

Максим Ильяхов Людмила Сарычева

Новые правила деловой переписки



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва 2018

УДК 651.75
ББК 65.291.2
И49

Издается в авторской редакции

Ильяхов М.

Новые правила деловой переписки / Максим Ильяхов,
Людмила Сарычева. — М. : Альпина Паблишер, 2018. — 256 с.
ISBN 978-5-9614-1034-1

Последние двадцать лет нас учили, что деловая переписка — это бесконечные реверансы, бессмысленные формы вежливости и вымученные шаблоны: «Коллеги, я вас услышал», «Клиент прислал правочки, внесите АСАП. Заранее спасибо», «С уважением к вам и вашему бизнесу». Современное деловое письмо — это махровая фальшь, копеечные манипуляции и плохо скрываемое обоюдное презрение.

Максим Ильяхов и Людмила Сарычева, авторы культовой книги «Пиши, сокращай», предлагают менять культуру делового письма и выдвигают два новых правила: уважение к адресату и забота о его интересах. Письма, составленные по таким правилам, располагают к вам людей и помогают находить общий язык. Следуя рекомендациям из книги, вы научитесь писать коммерческие предложения, сопроводительные письма, просьбы коллегам, ответы клиентам и любые другие рабочие письма.

Это обязательная книга для всех, кто пишет по работе: руководителей, менеджеров, специалистов и соискателей.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях, а также запись в память компьютера, для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-1034-1

© Максим Ильяхов, текст, 2018
© Людмила Сарычева, текст, 2018
© София Берлина, иллюстрации, 2018
© Издание ООО «Альпина Паблишер», 2018

Содержание

Введение

О чем и для кого эта книга	4
Как вызвать гнев получателя с первых же строк письма	6
Никогда так не пишите	8
Шесть вещей в письмах, которые раздражают всех	10

Матчасть

Уважать время и внимание	29
Вежливость — это не слова	51
Уважать границы	101
Когда лучше не писать	131
Холодное письмо	153
Письмо в ответ на вакансию или объявление	171

Практика

Откликнуться на вакансию	191
Сделать предложение клиенту	201
Ответить на претензию клиента	209
Ответить на хамское письмо, когда клиент неправ	215
Напомнить коллеге о себе и задаче	219
Пригласить специалиста на работу	225
Пригласить интересного лектора на конференцию	231
Ответить на письмо, в котором выпускают пар	239
Предложить свой продукт	245
Попросить поработать на выходных	251
Что дальше	254

Введение

О чем и для кого эта книга

Перед вами книга о деловой переписке: как составлять письма коллегам, руководителям, клиентам, подрядчикам, инвесторам, научным руководителям, чиновникам, спонсорам, рекламодателям, издателям и всем, с кем нас связывают дела. Книга не касается личных и любовных писем, сообщений друзьям и мемуаров.

Эта книга для всех, кто ведет дела: в офисе, на производстве, в институте и на госслужбе. Она не для тех, кто пишет художественные произведения, — разве что вы отправляете рукопись в издательство, тогда сразу читайте с. 170.

Как устроена. Первые двадцать страниц мы рассказываем о главных грехах в письмах. Не совершайте этих ошибок, и ваши письма будут сиять.

Потом начинается раздел «Матчасть», где мы объясняем, почему именно людей раздражают все эти словечки и что писать вместо них. Это раздел для тех, кто хочет понимать принципы. Можно вручить книгу коллеге и сказать: «Учи матчасть».

В конце идет раздел «Практика»: мы берем сложные ситуации в деловой переписке и пошагово их разбираем с примерами.

Как читать. Если у вас двадцать минут на эту книгу, читайте всё до первого раздела и дальше посмотрите на любые разборы из раздела «Практика». Если какие-то термины и слова будут непонятны, — найдите их в матчасти.

Если хотите стать мастером — читайте всё подряд. От нас за это — почет.

Что здесь хорошего. В книге много примеров и конкретных советов: так пиши, так не пиши. Все они основаны на философии уважения и заботы: если относиться к адресату как к другу, он тоже будет с вами дружить. Если же проявлять к нему неуважение и относиться как к г...ну, то не спасут никакие словечки.

Сейчас это звучит высокопарно, но прочитайте книгу до середины, и вы увидите на всех этих примерах, что уважение и забота работают лучше, чем любые заученные слова.

В общем, перед вами книга не про слова, а про правильное отношение к людям.

Что здесь плохого. Мы не очень глубоко уходим в деловой этикет и не говорим об официальных шаблонах писем. У нас вообще нет шаблонов, в которых можно заменить имя и нажать «Отправить». За время работы мы убедились, что нет ничего более унылого, тошнотворного, лживого, фальшивого и мерзкого, чем письмо, бездумно составленное по чужому шаблону.

Мы хотим, чтобы после этой книги люди любили не столько ваши письма, сколько лично вас. Чтобы о вас говорили: «Как приятно с этим человеком работать!» Мы хотим, чтобы люди к вам тянулись, хотели вам помогать, оказывать услуги и идти навстречу.

Приятного чтения!

