумно говорить, что они «заблуждаются», «утверждают, что понимают» или «не понимают», или «жалуются», или «ошибочно заявляют», или «искажают». Эти выражения и другие им подобные порождают неприязненное отношение. Обращайтесь лучше к своим адресатам вежливо и искренне и демонстрируйте готовность идти им навстречу.

### *Откажитесь от сарказма*

Использование сарказма производит впечатление самодовольства и высокомерия. Это не поможет вам убедить людей в своей правоте. Наоборот, это верный способ вызвать у них раздражение и отчуждение. Сравните два варианта.

<b>Неправильно</b>	<b>Правильно</b>
Учитывая, что в понедельник был	Поскольку в понедельник был банковский

банковский выходной день в соответствии с законодательством, я не видел вашего электронного письма от 17 числа текущего месяца вплоть до вчерашнего дня. С огромным сожалением мы отмечаем, что вы сочли необходимым выслать повторное письмо по данному вопросу, поскольку мы стремимся к установлению отношений, характеризующихся взаимным доверием и уважением.

выходной день, я прочел ваше электронное письмо от 17 числа только вчера. Естественно, я был огорчен тем, что вам пришлось отправить второе письмо. Но, разумеется, вы можете обращаться ко мне всегда, когда вам потребуется моя помощь.

Обратите внимание на опасное сочетание чрезмерной официальности и сарказма в тексте слева, а также на неприятный подтекст: «Вы написали в выходной, вот ТУПИЦА! Конечно же, вам пришлось долго ждать ответа». При этом шансы на «установление отношений, характеризующихся взаимным доверием и уважением» с большой долей вероятности уменьшатся.

### *РЕЗЮМЕ*

- Придерживайтесь непринужденного, но профессионального тона. Пишите так, словно общаетесь с адресатом лично.
- Называйте людей по имени, используйте личные местоимения, как в обычном разговоре, и отказывайтесь от модных оборотов в пользу простых повседневных слов.
- Всегда будьте максимально благоразумны и используйте вежливый тон при составлении сообщений, даже если их содержание не слишком приятное. Вы получите более доброжелательные ответы от своих адресатов и уберете от проблем как свою компанию, так и себя лично.
- Используйте стиль, соответствующий вашим отношениям с получателем.
- Никогда не прибегайте к сарказму в деловых сообщениях. Это отдалит вас от получения желаемого результата, а не приблизит к нему.

# НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ФОРМЫ ПИСЬМЕННОЙ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

## Глава 18

### Электронные письма

Всегда ли вы получаете полезный, доброжелательный, своевременный ответ на свои электронные письма? Или обычно полученный ответ не соответствует описанному идеалу? Или же ваше письмо вообще остается без ответа? Если вам сложно добиться того, чтобы адресаты уделяли должное внимание вашим сообщениям, это связано с тем, что вы конкурируете с большим количеством отправителей — в некоторых случаях их может быть несколько сотен в день.

Ниже приводится ряд рекомендаций относительно того, как писать электронные письма, которые люди действительно прочтут, на которые ответят и которые побудят их к действию.

- **Переходите прямо к сути дела (разумеется, в вежливой форме) уже в первых предложениях письма.** Когда вы хотите попросить о чем-то, говорите по существу. Не стоит начинать с лицемерной лести получателю — хотя небольшой комплимент может помочь («Прекрасный материал. Спасибо за то, что прислали его. Могу ли я попросить вас об услуге?»). Оговорите крайние сроки и другие детали, которые необходимо знать получателю сообщения, чтобы выполнить задачу правильно и вовремя.
- **Обдуманно ставьте людей в копию.** Высылайте копию письма лишь тем, кто сразу же поймет, почему она была ему отправлена. И избегайте опции «Ответить всем». Возможно, не

было необходимости в отправке копии кому-либо из ваших корреспондентов, и если вы повторите эту ошибку, то продолжите докучать тем получателям, для кого эта информация окажется лишней.

- **Старайтесь сделать сообщение кратким.** Люди находят чтение длинных электронных писем скучным и утомительным. Чем дольше им придется передвигаться вниз по странице и крутить колесико мыши, тем хуже они будут воспринимать смысл вашего послания. Вероятнее всего, они просто бегло просмотрят его и при этом, возможно, упустят важные детали. Многие сразу же закрывают длинные электронные письма, чтобы сначала прочесть более короткие. Поэтому старайтесь сделать так, чтобы ваше письмо полностью умещалось на мониторе. Сосредоточьтесь на смысле сообщения и попытайтесь выразить его как можно короче.
- **Старайтесь кратко, но информативно сформулировать тему письма.** Если тема будет типовой или ее вообще не будет, ваше сообщение будет похоронено в переполненной папке для входящих писем адресата. (Не просто «Тренинг», а «Тренинг по развитию лидерских качеств 15 ноября»). Если вы хотите побудить кого-то к совершению каких-либо действий, отразите это в теме письма. Если вашу просьбу будет легко найти, ее скорее выполнят.
- **Придерживайтесь правил грамматики и пунктуации при использовании заглавных и строчных букв, а также расстановке знаков препинания.** Соблюдение правил в электронных письмах может показаться пустой тратой времени, особенно если вы набираете сообщение на карманном устройстве. Но это важно для того, чтобы вас правильно поняли, — мелочи имеют значение. Даже если ваши коллеги не пользуются прописными буквами и знаками препинания в своих сообщениях, не бойтесь этим выгодно отличаться от них. Набранные наспех электронные письма, в которых нарушаются базовые нормы письменной речи, говорят о небрежности автора. А стиль с обилием сокращений может вызвать у читателя

замешательство. Вам потребуется меньше времени на то, чтобы сразу написать четкое и понятное письмо, иначе потом придется отправлять еще одно и объяснять, что вы имели в виду.

- **Проследите, чтобы в подписи была указана ваша должность и контактная информация.** Письмо должно выглядеть профессионально (не слишком длинно и витиевато), и тем, кто хочет с вами связаться, нужно предоставить возможность сделать это различными способами.

Эти рекомендации опираются прежде всего на здравый смысл. Но на практике их применяют не так уж часто. Чтобы вы смогли убедиться, насколько они эффективны, давайте сравним несколько примеров электронных писем.

Предположим, вы пытаетесь помочь своей молодой подруге, начинающей журналистке, попасть на стажировку. Вы знакомы с редактором одной из крупных газет и отправляете ему письмо. Рассмотрим два подхода к написанию такого письма.

### **Неправильно**

**Тема:** Привет!

Хэл,

лучше поздно, чем никогда. На самом деле я давно уже собиралась тебе сказать, как отлично ты в течение последних семи лет справляешься с обязанностями редактора Daily Metropolitan. Хотя я отказалась от подписки несколько лет назад — почтовый ящик уже ломился от газет, — я почти каждый день покупаю свежий номер в кафе и всегда говорю другим посетителям, какое это хорошее издание. Как знать, возможно, благодаря моим дифирамбам у вас прибавилось несколько подписчиков! Поверь, я постоянно рекламирую старую добрую DM.

Кстати, у меня тут есть одна подопечная, с которой я бы хотела тебя познакомить. Ты скоро поблагодаришь меня за то, что я вас друг другу представила. Она хотела бы попасть к вам на стажировку, и я уверена, что она будет лучшим стажером, который у вас когда-либо был. Ее зовут Гленда Джонс, и она просто супер — во всех отношениях. Могу ли я ей пообещать, что ты с ней свяжешься? (Надеюсь, с хорошими новостями!) Она согласна на неоплачиваемую стажировку. Я знаю, что ваша газета сейчас переживает не лучшие времена — но она все равно хочет попасть в вашу команду!

Глупышка. Ну что же тут поделывать, если журналистика, похоже, у нее в крови?

В ожидании ответа,

Майра

P.S. Ты еще скажешь мне за это спасибо!

## Правильно

**Тема:** Просьба о собеседовании

Хэл,

могу ли я попросить тебя об одолжении? Гленда Джонс, действительно очень способная студентка, участница городской программы «Молодые лидеры», мечтает о карьере журналистки и очень хотела бы познакомиться изнутри с работой новостного коммерческого издания. Не мог бы ты уделить ей 15 минут и как-нибудь в этом месяце побеседовать с ней у себя в офисе? Я знаю, что для нее это будет очень много значить. Ты увидишь, что она воспитанная, развитая, умная и невероятно выдержанная девушка.

По ее словам, она согласна на неоплачиваемую стажировку. После небольшого собеседования, возможно, ты согласишься рассмотреть возможность взять ее на недельный испытательный срок в качестве своей помощницы. Я знаю, что на протяжении последних лет ты был наставником многих амбициозных журналистов, но эта девушка действительно что-то особенное — она редактор университетской газеты, член общества Phi Beta Kappa<sup>[5]</sup>, чемпион штата по дискуссиям.