*Максим и Люда,
Москва, 27 июля 2018 г.*

Как вызвать гнев получателя с первых же строк письма

Без темы. Письмо без темы невозможно найти даже через пару рабочих дней. В хорошем письме из темы понятно, о чём письмо, какое требуется действие и в какой срок. В теме нужны подробности, которые помогут принять решение — читать письмо сейчас или отложить на потом. Новый вопрос — новая тема.

Уважаемые коллеги! Если эта фраза звучит как «Эй вы там, разбирайтесь», письмо получится неуважительным. Лучше обратиться адресно к каждому, каждого персонально попросить, каждому дать нужную информацию. Адресное обращение лучше коллективного.

Как твой отпуск? Как проходят выходные? Но раздражает даже не то, что работой врываются в нерабочее время, а то, что это подаётся как само собой разумеющееся, без извинений.

У меня отличная новость! Обычно этой фразой начинаются дурные новости, тупые задачи и работа на выходных. Если новость действительно дурная, лучше это произнести в самом начале письма, а не делать вид, что всё хорошо. Видно же, что нет.

Я тут подумал... Надо бы сделать... Читатель негодует, когда получает письмо с абстрактными рассуждениями. В хорошем письме будет четко сформулирована просьба и срок. Если нужны материалы — они будут приложены, а главное из них будет вынесено в текст письма.

Как у тебя со временем? Задача срочная! Людей раздражает, когда вмешиваются в их личные дела: например, что они считают срочным, а что можно отодвинуть.

Ты ведь профессионал! Заранее спасибо! Человек имеет право отказать, поэтому не стоит давить на него. Все манипуляции видны насквозь, и, если человек не послал нас, это еще не значит, что он ничего не заметил и счастлив. Скорее всего, теперь он плохо о нас думает.

Здравствуйте, Илья. Ой, извините, Максим. Есть люди, у которых фамилии похожи на имена, например, Иван Петров, Иван Андреев, Ольга Маринина или Максим Ильяхов. Когда Максима называют Ильей, сразу видно, что человек отнесся к письму невнимательно, и дел с ним лучше не иметь. Исправить эту ошибку очень сложно.

Есть такая книга — «Букварь». Очень рекомендую. Истории не известны случаи, когда ирония, сарказм и пассивная агрессия помогали расположить к себе читателя. Лучше приходить с добром, чем с ехидной ухмылкой.

Кстати. Чтобы письмо было удобно читать, у него должна быть одна тема, небольшое количество вопросов, и все они — из одной области. Плохо вываливать на читателя сразу все свои мысли из разных областей, даже если сделать это очень удобно.

Забыл приложить файл. Как потом адресату найти письмо с вложением? Лайфхак: если в документах есть ключевая информация — вынести её в текст письма. Постараться сделать так, чтобы человеку было удобно ответить, не открывая вложения.

Ну что, как дела? Никому не нравится, когда его пинают, даже если он сам виноват, что часто срывает сроки. Чтобы напомнить о себе, не вызывая гнев, можно предложить помощь: «Привет! Я помню, что срок только завтра, на всякий случай напоминаю. Чем помочь? Если хочешь, могу...» — и предложить какое-то конкретное действие.

С заботой о Вас и вашем бизнесе. Людей не то чтобы раздражают шаблонные фразы, но от них письмо не становится более заботливым. Чтобы расположить к себе читателя, лучше позаботиться о нем в письме — сделать так, чтобы ему было удобно ответить.

Этому и посвящена книга.

Никогда так не пишете

АСАП, ASAP	33	Дело на пять минут	13, 103	Командный игрок	250
Без темы	32	Доброго времени суток	91	В копии, ставлю в копию	84
Босс	81	Доводим до вашего сведения	25	Кстати	30
Будьте добры	91	Если меня не подводит память	132	Лапочка	106
В отличие от вас	132	Жду ответа	28	Мне всё нравится	146
В случае заинтересованности	230	За достойную компенсацию моего времени	176, 198	Мы большая компания	212
Вам понравится	103	Забыл приложить документ	40	Мы не можем стопроцентно гарантировать	208, 212
Влюбленный в свое дело человек	103	Заранее спасибо	13, 91, 112	Надеюсь на ваш положительный ответ	159
Вообще-то	134	Искренне ваш	91	Назрел вопрос	130
Всё бросили и приступили! (иронично)	124	К сожалению	214	Настоящий профессионал	106
Вы оцените	103	Как ваш отпуск, выходные?	100	Начать как можно скорее	146
«Вы» с заглавной	96	Как дела?	100, 121, 218	Наши преимущества	244
Горит	144	Как у тебя со временем, с загрузкой	120	Не закрывайте это письмо	158
Давайте выпьем кофе	160	Каков будет ваш положительный ответ?	159	Не так ли?	158
Давайте каждый будет заниматься своим делом	124	Коллеги, уважаемые коллеги	82, 91, 140	Неудивительно	134
Давайте обсудим	141			Ну что, будет завтра?	220
Данным письмом хочу подвести итог	56			Нужно вчера	33
Девушка, девочки	81, 91				

Обращаем ваше внимание	25	С заботой о вас и вашем бизнесе	50	Ты всегда так говоришь	137
Отправлено с моего...	59	С надеждой на дальнейшее сотрудничество	238	Убедительная просьба	25
Ответьте обязательно	159	С надеждой на скорейший ответ	159, 244	Уважаемый, многоуважаемый	25
Отличная новость	100, 117, 250	С нетерпением жду ваших вопросов	224	Уведомление о конфиденциальности	59
Пасибки, близик	91	С тобой невозможно договориться!	137	Удалось посмотреть?	121
Писал вам ранее	244	С уважением	57	Ударить в грязь лицом	250
По результатам встречи	200	Случайно наткнулся	176, 198	Уникальная возможность	224
Повторно	118, 244	См. переписку	70	Ура	250
Пожар	144	См. письмо от...	30	Хороших выходных	13, 250
Покажите нам, как правильно	132	Согласитесь	158	Это большая честь	117
Попробуйте сделать сами	132	Сориентируйте по срокам	13	Это не так просто, как вам кажется	132
Посмотри одним глазком	13	Сотрудничество	34	Это не так страшно	208
Приглашаем принять участие	230	Спасибо за уделенное время	56	Это нормально, по-твоему?	137
Принимая во внимание	25	Спасибо! (отдельным письмом)	64	Это редкая возможность	117
Приносим извинения за доставленные неудобства	208	Срочно	33	Это уже не в первый раз	137
Приоритетная задача	250	Трудно поспорить	158	Я вас услышал	13,
Прошу рассмотреть мое резюме	170, 190	Переход на «ты»	80		91
		Ты ведь профессионал	103	Я тут подумал	130

Шесть вещей в письмах, которые раздражают всех

Если у вас на книгу только пятнадцать минут, прочитайте эту главу. В ней — боль и гнев всех ваших коллег, собранная за два года опросов, курсов и работы на коммерческих проектах. Где бы мы ни были, мы всегда спрашиваем: «Что вас больше всего раздражает в письмах от коллег?» Вот что отвечают *каждый раз*.

Небрежность. Всех раздражает, когда письмо написано небрежно: без знаков препинания, с ошибками по невнимательности, без приветствия и подписи. Сразу ощущение, что человек писал в спешке. Он не думал о нашем удобстве.

Раздражает ведь не то, что он не владеет запятыми или не понимает, когда ставить заглавные буквы. Раздражает именно небрежность, то есть пренебрежение к читателю. Подробнее об этом — с. 69.

НЕБРЕЖНО

вита привт где скачать макет ко-
торый ты делал вчера хочу по-
казать Ивану Семеновичу

игорь света интересно ваши
мнение поповоду кандидатов
.кто что думает ?

КОГДА У НАС ВСТРЕЧА ??? В КАКОЙ
ПЕРЕГОВОРКЕ ??

БЕРЕЖНО

Витя, привет! Где скачать макет,
который ты делал вчера? Хочу
показать Ивану Семеновичу.

Игорь, Света! Интересно ваше
мнение по поводу кандидатов.
Кто что думает?

Лена, когда у нас встреча?
И в какой переговорке?

Панибратство. Не во всех компаниях принято называть коллег «народ», говорить «хай» и «приветики». И когда люди жалуются на такой неформальный тон, претензии не к самим словам, а к тому, что этими словами нарушают границы, как будто врываются в личное пространство. Так позволено говорить друзьям, но не посторонним. Подробнее об этом — с. 91.

Перекалывание ответственности. Раздражает, когда человек создает переписку на нескольких коллег и размазывает по ним ответственность. Вместо того, чтобы задать конкретному человеку конкретный вопрос, собирают целый комитет:

РАЗМАЗАЛИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Коллеги, предлагаю обсудить
вопрос размещения рекламы на
сайте «Альфы». Какие мнения?

СОБРАЛИ

Витя! Прими решение, будем ли
мы размещать рекламу в «Альфе».
Медиаплан в приложении. Оче-
щают 1,5 млн показов...

Отдельный сорт перекалывания ответственности — фразы типа «передам коллегам», «по решению руководства», «это не в моей компетенции». Перевод: «Отстань, я помогать тебе не буду».

А еще люди прекрасно понимают значение слов «Я внес правочки, теперь нравится?». Перевод: «Ваши правочки — чушь полная, но я буду с вами соглашаться, лишь бы это скорее кончилось». Нет в этом ни уважения, ни заботы. Подробности — с. 141.

Повторение за другими. Все понимают, что есть общепринятые сокращения и термины. Нет проблемы, если в вашей компании принято синкаться по новым крп на сас и ltv.

Раздражает, когда офисные фразочки повторяются бездумно и по привычке. Самая ненавистная такая фраза всех времен — «Доброго времени суток». Если однажды мы захотим вызвать гнев читателя с первой же строки — мы начнем письмо именно с такого приветствия.

Спешка и срочность. Людям не нравятся слова «срочно», «нужно вчера», «это приоритетная задача» и asap. Но дело не в самих словах, а в том, что за ними стоит — неуважение ко времени и усилиям.

Все прекрасно понимают: сейчас это горит, а когда ты всё бросишь и сделаешь работу в ущерб себе, она окажется никому не нужной. Сколько раз уже такое было: сейчас горит, а завтра уже не нужно.

Раздражает не слово «срочно», раздражает неуважение. Раздражает, когда к твоему времени относятся как к расходному материалу. Раздражает, что менеджер может подгонять не из-за срочности, а просто ради забавы, как погонщик подгоняет лошадей. Всё это — неуважение, и всё это раздражает.