Я ни в коем случае не давяю на тебя в этом вопросе. Если это лето — не самое удачное время для приема стажера в вашу газету, я, конечно, все пойму. Но, пожалуйста, если можешь — пообщайся с ней. Я попросила ее написать тебе отдельно и приложить свое резюме, чтобы ты получил представление о ее писательских способностях.

Заранее большое спасибо. Надеюсь, у тебя и твоей семьи все в порядке.

Майра

Первая версия письма абсолютно неэффективна — и если Гленда все же будет приглашена на стажировку, то это произойдет, скорее, вопреки просьбе ее преподавателя. Автор письма бестактна (предположила, что работа журналиста — это неблагодарный труд), недалёковидна (призналась, что отказалась от подписки) и ужасающе самонадеянна (пишет так, словно адресат обязан ей за то, что она «постоянно рекламирует» газету, и за то, что предлагает такого «суперстажера»); кроме того, она безапелляционно утверждает, что

Гленда обязательно должна получить эту должность).

Вторая версия эффективна, поскольку это письмо отличается сдержанным тоном, ориентировано на получателя, в нем присутствуют тактичность («Я ни в коем случае не давлю на тебя в этом вопросе») и легкая лесть («Я знаю, что ты был наставником многих»). Хотя второе письмо немного длиннее первого, в нем автор быстрее переходит к сути дела, и в нем содержится лишь полезная информация. Если у Гленды действительно есть потенциал, то благодаря этому письму у нее появится шанс быть приглашенной на собеседование, а возможно, и на работу в качестве стажера.

Иногда у вас может возникнуть необходимость выразить в электронном письме недовольство в чей-либо адрес — объяснить ошибку, обратить на нее внимание или и то и другое одновременно. Сравните два приведенных ниже примера, которые показывают правильный и неправильный подходы к сотруднику, который отправил оскорбительное электронное письмо всему отделу.

### **Неправильно**

**Тема:** У тебя проблемы

Тед,

чем, скажи на милость, ты думал, когда отправлял эту «шутку»? Твои коллеги ничуть ее не оценили, и я тоже. Не надо говорить, что это была «всего лишь шутка». Ты разве не открывал справочник сотрудника и не читал там о политике нашей компании? Да я уверен, что ты этого никогда не делал. Никогда больше не отправляй таких писем.

Билл Мортон,

офис-менеджер

### **Правильно**

**Тема:** Проблемы, возникшие из-за твоего письма

Тед,

то, что один человек считает смешным, другим может показаться неприятным и оскорбительным. Несколько сотрудников пожаловались мне на письмо под заголовком «Вы об этом слышали?», которое ты всем разослал вчера. Я был

расстроен не меньше их из-за нецензурной лексики, которая неприемлема в письме коллегам по работе. Политика нашей компании не допускает использования ненормативных выражений, даже в форме шутки. Пожалуйста, в будущем учитывай то, какую реакцию твои письма могут вызвать у коллег. Если на тебя снова поступят жалобы, я буду вынужден сообщить в отдел по работе с персоналом. Но я надеюсь, что в этом не будет необходимости.

Билл

В первой версии гнев автора письма очевиден — и, пожалуй, очевидно только это. Тед наверняка почувствует себя дураком («Чем, скажи на милость, ты думал» и «Ты разве не открывал справочник сотрудника») и будет запуган («Никогда больше»). Однако при этом автор не конкретизирует, что именно Тед сделал не так и почему. И сам Тед вряд ли об этом спросит («Не надо говорить, что это была «всего лишь шутка»).

Тон второго письма не вызовет у адресата желания немедленно занять оборонительную позицию. На этот раз автор письма ясно обозначает источник проблемы («Письмо под заголовком “Вы об этом слышали?”, которое ты всем разослал вчера») и объясняет его последствия, факт нарушения корпоративной политики и последствия этого. В этом случае выше вероятность того, что Тед осознает свою ошибку.

## *РЕЗЮМЕ*

- Выражайте свои мысли максимально прямо, придерживаясь при этом вежливого тона. Переходите к сути электронного письма уже в первых двух-трех предложениях.
- Никогда не пользуйтесь опцией «Ответить всем», не проверив предварительно список получателей. Отправляйте электронное письмо лишь тем, кому необходимо ознакомиться с его содержанием.
- Не растягивайте электронные письма. Старайтесь писать так, чтобы весь текст уместился на мониторе и чтобы письмо было кратким и емким — в этом случае его получатели быстро поймут суть дела.

- Сопровождайте письмо кратко и четко сформулированной темой, которая поможет получателям понять, зачем вы пишете и что это для них означает. Если вы хотите, чтобы они предприняли какие-либо действия в ответ на ваше сообщение, укажите это в теме письма.
- Строго соблюдайте грамматические правила — даже если набираете письмо большим пальцем на карманном устройстве.

## Глава 19

# Деловые письма

Традиционные деловые письма еще не стали забавным пережитком прошлого. Они необходимы в самых различных ситуациях — от исправления ошибки поставщика до рекомендации соискателя на вакансию или уведомления о появлении новой услуги. Эффективные деловые письма могут повысить рентабельность вашей компании — например, побудить ключевых клиентов вновь совершить крупные закупки или убедить поставщиков услуг взимать с вашей компании меньшую плату при повторном размещении заказов. Они также могут способствовать созданию прочной деловой репутации, что в итоге, вероятно, приведет к улучшению финансовых результатов деятельности компании.

Рекомендации, приведенные в этой главе, помогут вам получить такие результаты.

### *Выражайтесь прямо, без формализма*

Вы постоянно сталкиваетесь в письмах с фразами-клише, такими как «во вложении вы найдете...» и «в соответствии с...». Они весьма благозвучны, но малоэффективны. Без них ваши письма будут гораздо яснее и вызовут больший интерес у читающих.

### **Рекомендации по написанию ясных и убедительных писем**

- *Сосредоточьтесь на своем читателе.* Старайтесь не начинать со слова «я»; если возможно, выражайте свою мысль с использованием местоимения «вы» («Вы были так любезны...», «Возможно, вас заинтересует» и тому подобные выражения). Пусть адресат остается на первом плане, поскольку — нравится вам это или нет — именно это поможет вам удержать его интерес. Не «Я решил написать вам несколько слов о том, что я действительно на прошлой неделе прекрасно провел время у вас в гостях», а «Каким замечательным хозяином вы показали себя на прошлой неделе».

- *Пишите то, что действительно важно.* Старайтесь сделать так, чтобы ваше сообщение было кратким и содержательным, не толките воду в ступе. Не «Я надеюсь, что на момент получения этого письма вы будете преуспевать в делах, у вас будет все прекрасно в личной жизни и вы будете продолжать расширять свой кругозор, что принесет вам чувство глубокого удовлетворения и успех во всех ваших начинаниях», а «Я надеюсь, что вы, ваши родственники и друзья прекрасно провели время на прошлой неделе в Мэнитон-Спрингс, о чем вы так увлекательно рассказывали».
- *Избегайте уклончивости и двусмысленности.* Не «Мы с сожалением сообщаем, что в настоящее время не собираемся расширять штат сотрудников», а «К сожалению, сейчас у нас нет вакансий».

Неправильно	Правильно
Во вложении вы найдете...	Здесь... приложены...
В соответствии с вашим запросом...	Как вы просили...
Мы подтверждаем получение...	Мы получили...
Мы уведомим вас...	Мы дадим вам знать...
В соответствии с вашим письмом...	Как сказано в вашем письме...
Мы приняли ваш заказ и вскоре отправим его вам...	Мы вскоре отправим вам заказ...
Мы с удовольствием...	Мы рады...
В связи с тем, что...	Поскольку...
В кратчайшие сроки...	Скоро...
В связи с вопросом о...	Что касается...

Люди часто перегружают свои письма — обильно украшая их громоздкими, многословными выражениями, — когда сама суть письма вызывает у них неловкость. Давайте проанализируем разницу между двумя приведенными ниже примерами. Первый из них — это приветственное письмо управляющего гостиницы клиентам; второй — то же письмо в моей редакции.

**Неправильно**

Уважаемый гость,

добро пожаловать в гостиницу Milford Hotel Santa Clara. Мы очень рады, что вы выбрали нашу гостиницу на время пребывания в районе Кремниевой долины. Наш персонал готов оказать вам всяческое содействие и способствовать тому, чтобы ваше пребывание здесь было комфортным и превосходным во всех отношениях.

Мы бы хотели проинформировать вас о том, что во время вашего пребывания здесь, в гостинице Milford Hotel Santa Clara, во всех номерах устанавливаются новые унитазы. Эта процедура начнется во вторник, 8 мая, и завершится во вторник, 29 мая. Мастера будут начинать работу в 9:00 утра и заканчивать в 5:30 вечера. Бригада начнет свою работу с 14-го этажа и будет продвигаться вниз вплоть до полного завершения работ. В эти часы вы, возможно, увидите новые или старые унитазы в коридорах номеров, и во время проведения данных работ мы обеспечим высокий уровень санитарных стандартов. Мы надеемся, вы вскоре сможете оценить новые сиденья для унитазов. Если в момент замены унитазов вы будете находиться в своем номере и/или не пожелаете, чтобы вас беспокоили, мы рекомендуем вам использовать табличку «Не беспокоить», повесив ее на ручку своей двери.