НЕУВАЖЕНИЕ КО ВРЕМЕНИ:
«ТЫ РАБ И СКОТИНА»

Игорь, это должно быть готово ASAP! Клиент ждет! Мы не можем заставлять клиента ждать еще дольше! Прошло уже 10 часов, до сих пор ничего нет! Это ПРИОРИТЕТНАЯ ЗАДАЧА!!!

УВАЖЕНИЕ КО ВРЕМЕНИ:
«МЫ С ТОБОЙ ЗАОДНО»

Игорь, клиент очень нервничает, что сценарий не готов. Я постараюсь его успокоить, но мне нужно пообещать какой-то срок. Что ему сказать?

Натянутая вежливость — ей пропитаны деловые письма. Раздражает, когда тебе говорят «хорошего дня», а между строк написано «пошел на х...». Все давно научились это видеть:

ЧТО НАПИСАЛИ

Коллеги, мы вас услышали.

Здравствуйте, Иван!

Как ваши дела?

Посмотри одним глазком.

Дело на пять минут.

Уверен, это не проблема для такого профессионала, как вы.

Заранее спасибо за оперативный ответ!

Сориентируете по срокам?

Иван? У вас всё в порядке?

Хороших выходных!

КАК ПОНЯЛИ

Вы — сборище баранов, которые не знают, чего хотят. Мы презируем вас, но у вас деньги.

Иван, мы собираемся нагрузить вас тупой неблагодарной работой. А это? Это смазка.

Прими на себя всю ответственность за содержание документа.

Дело на целый день.

Чтоб к утру был мост хрустальный! А мы пойдем спать.

Отвечай сейчас же, скотина!

Поторопись, тупица!

Я подписал тебя на дурную работу, а теперь ты меня избегаешь? Что ж, я, пожалуй, буду тебя пинать. Как собаку.

Наконец-то мы от вас отдохнем!

Может показаться, что людей раздражают какие-то конкретные слова и если перестать эти слова использовать, то всё станет хорошо. Это не так. Слова — ерунда.

Людей раздражает то, что кроется за словами: враждебность, пренебрежение, эгоизм, ложь, лицемерие и агрессия. Людей раздражает, что к ним относятся как к обслуживанию. Людей раздражает неуважение. Например, когда люди надевают маску вежливости, а под ней — желание скинуть ответственность.

Раздражает, когда фраза «Как ваш отпуск?» означает «Вы там прохлаждались, а мы тут пахали!». Раздражает, когда с вежливой миной скидывают работу на выходные, не давая права отказать. Вдвойне раздражает, когда в понедельник эта работа оказывается никому не нужной, а в пятницу этот же менеджер снова прибегает с вежливой миной и новой пачкой работы на выходные.

Дело не в словах. Дело в отношении. И за последние двадцать лет деловой переписки в России все более-менее поняли, что отношения дурные. Отношения вражеские, а не партнерские.

Эта книга — попытка изменить отношение.

Пятница, время после обеда, в торговой компании все закрывают задачи уходящей недели и готовятся к выходным. Менеджер собирает еженедельный отчет, который должен сдать вечером в пятницу. Ему не хватает данных из рекламного агентства.

Обычно менеджер запрашивает эти данные в четверг, получает в пятницу и вставляет в отчет. Но вчера у него был день рождения, и он забыл написать в агентство. Нужно теперь попросить прислать эти данные как можно скорее. Начинается всё просто:

Оля! СРОЧНО пришли данные за 1—8 августа!

Но постойте... Это же невежливо! Что обо мне подумает Оля? Тем более, она не обязана всё бросать и присылать мне данные. Надо сделать вежливо и как будто я не давлю, но чтобы она захотела отправить скорее. Кажется, на курсах делового письма нас учили заранее благодарить, как бы авансом. Вроде как люди в ответ на такой аванс не могут не пойти навстречу. Как ловко:

Ольга, добрый день!

Пожалуйста, пришлите данные за 1—8 августа.

Заранее спасибо за скорейший ответ!

Так... А что если Ольги сейчас нет на месте? Надо, наверное, поставить в копию ее коллег, чтобы хоть кто-то смог мне всё прислать. А чтобы они не бесились, что я их заставляю работать, надо как-то это украсить дружелюбием:

Коллеги, доброго времени суток :-)) Как ваши дела?

Пожалуйста, пришлите данные за 1—8 августа.

Заранее спасибо за скорейший ответ! Хороших выходных!

Хмм... Чего-то не хватает. А что если они скажут, что пришлют только в понедельник? Они люди творческие, могут и не открыть письмо. Надо, наверное, сделать так, чтобы это была их вина, будто бы это они накосячили:

Коллеги, доброго времени суток!

Как ваши дела? Куда пропали? Ожидал от вас данные за 1—8 августа еще вчера, но ничего не получил. Можете проверить?

Заранее спасибо за скорейший ответ! Хороших выходных!

О! Класс! Теперь они виноваты, что не прислали данные, и если что — я могу сказать, что это рекламное агентство задержало сдачу отчета! Как хорошо, что я сходил на тот тренинг по деловой переписке, теперь-то они от меня не отвертятся!

В рекламном агентстве три человека получают письмо. В офисе происходит диалог:

- Оля, а этот мальчик из «Альфы» просил вчера данные?
- Нет, у меня письма не было.
- А чего он тогда пишет?
- Да урод потому что. Е...е корпораты. Я отвечу ему.

Оля нажимает «Ответить», и из нее вырывается:

Иван! От вас не было никакого письма с запросом. У нас выгрузки по четвергам, поэтому данные прислать не могу, вы это прекрасно знаете сами. Вообще, выгрузка — это не две секунды, нужно оставлять заявку за 5 часов. Надо было раньше думать!

Потом останавливается и решает сделать более вежливо:

Уважаемый Иван! К сожалению, не могу найти Ваше письмо с запросом данных. Не могли бы Вы его продублировать?

К сожалению, выгрузки данных у нас происходят только по четвергам в 23:59, поэтому убедительная просьба присылать Ваши запросы не позднее 19:30 четверга.

«Ох, меня, конечно, в...т за такое письмо. Это же „Альфа“, наш крупнейший клиент. Надо как-то помягче. И показать, что это официальная позиция руководства»:

Уважаемый Иван! К сожалению, Ваш запрос на получение данных не поступил. Не могли бы Вы его продублировать?

К сожалению, по регламенту выгрузки данных у нас происходят в четверг в 23:59. По нашему соглашению для получения выгрузки за текущий период необходимо отправить заявку до 19:30 четверга в целях соблюдения технических и регламентных требований договора. В копии мой руководитель Олег Самойлов, если потребуется уточнить подробности нашего соглашения.

Хороших выходных!

«Ах ты ж с...а, — думает менеджер Иван, пробегая глазами ответ Ольги. — В бутылку полезла, по регламенту она меня нагибать будет... Щас я ее...» За несколько минут исторгается ответ:

Ольга, Олег! Я вас услышал. Честно говоря, ожидал от вас более профессиональной работы. Мы с вами сотрудничаем уже не первый год, и всё это время вы регулярно присылали нам выгрузки. Пожалуйста, найдите способ получить данные ASAP, это приоритетная задача.

В копии мой руководитель Михаил, который курирует сдачу еженедельного отчета на нашей стороне. Хочу напомнить, что еженедельный отчет по эффективности маркетинга влияет на определение рекламных бюджетов на квартал и год. В ваших интересах предоставить данные как можно скорее, чтобы продолжить наше взаимовыгодное сотрудничество.

Надеюсь, вы сможете оперативно разрешить это недоразумение. Заранее спасибо, хорошего вечера и хороших выходных!

С уважением, Иван Петров.

За пятнадцать минут банальная рабочая задача превратилась в конфликт, в который уже втянуто четыре человека. И вроде никто никого в лицо не оскорбил, в целом ощущение взаимной ненависти пронизывает всю ситуацию.

Ольга думает, что ей пишет безответственный менеджер, который хочет ее обвинить в косяке, который она не допускала; еще и скинуть на нее кучу работы, которую она не обязана выполнять для этого козла. А Иван думает, что Ольга хочет его послать по формальному регламенту, потому что ей лень выполнить его просьбу в пятницу вечером. Эти двое на ножах. Ничем хорошим это не закончится.

Ключевая проблема — именно враждебность. Иван и Ольга находятся в позиции врагов, и один пытается победить другого аргументами, регламентами или бюджетами. А можно ли по-другому?

Отмотаем назад. Иван обнаруживает, что у него нет данных за 1—8 августа, а он не попросил выгрузку. «Вот я тупица». До конца рабочего дня три часа, и нужно быстро решить вопрос с помощью агентства.

Иван осознает, что за три часа ему могут не ответить, поэтому он решает не писать письмо, а стучаться в мессенджер. Если не ответят — будет звонить.

В мессенджере он не делает вид, что прав, **а честно признает свою ошибку: «Я забыл прислать»**. Нет никакого скидывания ответственности на Ольгу. Ольга от этого расслабляется и не чувствует давления. Наоборот, она чувствует, что может сделать благородное дело и помочь добродушному баклану Ивану.

Пока Иван ждет ее ответа, он предлагает помощь. Оля ведь делает ему одолжение — но вдруг он может как-то упростить для нее этот процесс?

Более того: **Иван дает Оле право ему отказать**. Ведь действительно она может отказать ему или ничем не сможет помочь. Парадокс: когда мы даем человеку право на отказ, у него появляется больше поводов нам помочь. Это еще больше расслабляет Олю, а в таком состоянии она может решить вопрос шире и глубже, чем обычно.

И решение приходит: Оля находит способ обойти регламент и достать нужные данные с помощью необычной процедуры. Она проявила творческий подход, потому что на нее не давят. Она даже подключает стажера, который будет делать ручную обработку данных. Чего не сделаешь по дружбе?

Дело в том, что Оле было приятно сделать такое одолжение: она чувствовала свою власть, благодарность и, самое главное, — уважение и заботу. Уважение в том, что Иван не обвинял ни в чем Ольгу; дал ей право отказать; не давил на нее. Забота в том, что Иван предложил помощь.

Ну и мессенджер располагал к дружественному тону.