Зона мини-бара будет оставаться санитарно чистой, поэтому вы всегда можете выбрать себе оттуда шоколадный батончик или напиток по своему вкусу. Для вашего удобства в нижнем ящике тумбочки в вашем номере имеется сейф для надежного хранения ценностей. Кроме того, к вашим услугам предоставляются наши сейфовые ячейки, расположенные возле стойки приема гостей.

Мы благодарим вас за сотрудничество и понимание в тот момент, когда мы продолжаем совершенствовать систему канализации и внешний вид наших номеров. Наша цель — минимизировать любые неудобства, связанные с заменой унитазов. Если у вас возникнут какие-либо вопросы или замечания, пожалуйста, свяжитесь с нашим дежурным менеджером. Еще раз заверяем вас, что мы стремимся обеспечить максимально высокое качество вашего пребывания на территории гостиницы Milford Hotel Santa Clara. От своего имени и от имени всего руководства и обслуживающего персонала мы еще раз хотели бы поблагодарить вас за ваш выбор и заверить вас, что каждый аспект Вашего пребывания здесь будет более чем удовлетворительным.

С уважением...

[327 слов]

## **Правильно**

Уважаемый гость,

добро пожаловать в гостиницу Milford Hotel Santa Clara. Мы очень рады, что вы остановились здесь, и готовы помочь сделать ваше пребывание у нас приятным и плодотворным.

В этом месяце мы ремонтируем ваннные комнаты, начиная с 14-го этажа и двигаясь вниз. Хотя, возможно, вы иногда будете слышать или видеть рабочих (в течение дня), мы сделаем все возможное, чтобы минимизировать неудобства.

Находясь в своем номере, вы всегда можете воспользоваться табличкой «Не беспокоить», чтобы наш персонал вам не помешал. А если ремонтные работы все же будут вас беспокоить, пожалуйста, позвоните мне (добавочный номер 4505), я постараюсь помочь. Проводимые ремонтные работы — это единственное исключение из наших обязательств по предоставлению первоклассного размещения.

Еще раз благодарим за то, что выбрали нас.

С уважением...

[119 слов]

Оригинал данного письма многословен («система канализации и внешний вид наших номеров»), пестрит настойчивыми повторами (слово «унитаз» встречается пять раз), преувеличениями («превосходным во всех отношениях»), имеет бюрократическое звучание («к вашим услугам предоставляются»), содержит неприятные подробности («вы, возможно, увидите новые или старые унитазы») и даже отталкивающие сочетания («выбрать себе... шоколадный батончик» после упоминания об унитазах). Автор письма словно нарочно пытается создать неприятное впечатление и оттолкнуть клиентов, которые его прочтут. Отредактированная же версия, наоборот, написана в теплом и предупредительном тоне с преимущественным использованием местоимения «вы».

Быстро переходите к сути дела и говорите то, что хотели сказать, как можно проще. Вспомните об олимпийских прыжках с вышки: плавный аккуратный вход в воду, без брызг, и быстрое выныривание на поверхность. И если вы пишете от имени своей компании, прибегайте к местоимению «мы». Это звучит гораздо теплее и дружелюбнее, чем использование страдательного залога (сравните: «было решено» и «мы решили») или безликого третьего лица (сравните: «организация» и «мы»). Рассмотрим разницу между следующими двумя примерами.

#### **Неправильно**

Торговая ассоциация Большого Готэма рада видеть вас в числе своих новых членов. Торговая ассоциация

#### **Правильно**

Мы в Торговой ассоциации Большого Готэма рады видеть вас в числе своих новых членов. Мы предоставляем своим

предоставляет своим членам не только возможность установления новых деловых контактов, но и страхование на выгодных условиях, консьерж-услуги и рекламу в интернете. Если вы когда-либо столкнетесь с деловыми вопросами, для решения которых Торговая ассоциация может быть в состоянии предоставить свои ресурсы, она будет готова вам содействовать.

участникам не только возможность установления новых деловых контактов, но и страхование на выгодных условиях, консьерж-услуги и рекламу в интернете. Если вы когда-либо столкнетесь с деловыми вопросами, в решении которых мы можем вам помочь, мы сделаем все, что от нас зависит. Просто сообщите нам об этом.

В примере слева повторение названия организации (которое встречается в каждом предложении) создает дистанцию между автором письма и его адресатом. Это делает письмо похожим на рекламное объявление. При этом в примере справа многочисленное использование местоимений «вы» и «мы» создает чувство причастности и привносит личную нотку.

### *Мотивируйте читателей к действию*

Деловые письма приносят желаемый результат, когда соответствуют потребностям адресатов. Чтобы побудить людей к совершению каких-либо действий, приведите им аргументы, которые будут для них значимы.

Рассмотрим ситуацию, когда вам необходимо написать один из наиболее сложных видов писем — запрос о финансировании для некоммерческой организации. Хотя маркетологи часто ссылаются на семь фундаментальных мотиваторов для объяснения реакции клиентов: чувство страха, вина, ощущение собственной значимости, жадность, гнев, облегчение и лесть, — в реальности нюансов гораздо больше. Ниже приведены восемь основных причин, которые в различных сочетаниях могут мотивировать спонсоров перечислить деньги в ответ на вашу просьбу.

1. Они верят, что их пожертвования действительно принесут пользу.
2. Они верят в значимость таких организаций, как ваша.
3. Это пожертвование поможет им в создании благоприятного имиджа.

4. Их будут ассоциировать со знаменитыми или уважаемыми людьми.
5. У них появится чувство причастности к значимой компании.
6. Они смогут облегчить бремя негативных ощущений, таких как чувство страха или вины.
7. Они делают пожертвование из чувства долга.
8. Благодаря пожертвованию они получают налоговые льготы.

Из этих причин, побуждающих делать пожертвования, вытекают определенные принципы. Успешное письмо, содержащее просьбу о финансировании, должно: во-первых, содержать непосредственное обращение одного человека к другому; во-вторых, указывать получателю на возможность удовлетворить какие-либо личные потребности, оказывая поддержку в достижении некой благой цели; в-третьих, побуждать адресата к совершению конкретных решительных действий. (Эти принципы применимы также и к другим типам деловых писем.)

Обратите внимание, как вся эта теория используется в реальном письме, содержащем просьбу о финансировании.

Уважаемая Мэрион,

могу ли я пригласить Вас в качестве спонсора на ежегодный вечер, проводимый детским домом Tascosa в Северном Техасе? Ваши спонсорские средства послужат для месячной оплаты питания и проживания одного из пятидесяти детей-сирот, которые находятся на нашем попечении.

Это мероприятие состоится 1 июля в 18:00 в загородном клубе Snowdown, а вести его будет наш представитель на протяжении длительного времени, известный всей стране телеведущий Спунер Хадсон. Знаменитый шеф-повар Магрит Лафлер приготовит один из своих незабываемых ужинов, а вина для вечера будут лично отобраны превосходным сомелье Питером Брюнсвиком. Изюминкой вечера станет приглашение на вечер двух гостей из Беверли-Хиллз, имена которых пока держатся в секрете — это одни из самых известных в мире филантропов.

Как спонсору, Вам будет присвоено звание одного из наших *“ангелов-хранителей”* — и, поверьте мне, Вы почувствуете благодарность наших детей, которая принесет Вам глубокое удовлетворение от осознания того, что Вы помогли сделать их жизнь значительно лучше. Наши дети контактны и обучаемы, но все это лишь благодаря щедрости наших филантропов.

Разумеется, многие люди не могут помочь в осуществлении нашей миссии. Мы рассчитываем на наших “ангелов-хранителей”. Я надеюсь, Вы сможете уделить несколько минут просмотру брошюры нашего детского дома (которая приложена к письму) и заполните карточку, взяв на себя обязательство пригласить за свой столик десять гостей (пожертвование в размере 1500 долларов, дающее право на налоговый вычет).

Ожидаю Вашего ответа в ближайшее время.

С уважением...

А теперь снова взгляните на список мотивов, приведенный перед письмом к Мэрион (наш воображаемый адресат). Автор письма использует каждый пункт из этого списка. Написав такое письмо, вы можете рассчитывать на быструю реакцию со стороны необходимого количества адресатов.

### *Осторожно сообщайте плохие новости*

Если в вашем письме содержится отказ, поместите его между более приятными фразами. Не начинайте с прямого «нет». Вашим адресатам будет легче справиться с разочарованием, если вы начнете письмо на позитивной ноте, а затем объясните причины своего отказа. Они также с большей вероятностью удовлетворят ваши просьбы: совершат покупку, запишутся на ваш вебинар, продлят членство в вашей организации, — несмотря на то что вы отклонили их собственные.