15:05

Оль, привет! Довольно срочный вопрос.

Я вчера, как баклан, забыл прислать запрос на выгрузку, а мне сегодня нужно составлять отчет. Можешь помочь?

Привет!

Вань, это плохо. У нас же выгрузка в полночь четверга. Теперь следующий транспорт через неделю.

У меня был ДР :-(А можно что-то сделать сейчас? Меня смешают с глиной...

Сейчас узнаю. Наберу техников.

Если могу чем-то помочь — скажи.

Если это невозможно, скажи. Лучше я заранее схожу к боссу и получу по шапке...

Так, смотри: они могут снять сырые данные, это огромная экселька. Там нужно будет выбрать данные по айдишникам всех ваших кампаний.

У тебя есть референсная таблица с айдишниками?

Да, есть. Их там 100 штук где-то.

Пришли мне ее почтой, я попрошу нашего стажера написать лукапы и собрать тебе данные.

Только он пришлет сырье и по состоянию на 15:00. Выкладку сделаешь?

Ты меня спасла! Спасибо огромное! Выкладку сделаю :-) С меня угощения!

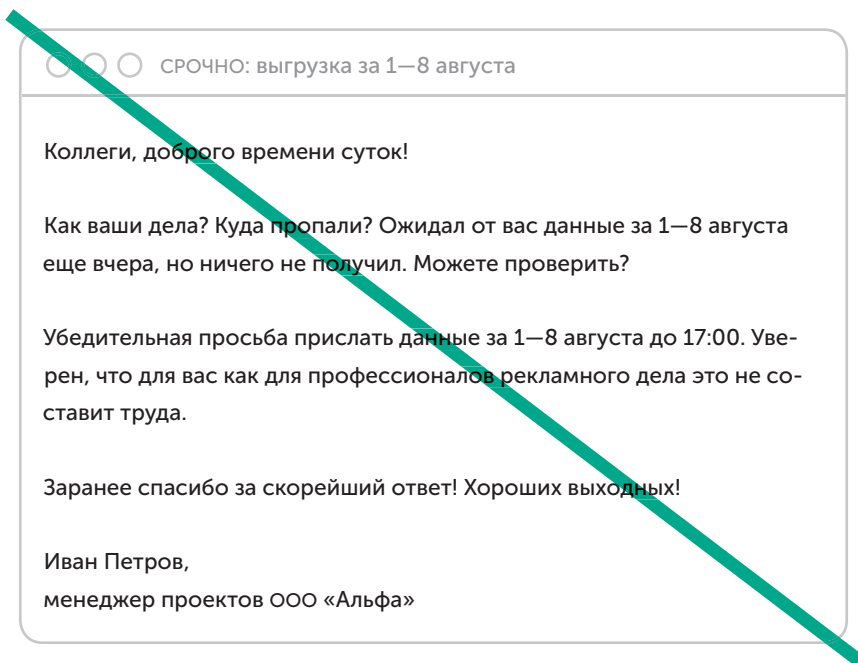
Ой, да пустяки :-) Рада была помочь

Какой милый самокритичный человек :-)

И правда как баклан :-)

Надо помочь хорошему человеку.

Вот это лишнее, конечно, но всё равно мило.



Всё то же самое можно было сделать и в письме, если бы не было спешки: ведь на письмо могут ответить и на следующий день, и через день. Важен не формат, а настрой.

Проследите, что происходит в письме справа, и сравните с письмом слева, с которого всё началось:

ДАВЛЕНИЕ И ВЛАСТЬ

Формальный, официальный тон

Показная офисная вежливость

Требование без права на нет

Иди и делай, холоп

УВАЖЕНИЕ И ЗАБОТА

Дружелюбный спокойный тон

Искренность

Просьба **с правом на нет**

Чем я могу помочь?

○○○ Достать данные за 1—8 августа в обход выгрузки

Ольга, привет!

Обычно я прошу тебя прислать выгрузку по кампаниям вечером в четверг, но я, как идиот, забыл это сделать вчера.

Можешь как-то помочь достать данные за 1—8 августа? Я понимаю, что у вас выгрузка уже прошла, но вдруг есть какая-то возможность достать данные после выгрузки или в обход?

Выручи, пожалуйста. Мне сдавать отчет в 19:30, данные нужны до 19:00. Если есть какой-то шанс **и я могу чем-то помочь** — дай знать. **Если нет — все понимаю, сам виноват.**

Иван Петров
ТГ: @vanyapetrov

Это и есть уважение и забота. И важно не то, какими словами это сделано, важен настрой.

Автор этого письма — наш союзник, а не противник.

Он не скидывает на вас ответственность, ни в чём вас не обвиняет, не заставляет делать дурную работу.

Он уважает вас, ваши желания, время, усилия и волю. Он не хочет обвести нас вокруг пальца, одурманить показной вежливостью и втереться в доверие, говоря о выходных и отпусках.

Автор хочет, чтобы мы чувствовали себя хорошо, даже если мы ему откажем.

Автор ничего не делает механически, потому что так принято или он так привык. Каждое слово тут стоит с целью.

Такой подход располагает людей. Наша книга как раз об этом.