#### **Неправильно**

Мы с сожалением сообщаем, что не сможем поставить 500 экземпляров книги Negotiate It Now с 60-процентной скидкой, которую вы запрашиваете. Никто — ни один из наших авторов и даже ни одна из крупнейших книготорговых сетей — не получает такой значительной скидки. Если вы пересмотрите свой запрос и сочтете возможным согласиться с более скромной цифрой в 30 процентов, мы будем рады принять к рассмотрению ваш заказ. Но я не могу дать никаких гарантий.

#### **Правильно**

Нам было очень приятно узнать о том, что вы собираетесь использовать книгу Negotiate It Now для своего бизнес-тренинга. Вы выбрали лучшую книгу по данной теме, и мы были бы рады поставить ее вам. Хотя вы запросили скидку с цены в размере 60 процентов, максимальная скидка, которую мы можем предложить, составляет 30 процентов. Это самая большая скидка, которую мы кому-либо предоставляем, и мы с удовольствием предоставим ее вам, если вы приобретете 500 экземпляров книги.

Получатели плохих новостей, скорее всего, в любом случае будут недовольны. Но вы до некоторой степени можете повлиять на степень

их недовольства. Вот некоторые рекомендации на этот счет.

- Рассматривайте ситуацию с точки зрения адресата — и проявите себя с лучшей стороны. Если ваш корреспондент груб, будьте вежливы; если он озабочен, проявите сочувствие; если он в замешательстве, выражайте свои мысли ясно; если проявляет упрямство, будьте терпеливы; если готов вам помочь, будьте благодарны; если обвиняет вас в чем-то — приводите разумные доводы и будьте объективны в признании допущенных вами ошибок.
- Прямо отвечайте на задаваемые вопросы.
- Не переусердствуйте с объяснениями. Пишите ровно столько, сколько необходимо, чтобы донести вашу мысль.
- Выражайте мысли настолько просто, насколько это возможно, — никогда не используйте выражения, понятные лишь сотрудникам вашей компании, или деловые жаргонизмы.
- Изъясняйтесь как человек, а не как робот.

Даже если в вашем письме сообщается о предоставлении пособия или удовлетворении просьбы, оно может вызвать раздражение у получателя, если его смысл не вполне ясен, оно написано в неприязненном тоне или в нем чувствуется безразличие к проблемам адресата.

**Неправильно**

Джоан,

**Правильно**

Джоан,

## **Неправильно**

В ответ на Вашу просьбу о предоставлении субсидии на поездку для участия в конференции, где Вам будет вручена награда, Джонатан напомнил мне о действующих в настоящее время в нашей компании ограничениях на дискреционные расходы. Однако он решил в данном случае сделать исключение, поскольку стоимость Вашего перелета не превысит 400 долларов, а суточные расходы будут в пределах 50 долларов в день. Пожалуйста, по возвращении предоставьте полное документально подтвержденное обоснование расходов.

С уважением,  
Ребекка

Бренди,

На сегодняшний день Вы использовали все полагающиеся Вам в течение года дни отсутствия по болезни и отпуска. Родство между Вами и женой Вашего брата не настолько близкое, чтобы Вам мог быть предоставлен отпуск в связи со смертью близкого родственника, поэтому мы не можем позволить Вам отсутствовать ни в один из дней на следующей неделе, когда состоятся похороны. Я боюсь, что политика компании не допускает гибкости в этом вопросе, и я проконсультировалась с Джейн, которая это подтвердила.

С уважением,  
Памела

## **Правильно**

Поздравляю Вас с получением награды Spivey! Мы рады за Вас. Джонатан поспешил сообщить мне, что, несмотря на действующие в настоящее время в нашей компании ограничения на дискреционные расходы, он готов выделить средства на Вашу поездку для получения награды. Мы можем компенсировать Вам перелет на сумму 400 долларов и назначить суточные из расчета 50 долларов в день. Я уверена, что Вы будете превосходным представителем нашей компании, и мне очень жаль, что я не смогу сама присутствовать на Вашем награждении.

С уважением,  
Ребекка

Бренди,

Я бы хотела еще раз выразить мои соболезнования по поводу смерти Вашей родственницы. Вы можете взять отпуск на необходимый Вам срок, чтобы побыть с Вашей семьей. К сожалению, этот отпуск будет неоплачиваемым, в соответствии с политикой компании по предоставлению отпусков в связи со смертью близких родственников. Я надеюсь, Вы свяжетесь со мной, если я могу еще чем-то Вам помочь в эту - трудную минуту. Джейн присоединяется ко мне в выражении искреннего сочувствия.

С уважением,  
Памела

## **Во вложении вы найдете**

Узнайте, что уже много лет подряд говорят эксперты в области письменной деловой коммуникации по поводу этой «деревянной» фразы и других ей подобных.

**Ричард Грант Уайт (1880):** «[Во вложении вы найдете]: На мой взгляд, нет более смехотворного словосочетания, чем это».

**Шервин Коди (1908):** «При написании писем необходимо избегать всех стереотипных слов, [которые] не используются в устной речи. Существует мнение, что в деловых письмах приемлем некий специфический коммерческий жаргон. Правда же заключается в том, что ничто не вредит бизнесу больше, чем эта система слов, встречающихся исключительно в деловых письмах. Для проверки уместности использования слова или словосочетания нужно задавать себе вопрос: «Сказал бы я это своему клиенту, будь это не письмо, а личная беседа?»»

**Уоллис Бартоломью и Флойд Херлбат (1924):** «В приложении к данному письму вы найдете». Когда вы говорите «в приложении», уже ясно, что речь идет именно об этом письме. Очень глупо дважды говорить адресату, куда ему нужно посмотреть. Пишите: «Мы прилагаем наш чек на 25,50 доллара».

**Чарльз Бэбнерот (1942):** «Во вложении вы найдете. Бесполезное и ошибочное выражение. Слово «найдете» неверно использовано в данном контексте. ПЛОХО: «Во вложении вы найдете образец нашей черной эластичной ленты №1939». ХОРОШО: «Мы прилагаем образец нашей черной эластичной ленты №1939»».

**Л. Фрэйли (1965):** «Как много уже было сказано о банальных, избитых выражениях [в приложении к данному письму, во вложении вы найдете, к данному письму прилагается], которые так часто встречаются в деловых письмах: клише, штампы, общие места — называйте их, как хотите. Они подобны снотворным пилюлям, мешающим достичь того, чтобы каждое письмо представляло собой теплый личный контакт с его получателем».

**Джеральд Эйред, Чарльз Брусо и Уолтер Олью (1993):** «Использование чрезмерно официальных слов и устаревших фраз (таких как «во вложении вы найдете») — один из факторов, увеличивающих неестественность языка».

**Келли Кэннон (2004):** «При написании любого делового письма существует несколько универсальных принципов. «Во вложении вы найдете» звучит напыщенно и глупо, а «Я пишу данное письмо, чтобы проинформировать вас о...» — это бездумное утверждение очевидного».

### *Не выражайте в письмах гнев*

Будьте любезны и дипломатичны, употребляйте слова «пожалуйста» и «спасибо». Вежливость необходима во всех деловых вопросах, даже при написании рекламационных писем. Если вы будете этим пренебрегать, с вами прекратят общаться, так как сочтут невежей. Можно выразиться прямо и при этом оставаться вежливым.

## Неправильно

Мы крайне удивлены вашей претензией. Брошюры, которые мы напечатали, в точности соответствовали вашей спецификации. Вы одобрили образец, типографский набор и корректуру (мы дали вам три дополнительных часа). Вы выбрали ярко-розовую рамку и полутона в мелкую ячейку для основного текста вопреки нашим рекомендациям. Вы настояли на прямой поставке к 18-му, а, как известно, выполнение работы наспех не позволяет получить высококачественный результат. Кроме того, мы сделали вам весьма существенную скидку. При данных обстоятельствах мы полагаем, что любой независимый эксперт счел бы, что мы чрезвычайно добросовестно выполнили работу при практически невыполнимых условиях, которые вы поставили.

## Правильно

Мы согласны с вами: брошюры не соответствуют высоким стандартам, которых вы вправе от нас ожидать. Но в данном случае мы полагали, что качество цвета для вас было менее существенным, чем низкая цена и быстрое выполнение заказа. Поэтому мы выполнили работу на три дня быстрее обычного. Мы не рекомендовали вам использовать ярко-розовую рамку и полутона в мелкую ячейку на бумаге того сорта, который вы выбрали. Тем не менее мы применили все наше мастерство для достижения лучших результатов, чем это обычно возможно. Я упоминаю об этом не для того, чтобы избежать ответственности, а лишь для того, чтобы вы поняли, что мы сделали все от нас зависящее, что можно было сделать в этих сложных условиях. Если в следующий раз вы дадите нам на несколько дней больше, как вы обычно делаете, результаты будут лучше.