Вы не обязаны с ними нянчиться. Когда мы рассказываем об уважении и заботе на курсах, всегда есть человек, который говорит так: «Вообще-то, это их работа, доставать для меня данные! Я им за это деньги плачу и не собираюсь еще изображать перед ними уважение!»

Всё верно. Всё, что написано в этой книге, необязательно. В деловой переписке вообще не так много обязательных частей. Письмо от босса со словом «посмотри» будет работать не хуже, чем длинная просьба «обратить внимание на приложенный документ». Деловая переписка — это в первую очередь дело и уже потом — отношения. Люди каждый день приходят на работу, которую ненавидят, чтобы исполнять поручения, которые не понимают, от начальства, которое презирают. Мир работает и без уважения.

Другое дело, что на уважительные письма мы откликаемся гораздо лучше, чем на обычные. Мы отвечаем быстрее, больше «включаемся», находим нестандартные решения, работаем с удовольствием, меньше устаем и в итоге становимся продуктивнее. Это не значит, что плохо написанные письма мы игнорируем. Нет, конечно. Это же работа.

Это то же самое, что мотивировать сотрудников террором или хорошим отношением. Хорошее отношение работает, но и террор тоже работает. Когда начальник орет на подчиненных, а заказчик унижает исполнителя, чаще всего и те, и другие выполняют поручения.

Еще интересная фраза — «изображать уважение». Уважение нельзя изображать, потому что это не внешнее проявление человека, это внутреннее состояние. Когда человек уважает себя, он так же относится к другим — это происходит само собой. Мы уверены: раз вы держите в руках эту книгу, у вас нет проблем с уважением к себе и окружающим.

У деловой переписки есть стандарты! В компаниях действительно есть стандарты делового общения: формы отчетов, устоявшиеся обороты и профессиональный язык. Мы не претендуем на то, чтобы переписать правила. Наоборот: если есть стандарты, которые помогают вам писать быстрее, это отлично. Но о правилах нужно кое-что знать.

Не все правила, которые приняты внутри компании, срываются за ее пределами. Внутренний сленг, привычка ставить полкомпании в копию и вечное FYI — это уже темы анекдотов среди людей, которые работают с корпорациями. Они называют таких «офисные сурикаты». Угадайте почему.

То, что удобно одному человеку, не всегда удобно получателю. Например, идет длинная переписка с клиентом. Менеджер решает подключить технического специалиста. Он нажимает «Переслать», пишет «См. переписку», нажимает «Отправить». Это очень удобно менеджеру.

А специалисту теперь придется читать все письма, разбираться в бесконечной череде «уважаемых коллег» и «доводим до вашего сведения». Менеджеру удобно, а техническому специалисту — нет.

Менеджер мог бы подготовить выдержку из переписки или переслать только нужный фрагмент с вопросом, и тогда специалисту было бы удобно. Повлияло бы это на исполнение работы? А черт его знает. Скорее всего, нет: технический специалист ведь обязан отвечать на такие письма. Материться и отвечать.

Говорить о стандартах полезно только тогда, когда они ведут вас с получателем к общей цели. Например, если у вас в компании есть шикарный шаблон коммерческого предложения, от которого у клиентов слезы радости по щекам, — прекрасно, используйте его.

А как же официально-деловой стиль? Тут два соображения: лингвистическое и человеческое.

С точки зрения лингвистики стиль — это не то, как надо, а то, как люди делают. Лингвистика смотрит, как используют язык в деловой среде, и говорит: «Вот эти слова в 2018 году характерны для официально-делового стиля». Нет такого, что Институт русского языка определил официально-деловые слова и попросил всех ими пользоваться. Наоборот: он посмотрел, как пользуются, и сделал выводы. Если хотите умное слово, то это *дескриптивные нормы языка*.

Вы не обязаны писать в официальном стиле даже человеку на высоком посту. Выбор тона — вопрос ожиданий, а не описанного в какой-то книге стиля. Например, если региональный чиновник страдает от комплексов, он ожидает максимально формальный, лебезящий, официальный тон, будто он министр. А настоящий министр, не страдая от комплексов, спокойно читает служебные записки без формальных реверансов. Ожидания читателя гораздо важнее формальных норм.

Множество компаний в России не использует в переписке формальные обороты. Больше того: забюрократизированные компании постепенно понимают, что канцелярит мешает им работать. Мы вели занятия в крупных бюрократических компаниях, и везде нам говорили: «Достали эти советские обороты!»

Язык делового общения — уже давно не слог политбюро и не словарь деловой переписки с затертыми штампами. Это тот язык, на котором вам удобно работать. Это те слова, которые располагают к вам собеседников и делают их вашими союзниками. Это слова, после которых мы заключаем выгодные долгосрочные договоры и получаем хорошие гонорары.

В этой книге — наш взгляд на новые правила деловой переписки. Если у вас есть еще пара часов, переворачивайте страницу, и давайте приступим.

КАНЦЕЛЯРИТ И ФОРМАЛИЗМ

Убедительная просьба предоставить материалы в вышеуказанные сроки.

Уважаемый П. Н. Крюков! Решением Совета директоров от 12.10.2018 был утвержден порядок начисления премий...

Обращаем Ваше внимание на необходимость обеспечения мер противопожарной безопасности в части обучения и информирования преподавательского состава о порядке...