Как видите, агрессивный, высокомерный тон раздражает и отталкивает адресата письма — результатом этого, вполне вероятно, может стать потеря клиента. При использовании более дипломатичного подхода вы доносите до получателя сообщения свою точку зрения (выполнение работы наспех всегда негативно сказывается на качестве), но при этом не портите с ним отношений.

Когда вы сами получаете письма с необоснованными жалобами, никогда не отвечайте в том же духе — это лишь запускает негативную цепную реакцию. При работе с претензиями старайтесь не отступать от первоклассного качества сервиса. Пишите в том же теплом и дружелюбном тоне, который использовали бы при личной беседе. Если вы или ваша компания допустили ошибку, боритесь с искушением ее проигнорировать, замаскировать или переложить ответственность на других. Обманув своих адресатов, вы вызовете у них еще больший гнев. Если вы сделали что-то не так, признайте свою вину и сообщите, что предприняли (или собираетесь предпринять), чтобы исправить

свою ошибку. Сделайте акцент на своем желании улучшить качество обслуживания.

### *РЕЗЮМЕ*

- Старайтесь писать простым языком, выражайте свои мысли прямо и привносите в письма личную нотку. Избегайте клише, которые лишь делают письмо более напыщенным и многословным.
- Мотивируйте читателей к действию, приводя аргументы, имеющие для них значение.
- Сообщая плохие новости, смягчайте удар, начиная письмо с позитивной ноты. Затем объясняйте причины неблагоприятного ответа, но не переусердствуйте с разъяснениями.
- Думайте о своем адресате: будьте вежливы, доброжелательны и профессиональны.
- Оставайтесь учтивы и дипломатичны. Принимайте на себя ответственность за любые ошибки, которые были вами допущены.

## Глава 20

# Служебные записки и отчеты

Служебные записки и отчеты часто используются для того, чтобы ввести людей в курс дела, мотивировать их к действию, либо и то и другое одновременно. Поэтому при написании этих документов добивайтесь полной ясности в заголовке, резюме, основной части и заключении, чтобы было понятно, какую информацию вы хотите донести до адресатов и к каким действиям побудить.

*Заголовок должен быть коротким и ясным*

Вне зависимости от того, формулируете ли вы тему служебной записки или заголовок отчета, выбирайте лаконичные четкие фразы, которые ясно дают понять, чему посвящен документ.

<b>Неправильно</b>	<b>Правильно</b>
Тема: Siegelson	Тема: Одобрение поглощения компании Siegelson
Тема: Урегулирование спора	Тема: Почему мы должны отклонить предложение компании Frost по урегулированию спора
Тема: Тираж	Тема: Тираж автобиографии Гимсбурга

Темы в левой колонке дают приблизительное представление о содержании документов, но не сообщают читателям о том, что им нужно сделать с этой информацией. Темы в правой колонке более конкретны (и при этом немногословны): первый и третий заголовки сообщают об обновлении статуса проекта, а второй содержит просьбу к читателям последовать предложенной рекомендации.

*Предварительно резюмируйте ключевые моменты*

Подумайте, сколько ключевых вопросов вы охватываете в своем документе — желательно не более трех (см. [главу 4](#)), а затем для каждого из них укажите: во-первых, суть проблемы так, чтобы она была понятна *любому*; во-вторых, свое решение; в-третьих, причины, обуславливающие его. Ниже приведен пример.

## Резюме документа

**Проблема.** Компания Arnold Paper Supply систематически нарушает наши сроки по доставке многоцветных печатных карточек.

**Предлагаемое решение.** В дальнейшем заказывать этот товар у компании National Paper and Plastics, у которой более высокие расценки.

**Обоснование.** Хотя у National Paper and Plastics более высокие расценки на доставку, сроки ее выполнения у них короче. Это повысит эффективность работы нашего склада, позволит нам выполнять больше заказов и поможет улучшить отношения с розничными клиентами, которые в последнее время недовольны тем, что мы не укладываемся в согласованные с ними сроки.

Изложив всю важную информацию в начале документа, вы в итоге еще раз ее повторите таким образом, что это подкрепит и дополнит вышесказанное, при этом не будет выглядеть излишне многословным. Читатели быстро сориентируются по предварительному сокращенному варианту. Полная же версия будет содержать развернутое разъяснение по каждому пункту, снабженное подробностями и численными данными в поддержку ваших аргументов. Я рекомендую после написания первого чернового варианта несколько раз внимательно перечитать резюме и основной текст: начните с обозначения проблемы и упомяните оптимальный, по вашему мнению, вариант ее решения в резюме. По мере доработки основной части служебной записки или отчета вы сможете вернуться к резюме и скорректировать формулировки проблемы и ее решения.

При написании резюме ориентируйтесь на три типа читателей.

1. Основная аудитория в лице одного или более руководителей, которых интересуют лишь краткая информация об обновлении статуса проекта, ваши данные и выводы по поводу проблемы, или ваши рекомендации.
2. Читатели, которые могут быть привлечены дополнительно (как с вашего ведома, так и без него), чтобы оценить содержание документа, опираясь на собственную проверку фактов и критический анализ.
3. Будущие читатели (включая тех, кто входит в первую группу, два года спустя), которым потребуется найти информацию в

вашем документе через некоторое время после его написания. (В конце концов, служебные записки и отчеты редко побуждают к быстрому совершению необходимых действий: их могут отложить в долгий ящик на несколько недель или месяцев, или даже лет, до тех пор, пока появятся необходимые ресурсы или полномочия.)

Все три типа читателей обоснованно претендуют на ваше внимание. Более того, вам необходимо завоевать расположение их всех, если вы хотите, чтобы ваши рекомендации приняли к сведению.

Даже если рассмотрение того или иного вопроса вам поручил кто-то другой, вы должны отразить данный вопрос в своем резюме.

### *При написании отчета*

- Убедитесь, что понимаете, зачем вы пишете и о чем хотите сообщить.
- Опираясь на свои знания и первичное исследование вопроса, сделайте все от вас зависящее, чтобы написать резюме, в котором кратко и по существу будут отражены проблема, предлагаемое решение, а также причины, по которым вы считаете свое решение эффективным или более предпочтительным, нежели имеющиеся альтернативы.
- Обозначьте источники важной информации.
- Извлеките из этих источников все данные и объяснения, какие сможете.
- Скомбинируйте важные наблюдения и выводы и опустите все остальное.
- Представьте свои выводы в форме отчета.
- Еще раз проверьте соответствие резюме тексту в основной части документа.

Вам как автору документа удобнее всего определить, каким будет его охват: человек, давший вам поручение его подготовить, возможно, не владел достаточной информацией о проблеме, чтобы правильно поставить вопрос или понять, что в действительности проблема

состоит из трех частей.

На самом деле вы не узнаете обо всем этом, пока не начнете исследование. Это может потребовать поиска и анализа данных, которые покажут, в чем заключается проблема, а также ознакомления с информацией о том, как другие организации пытались ее решить, общения с людьми, обнаружившими эффективные подходы к ней, и совершения других подобных действий.

Для понимания проблемы ваше исследование должно быть достаточно глубоким. *Затем* вы обозначаете ее настолько ясно, чтобы любому было понятно, почему она требует решения.

Если вы даете рекомендацию, скажите: во-первых, что необходимо сделать; во-вторых, кто должен это сделать; в-третьих, когда и где это должно быть сделано; в-четвертых, почему это должно быть сделано и, в-пятых, как это следует сделать.

Краткий маркетинговый отчет может выглядеть следующим образом.

## **Маркетинговая стратегия для шоколадных конфет Skinny Mini**

### **Резюме**

**Проблема.** В течение прошлого года продажи компании Pantheon Chocolate упали с 13 миллионов 320 тысяч долларов до 10 миллионов 730 тысяч долларов, однако доля компании на рынке остается неизменной и составляет 37 процентов.

**Предлагаемое решение.** Более активно рекламировать бренд шоколадных конфет Skinny Mini. Эти конфеты содержат меньше сахара и жиров, чем основной бренд компании.

**Обоснование.** Потребители, следящие за своим здоровьем, хотят покупать продукт с пониженным содержанием калорий, но при этом не готовы отказываться от полноценного вкуса. В шоколадных конфетах Skinny Mini содержится меньше калорий, чем в конфетах основного бренда компании Pantheon, но при этом они имеют тот же вкус.

### **Потребители приобретают шоколадные конфеты, представляющие собой более здоровую альтернативу**

Поскольку потребители все чаще воспринимают продукты, содержащие сахар и жир, как вредные для здоровья, они уже не покупают элитный дорогой

шоколад в таком же количестве, как год назад. Это привело к снижению продаж всех производителей дорогостоящего шоколада, включая компанию Pantheon. Однако для конфет, продвигаемых в качестве здоровой альтернативы, которые содержат меньше сахара, жиров и калорий, продажи за тот же период возросли на 42 процента. Маркетинговые исследования показывают, что потребителей «здоровых» конфет в наибольшей степени привлекает низкокалорийный шоколад, упакованный порционно с обозначением калорий, а не продаваемый на вес.

Эти потребители также жалуются, что у низкокалорийных конфет отсутствует насыщенный вкус, к которому они привыкли, и что они готовы платить больше за качество. Pantheon уже производит элитные низкокалорийные шоколадные конфеты под брендом Skinny Mini, которые содержат меньше калорий, чем основной бренд компании Pantheon, но имеют тот же вкус. Продукты под брендом Skinny Mini в настоящее время продаются на вес или в подарочных коробках в элитных шоколадных бутиках, а также в виде элегантно упакованных шоколадных плиток в кофейнях.

### **Рекомендации**

Чтобы обеспечить охват заботящихся о своем здоровье покупателей, компании Pantheon следует упаковывать шоколад Skinny Mini в порционные упаковки различного размера и продавать их в магазинах здоровой пищи и супермаркетах, а также в магазинах, специализирующихся на продаже шоколада, и в кофейнях.

В ходе маркетинговой кампании основной упор необходимо делать на контролируемом размере порций и ограниченном количестве калорий в каждой плитке или подарочной коробке Skinny Mini, а на упаковке информация о калориях должна быть указана жирным шрифтом.

## *РЕЗЮМЕ*

- Кратко и четко формулируйте тему, позволяющую читателям получить представление о вопросах, которым посвящены служебная записка или отчет, и понять, что им необходимо сделать.
- Начинайте свой документ с освещения основных моментов сообщения и обозначения проблемы, предлагаемого решения и его обоснования.
- Отталкивайтесь от этого резюме при подготовке чернового варианта основной части документа.
- Корректируйте резюме в ходе работы над документом, чтобы

оно точно отражало информацию в основной части.

## Глава 21

# Аттестация сотрудников

Написание отчетов по аттестации персонала (то есть оценка рабочих характеристик сотрудников) не должно быть тягостной обязанностью. Если вы заранее провели сбор информации: просмотрели записи, сделанные в течение года, поинтересовались мнением коллег по поводу ваших подчиненных и внимательно прочли оценку сотрудниками собственных достижений, — и если вы владеете большим словарным запасом в области оценки, то написание чернового варианта такого документа не составит для вас труда. Я написал эту главу для того, чтобы у вас под рукой были некоторые полезные фразы.

Приведенные ниже типовые фразы позволяют выразить оценку семи рабочих характеристик сотрудника:

1. Отношение к работе.
2. Эффективность.
3. Взаимоотношения с коллегами.
4. Суждения.
5. Знания.
6. Ответственность.
7. Навыки коммуникации.

Вы можете адаптировать эти формулировки, чтобы они соответствовали именно тем качествам, на которые вы хотите сделать акцент. При этом необходимо подкреплять фразы конкретными подтверждающими их фактами. Например: «Когда в июне у нас было несколько увольнений, Лорин сохраняла полное спокойствие и собранность, при этом проявляя крайнюю чуткость к тем, кто потерял работу. Она [здесь вы можете вписать любые конкретные заслуживающие внимания факты, подкрепляющие данное утверждение]».

**Отношение к работе**

<b>Превосходно</b>	<p>Проявляет огромную заинтересованность в деловых вопросах.          Всегда прилагает максимум усилий.          Всегда дружелюбен и готов помочь.          Всегда стимулирует коллег к проявлению лучших качеств.</p>
<b>Хорошо</b>	<p>Проявляет серьезную заинтересованность в деловых вопросах.          Обычно прилагает значительные усилия.          Обычно дружелюбен и готов помочь.          Обычно стимулирует коллег к проявлению лучших качеств.</p>
<b>Приемлемо</b>	<p>Проявляет достаточную заинтересованность в деловых вопросах.          Прилагает усилия.          Часто дружелюбен и готов помочь.          Часто оказывает положительное влияние на коллег.</p>
<b>Нуждается в улучшении</b>	<p>Мог бы проявлять большую заинтересованность.          Не всегда прилагает достаточно усилий.          Иногда бывает конфликтен.          Иногда создает напряженную ситуацию в коллективе.</p>
<b>Плохо</b>	<p>Не хватает заинтересованности в деловых вопросах.          Редко прилагает настоящие усилия.          Конфликтен и иногда даже проявляет враждебность.          Часто создает напряженную ситуацию в коллективе</p>

### **Эффективность**

<b>Превосходно</b>	<p>Никогда не тратит впустую время и силы.          Эффективно делегирует полномочия.          Всегда вовремя выполняет поставленные задачи.          Может работать над множеством проектов одновременно.</p>
<b>Хорошо</b>	<p>Редко тратит впустую время и силы.          Обычно грамотно делегирует полномочия.          Почти всегда вовремя выполняет поставленные задачи.          Может работать над несколькими проектами одновременно.</p>
<b>Приемлемо</b>	<p>Обычно не тратит впустую время и силы.          Неплохо делегирует полномочия.          Обычно вовремя выполняет поставленные задачи.          Может работать более чем над одним проектом одновременно.</p>
<b>Нуждается в улучшении</b>	<p>Иногда тратит впустую время и силы.          Пытается взять на себя слишком много, избегая делегирования полномочий.          Не выполняет в срок поставленные задачи.</p>

Не может работать более чем над одним проектом одновременно.

**Плохо**

Часто тратит впустую время и силы.  
Обычно не в состоянии при необходимости делегировать полномочия.  
На него нельзя рассчитывать, когда необходимо вовремя выполнить поставленную задачу.  
С трудом справляется даже с одним проектом.

**Взаимоотношения с коллегами**

---

**Превосходно**

Проявляет глубокую чуткость к коллегам и необыкновенные способности к пониманию их потребностей.  
Проявляет активность и коллегиальность на собраниях.  
Исключительно хорошо работает в команде.  
Наладил исключительно хорошие взаимоотношения с клиентами.

**Хорошо**

Обычно проявляет чуткость к коллегам.  
Эффективно участвует в собраниях.  
Эффективно работает в команде.  
Наладил хорошие взаимоотношения с клиентами.

**Приемлемо**

Часто проявляет чуткость к коллегам.  
Проявляет достаточно участия на собраниях.  
Хорошо ладит с другими членами команды.  
Проявляет компетентность во взаимоотношениях с клиентами.

**Нуждается в улучшении**

Не всегда способен вникнуть в межличностные отношения.  
На собраниях иногда зря тратит чужое время.  
Иногда в большей степени руководствуется личными целями, нежели целями команды.  
Иногда отталкивает клиентов, не проявляя к ним должного внимания.

**Плохо**

Редко обращает внимание на реакцию других.  
На собраниях часто зря тратит чужое время.  
Плохо работает в команде.  
Часто отталкивает клиентов, проявляя невежливость и сарказм

**Суждения**

---

**Превосходно**

Умеет делать наилучший выбор и принимать обоснованные решения.  
Сохраняет полное спокойствие и собранность даже в трудные времена.  
Точно знает, какие проблемы требуют немедленного

решения, а какие могут подождать.  
Демонстрирует профессиональное и адекватное поведение в любой ситуации.

**Хорошо**

Умеет делать разумный выбор и принимать приемлемые решения.  
Сохраняет относительное спокойствие и собранность даже в трудные времена.  
Как правило, знает, какие проблемы требуют немедленного решения, а какие могут подождать.  
Демонстрирует профессиональное и адекватное поведение.

**Приемлемо**

Обычно умеет делать разумный выбор и принимать обоснованные решения.  
Как правило, сохраняет спокойствие и собранность, за исключением кризисных ситуаций.  
Довольно хорошо определяет, какие проблемы требуют немедленного решения, а какие могут подождать.  
Обычно демонстрирует профессиональное и адекватное поведение.

**Нуждается в улучшении**

Иногда делает неправильный выбор и принимает необоснованные решения.  
Иногда не хватает спокойствия и собранности, требующихся в стрессовых ситуациях.  
Часто не может определить, какие проблемы требуют немедленного решения, а какие могут подождать.  
Иногда демонстрирует непрофессиональное и неадекватное поведение.

**Плохо**

Часто делает неправильный выбор и принимает необоснованные решения.  
Часто не хватает спокойствия и собранности, требующихся в стрессовых ситуациях.  
Как правило, не умеет определять, какие проблемы требуют немедленного решения, а какие могут подождать.  
Часто демонстрирует непрофессиональное и неадекватное поведение.

**Знания**

---

**Превосходно**

Отлично осведомлен обо всех аспектах работы.  
Демонстрирует исключительно широкие и глубокие знания.  
Квалифицированно выполняет сложные задачи без контроля со стороны руководства.  
Владеет всеобъемлющими знаниями об отрасли, в которой работает компания.

**Хорошо**

Хорошо осведомлен о ключевых аспектах работы.

	<p>Демонстрирует широкие познания.          Может выполнять сложные задачи при незначительном контроле.          Владеет значительным объемом знаний об отрасли, в которой работает компания.</p>
<b>Приемлемо</b>	<p>Понимает принципы работы.          Демонстрирует достаточные знания.          Может выполнять задачи умеренной степени сложности под контролем со стороны руководства.          Владеет приемлемыми знаниями об отрасли, в которой работает компания.</p>
<b>Нуждается в улучшении</b>	<p>Демонстрирует менее чем удовлетворительные знания.          Не вполне понимает принципы работы.          Иногда не справляется с задачами умеренной сложности даже под контролем руководства.          Не владеет достаточными знаниями об отрасли, в которой работает компания.</p>
<b>Плохо</b>	<p>Не имеет представления о многих аспектах работы.          Демонстрирует недостаток знаний.          Не справляется с базовыми задачами.          Практически не владеет знаниями об отрасли, в которой работает компания.</p>

### **Ответственность**

---

<b>Превосходно</b>	<p>Всегда соблюдает намеченные сроки выполнения задач.          Никогда не подводит; на него неизменно можно положиться.          Достигает отличных результатов в условиях срочности.          Всегда выполняет свои обязательства.</p>
<b>Хорошо</b>	<p>Соблюдает намеченные сроки выполнения задач.          Обычно не подводит; на него, как правило, можно положиться.          Достигает хороших результатов в условиях срочности.          Почти всегда выполняет свои обязательства.</p>
<b>Приемлемо</b>	<p>По большей части соблюдает намеченные сроки выполнения задач.          Не подводит; на него можно положиться.          Достигает приемлемых результатов в условиях срочности.          Обычно выполняет свои обязательства.</p>
<b>Нуждается в улучшении</b>	<p>Иногда не соблюдает сроков выполнения важных задач.          Иногда может подвести; на него не всегда можно положиться.          Иногда не способен достичь приемлемых результатов в условиях срочности.          Иногда не выполняет своих обязательств.</p>

**Плохо** Часто не соблюдает сроков выполнения важных задач. Часто подводит; на него редко можно положиться. Часто не способен достичь приемлемых результатов в условиях срочности. Нельзя рассчитывать на выполнение им взятых на себя обязательств.

### **Навыки коммуникации**

---

**Превосходно** Письменная и устная речь характеризуется замечательной четкостью и ясностью. Никогда не перегружает свою речь ненужными подробностями. Обладает превосходными навыками как личной, так и телефонной коммуникации. Создает и представляет творческие, понятные и лаконичные презентации.

**Хорошо** Письменная и устная речь характеризуется четкостью и ясностью. Редко перегружает свою речь ненужными подробностями. Обладает неплохими навыками как личной, так и телефонной коммуникации. Создает и представляет понятные и лаконичные презентации.

**Приемлемо** Письменная и устная речь обычно характеризуется четкостью и ясностью. Обычно не перегружает свою речь ненужными подробностями. Обладает достаточными навыками как личной, так и телефонной коммуникации. Создает и представляет приемлемые презентации.

**Нуждается в улучшении** Письменная и устная речь иногда не вполне понятна и излишне сложна. Иногда перегружает свою речь ненужными подробностями. Испытывает сложности как при личной, так и телефонной коммуникации. Презентации, которые он создает и представляет, требуют доработки и усовершенствования.

**Плохо** Письменная и устная речь не вполне понятна и излишне сложна. Перегружает свою речь ненужными подробностями. Не способен к эффективной коммуникации ни при личном общении, ни по телефону. Презентации, которые он создает и представляет, не структурированы и недостаточно ясны.

## *РЕЗЮМЕ*

- При подготовке к аттестации сотрудников собирайте необходимую информацию заранее: письменно фиксируйте показатели эффективности работы персонала на протяжении всего года и просматривайте их, прежде чем начать составлять отчет. Интересуйтесь мнением других членов коллектива о тех работниках, которых вы оцениваете. Внимательно знакомьтесь с описанием сотрудников собственных достижений.
- Используйте приведенные в этой главе типовые фразы, которые помогут передать ваше впечатление о сотруднике.
- Всегда сопровождайте общие утверждения конкретными подкрепляющими их примерами.

## Приложения

---

### Приложение А

## Список контрольных вопросов для четырех этапов письма

#### *Безумец*

- Подумайте, для чего вы пишете: что побудило вас к написанию письма или документа? Каковы ваши задачи? Какие результаты вы хотите получить?
- Подумайте, кто ваши адресаты и что им необходимо знать.
- Рассчитайте, сколько у вас имеется времени, и составьте приблизительное расписание для генерирования идей и сбора материала, составления плана и черновика документа, а также его перечитывания и редактирования.
- При проведении исследования проявите фантазию и энтузиазм. Письменно фиксируйте важную информацию.
- Развивайте в себе творческий подход. Не довольствуйтесь очевидными идеями, которые пришли бы в голову каждому.

#### *Архитектор*

- Сформулируйте три ключевых положения документа в виде законченных предложений, причем сделайте это максимально конкретно.
- Подумайте, в каком порядке лучше расположить эти три тезиса, и поменяйте их местами при необходимости.
- Решите, как лучше начать и закончить документ.
- Подумайте, какие рисунки, таблицы и графики могли бы помочь визуализировать ваши идеи.

#### *Плотник*

- По возможности избавьтесь от всех раздражителей. Отключите звук на телефоне и компьютере и постарайтесь примерно на час остаться в одиночестве.
- Ориентируйтесь на свой план, состоящий из трех пунктов.
- Начните с написания обоснования для того пункта, с которого вам легче всего начать, а затем переходите к другим.
- Пишите быстро, не отвлекаясь на редактирование.
- Старайтесь писать каждый раздел полностью за один подход. Если вам необходимо прерваться на половине раздела, то, прежде чем заняться другими делами, напишите первые несколько слов следующего предложения. (Когда вы снова вернетесь к документу, вам будет легче закончить наполовину написанное предложение, чем начать новое.)

## Судья

- Сразу же после составления чернового варианта документа перечитайте его, чтобы решить, не следует ли дополнить и расширить представленные в нем идеи.
- Затем отложите его на некоторое время — до следующего дня, если это возможно, или на несколько минут, если поджимают сроки.
- Когда вы вернетесь к черновику, проанализируйте его с точки зрения целевой аудитории. Будет ли содержание документа понятно каждому, кто станет его просматривать, или это требует особых знаний? Можно ли назвать документ кратким и емким или же в нем много лишнего, что приведет к пустой трате времени того, кто будет его читать?
- Найдите два главных недостатка в своем черновике и попытайтесь их исправить.
- Задайте себе следующие вопросы:
  - Не упустил ли я чего-то существенного?
  - На всех ли важных моментах я сделал акцент?
  - Точен и понятен ли смысл каждого предложения?

- Обеспечил ли я плавные переходы от одних частей текста к другим?
- Что я могу убрать без ущерба для содержания?
- Имеются ли в тексте какие-либо неопределенные утверждения, которые я могу подкрепить конкретными фактами?
- Имеются ли скучные места, которые я мог бы оживить?
- Могу ли я улучшить свои формулировки?
- Могу ли я улучшить пунктуацию?
- Имеются ли в тексте опечатки?

## Приложение Б

# Что нужно и чего нельзя делать в соответствии с этикетом деловой переписки

### *Что нужно делать*

1. Перечитывайте все документы перед отправкой, чтобы убедиться в отсутствии орфографических ошибок.
2. Дважды проверьте правильность написания имени и фамилии получателя. Если вы отправляете письмо или документ в конверте, также дважды проверьте указанную на нем информацию.
3. Подписывайте деловые письма, используя свои имя и фамилию, если только вы не состоите в дружеских отношениях с их получателями. Если ваш корреспондент обращается к вам «уважаемый господин Смит», ставьте в подписи имя и фамилию; если он пишет «привет, Джордж», то в подписи можно ограничиться именем.
4. В конце письма ставьте собственноручную подпись, а не факсимиле.
5. Всегда включайте в письмо свою контактную информацию, чтобы получатель знал, как можно с вами связаться.
6. Если вы отправляете деловому партнеру или другу рукописное сообщение, используйте традиционную марку для отправки письма, а не конверт с напечатанной маркой.
7. Прежде чем отправить электронное письмо, убедитесь, что вы, во-первых, вписали всех необходимых получателей в адресную строку и, во-вторых, прикрепили все файлы, на которые ссылаетесь в тексте письма.
8. Эффективно используйте пространство письма, чтобы документ легко читался и не вынуждал людей напрягать зрение. Оставляйте достаточно широкие поля, пропускайте место между абзацами, разбивайте текст на подразделы, если

это уместно, и используйте красную строку там, где это необходимо.

9. Указывайте дату во всех отправляемых письмах и документах (за исключением электронных писем, в которых дата проставляется автоматически), чтобы сориентировать своего адресата во времени.
10. Если хотите поблагодарить нескольких человек, работающих в одной компании, напишите им разные благодарственные письма. Если адресаты обнаружат, что вы штампуете их по шаблону, это может вызвать негативную реакцию.

### *Чего нельзя делать*

1. Не пишите слова прописными буквами. Это выглядит так, словно вы кричите.
2. Не пишите ответ на письме адресата, пытаясь сэкономить время или бумагу. Ответ должен быть написан на отдельном листе, даже если это лишь короткая записка. Контракты и другие соглашения — это другой вопрос.
3. Не пишите «заранее спасибо». Если вы хотите при выражении какой-либо просьбы поблагодарить человека, просто изложите просьбу, а затем напишите «спасибо». И обязательно поблагодарите снова (возможно, даже лично), когда просьба будет успешно выполнена.
4. Не используйте опцию «скрытая копия» при написании электронных писем, если только у вас нет абсолютной уверенности в том, что это действительно необходимо. Это может создать вам плохую репутацию.
5. Не используйте слишком мелкий или необычный шрифт, который затрудняет чтение документа или создает впечатление о вас, как о легкомысленном человеке.
6. Не делайте тему электронного письма чрезмерно длинной.
7. Не пишите благодарственных писем на открытках, где уже напечатано слово «спасибо!» или «благодарю» (это считается

дурным тоном).

8. Не бойтесь даже по прошествии времени поздравить, выразить благодарность, соболезнования или любые другие эмоции, которые, как вы чувствуете, должны выразить.
9. Не пишите письмо в состоянии гнева или разочарования. Прервитесь, сделайте паузу и абстрагируйтесь от ситуации. Вернитесь к написанию письма лишь после того, как дадите себе некоторое время на обдумывание проблемы и сможете спокойно выразить свои мысли.
10. Не пишите ничего такого, что вам было бы стыдно увидеть на первой полосе Wall Street Journal.

# Библиография

Умение выражать свои мысли на письме — навык, требующий постоянного совершенствования. Ниже приведен перечень книг, которые помогут вам в этом.

## *Основные источники*

- The American Heritage Dictionary of the English Language. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011.
- Garner, Bryan A. Garner's Dictionary of Modern American Usage. 3d ed. New York: Oxford, 2009.
- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. 11th ed. Springfield, MA: Merriam-Webster, 2008.
- Roget's Thesaurus of English Words and Phrases. George Davidson, ed. Avon, MA: Adams Media, 2011.
- Trimble, John R. Writing with Style. 3d ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010.

## *Дополнительная литература*

- Flesch, Rudolf. The Art of Plain Talk. New York: Harper & Brothers, 1946.
- Flesch, Rudolf. How to Write Plain English: A Book for Lawyers and Consumers. New York: Harper & Row, 1979.
- Fowler, H. W. A Dictionary of Modern English Usage. 2d ed. Edited by Ernest Gowers. New York: Oxford University Press, 1965.
- Garner, Bryan A. Legal Writing in Plain English. 2d ed. Chicago: University of Chicago Press, 2012.
- Gowers, Ernest. The Complete Plain Words. 3d ed. Edited by Sidney Greenbaum and Janet Whitcut. Boston: David R. Godine, 1986.
- Graves, Robert, and Alan Hodge. The Reader over Your Shoulder. 2d ed. London: Cape, 1947.
- Partridge, Eric. Usage and Abusage: A Guide to Good English. New

York: Harper & Brothers, 1942.

- Strunk, William, and E. B. White. *The Elements of Style*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 1999.
- Tufte, Edward R. *Beautiful Evidence*. Cheshire, Conn.: Graphics Press, 2006.
- Tufte, Edward R. *Envisioning Information*. Cheshire, Conn.: Graphics Press, 1990.
- Wallace, David Foster. *Consider the Lobster*. New York: Little, Brown & Co., 2005.
- Zinsser, William. *On Writing Well*. New York: HarperCollins, 30th Ann. ed., 2006.

## От автора

Я выражаю глубочайшую признательность Лизе Баррел из HBR, которая была редактором этой книги в течение нескольких переизданий. Хочу также поблагодарить сотрудников LawProse, а именно: Хизер Хейнс, Беки Мак-Дэниел, Тайгера Джексона, Джеффа Ньюмана, Дэвида Джена и Райдена Мак-Комаса Андерсона — каждый из них внес свою лепту в структуру и художественное оформление книги. Кроме того, я хочу сказать спасибо всем моим последователям в Twitter ([@bryangamer](https://twitter.com/bryangamer)), которые предложили избегать некоторых выражений из бизнес-сленга. Я очень благодарен своей приемной матери Кэролайн Гарнер за то, что она подтрунивала надо мной, подбадривала и всячески вдохновляла меня в ходе многомесячной работы над книгой — это не первый и не последний пример ее благотворного влияния на мою карьеру.

Книга посвящается кинопродюсеру Дж. П. Алену, моему близкому другу с раннего детства, с того самого времени, как мне было пять, а ему три. Мы вместе предавались увлечению языками и писательством, в то же время читая многочисленную литературу, посвященную предпринимательской деятельности и управлению бизнесом — не думая при этом о том, что кто-то может счесть нас ботанами или задротами. Мы всегда считали образованность уделом крутых парней, а невежество — полным отстоем.

## Об авторе

Брайан Гарнер — хорошо известный лексикограф, знаток грамматики, юрист и предприниматель. После основания в 1991 году LawProse он способствовал обучению навыкам письменного убеждения и эффективного заключения контрактов более 150 тысяч юристов. Среди его клиентов не один десяток отделов юридического сопровождения крупнейших компаний из списка Fortune.

Гарнер написал несколько книг, в том числе *Garner's Modern American Usage*, *The Elements of Legal Style*, и *The Winning Brief*. Он занимает пост главного редактора всех современных изданий «Юридического словаря Блэка». Кроме того, в соавторстве с членом Верховного суда США Антонином Скалиа он написал два бестселлера о принятии решений в судебной практике.

- [1] Flowers Betty S. Madman, Architect, Carpenter, Judge Roles and the Writing Process. Proceedings of the Conference of College Teachers of English 44 (1979): 7–10.
- [2] Льготный план, получивший название от статьи 401 (k) Налогового кодекса США. Согласно этому плану, сотрудники, которые имеют на него право, могут направить часть своей зарплаты в их пенсионную программу, причем выплата подоходного налога с этой части зарплаты будет отложена. *Прим. ред.*
- [3] Тест, разработанный экспертом в области удобочитаемости Рудольфом Флешем для оценки сложности восприятия письменной речи на основе измерения длины слов и предложений. *Прим. ред.*
- [4] В названии брошюры вместо словосочетания School of Public Affairs (Школа связей с общественностью) было напечатано School of Pubic Affairs (слово pubic в переводе с английского означает «лобковый») *Прим. перев.*
- [5] Привилегированное общество студентов и выпускников колледжей. *Прим. ред.*

## Над книгой работали

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Художественный редактор *Алексей Богомолов*

Литературный редактор *Юлия Слуцкина*

Дизайн переплета *Сергей Хозин*

Верстка *Вадим Мартыновский*

Корректоры *Юлия Жандарова, Любовь Линникова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2014

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)

## **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

### **Наши электронные книги:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

### **Заходите в гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

### **Для корпоративных клиентов:**

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

# Оглавление

Введение. Почему необходимо совершенствовать навык письма

Часть I. Быстрое и четкое донесение до адресата необходимой информации

Глава 1. Помните о цели своего письма

Глава 2. Постарайтесь понять своих адресатов

Глава 3. Разделите процесс письма на четыре этапа

Глава 4. Прежде чем начать писать по-настоящему, набросайте три основных тезиса в виде законченных предложений

Глава 5. Пишите основательно и быстро

Глава 6. Совершенствуйте написанное

Глава 7. Используйте графику для большей наглядности и ясности

Часть II. Развивайте свои навыки

Глава 8. Выражайте мысли как можно яснее

Глава 9. Научитесь точно обобщать сказанное

Глава 10. Не будьте многословны

Глава 11. Избегайте профессионального жаргона

Глава 12. Приводите фактические данные в хронологическом порядке

Глава 13. Будьте строго последовательны

Глава 14. Освойте азы грамматики

Глава 15. Обсуждайте черновые варианты с коллегами

Часть III. Избегайте ошибок, которые ведут к потере интереса читателей

Глава 16. Не усыпляйте читателей

Глава 17. Выбирайте правильный тон

Часть IV. Наиболее распространенные формы письменной деловой коммуникации

Глава 18. Электронные письма

Глава 19. Деловые письма

Глава 20. Служебные записки и отчеты

## Глава 21. Аттестация сотрудников

### Приложения

Приложение А. Список контрольных вопросов для четырех этапов письма

Приложение Б. Что нужно и чего нельзя делать в соответствии с этикетом деловой переписки

Библиография

От автора

Об авторе