Уважаемые Партнеры! Доводим до Вашего сведения необходимость продления Агентских Договоров со всеми участниками Партнерской сети. Убедительная просьба в срок до 10.01.2019 предоставить подписанный экземпляр Договора в Отдел Партнерского Сервиса.

Принимая во внимания временные финансовые затруднения на стороне компаний-поставщиков, просим Вас предоставить отсрочку...

УВАЖЕНИЕ И ЗАБОТА

Пожалуйста, пришлите документы до четверга: office@co...

Петр Николаевич! 12 декабря прошел совет директоров, обсуждали начисление премий.

Пожалуйста, проведите инструктаж с преподавателями о поведении в случае пожара. Преподаватели должны знать, как включить сигнализацию...

Здравствуйте, Евгений! 10 января заканчивается ваш агентский договор. Чтобы мы смогли продолжить выплачивать комиссию, нужен новый договор. Я заполнил типовой договор вашими данными, осталось подписать и отправить почтой или курьером. Наш адрес: ...

Из-за новых таможенных пошлин производитель задержал поставку, и мы не можем привезти товар к 1 мая. Что можем сейчас предложить: ...

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Матчасть

Как потом найти
это письмо?

О чем это письмо?
О комитете?

Олег, чего ты конкретно от меня
хочешь?

Так... Это какой-то
новый вопрос?

Чего ты от меня
хочешь здесь?

Олег, а какого
ответа ты от меня
ждешь?

От: Олег Голубев

Тема: (без темы)

Привет!

Вчера было совещание комитета по пересмотру бюджета. Там просили показать данные за третий квартал, я выложил их в интранете, а Игорь говорит, что данные неактуальные, я не понял, почему. Еще он говорил, что у тебя могут быть актуальные данные, но я не в курсе, чем твои лучше. Короче, надо как-то разрулить, чтобы по итогам были правильные данные. Еще неделю назад мы с тобой говорили про запуск «Омеги», там есть новости? Я так понял, что мяч на моей стороне, но забыл, что ты от меня ждешь. Ниже переписка с Игорем, может, ты поймешь, что имеется в виду.

Жду ответа!

С уважением,
Олег Голубев, старший специалист
проектного отдела
+7 499 123-45-67, доб. 0420

Уважать время и внимание

1. Одно письмо — одно дело
2. Назвать письмо
3. Обозначить срочность
4. Суть в первом абзаце
5. Вспомогательные материалы — сразу
6. Сложное — по полочкам

Мы получили письмо от коллеги. В нём соблюдены правила приличия, сообщение не слишком длинное, мы знаем друг друга, и вроде всё должно быть нормально. Но письмо раздражает. Мы на него, конечно, ответим, но не без напряжения. Почему?

Проблема в том, что коллега не проявил уважения к нашему времени и вниманию. Он не сделал так, чтобы нам было легко ответить на это письмо, — наоборот, он сделал удобно себе, просто вывалив на вас поток мысли. Коллега переложил на нас часть своей работы: на, мол, разберись сам, что я там имел в виду. Немногие готовы всё бросить ради такого письма.

Чтобы на письма отвечали качественно, придется подумать о чужом времени и внимании: сделать так, чтобы человек мог полноценно ответить на вопрос, не переключаясь в другую программу, не уходя в поиски материалов и не вкладывая слишком много времени. И пусть так получится не всегда, важно само намерение. Никто не любит, когда перекладывают с больной головы на здоровую.

Витя, привет! У меня несколько вопросов по текущим проектам, нужна твоя помощь.

Я хочу заменить менеджера «Альфе», потому что Вика уходит в отпуск на второй неделе проекта. Внутренний бюджет от этого вырастет, подробности в смете в приложении. Это ок?

Мы планируем организовать встречу с сотрудниками, которые выйдут с августа: Мишуренко, Никонова, Звягин и Файзулин. У тебя были их контакты. Можешь их собрать на встречу?

Еще по «Альфе» был вопрос, см. в письме от 12 мая.

Алина.

Одно письмо — одно дело. Обычно людям проще решать задачи кластерами, чем вперемешку: разом ответить на все вопросы, сразу скинуть все файлы. То же с проектами: проще разом решить все вопросы по одному проекту, чем переключаться между ними. Проще ответить на вопросы в письме, чем собирать вопросы из разных писем. Переключение — это тоже работа.

Поэтому хорошая идея — сделать так, чтобы читателю не нужно было переключаться. Для этого в одном письме задавайте вопросы по одному делу. Вопросов может быть несколько, но позаботьтесь о том, чтобы для ответа на них читателю не пришлось много переключаться. Так удобнее.

В примере Алина сделала так, как удобнее ей: задала в одном письме вопросы по разным, не связанным между собой делами. Теперь Вите придется открыть приложение, найти письмо от 12 мая, ответить на него, связаться с четырьмя людьми — и только после этого он сможет ответить Алине. Очень трудоемкая работа. Скорее всего, Витя отложит письмо до лучших времен, когда будут силы разбираться.

○ ○ ○ Согласовать: смена менеджера «Альфы» и премии

Витя, привет! У меня два вопроса по проекту «Альфы».

1) Я хочу заменить Вику на Олега, потому что Вика уходит в отпуск на второй неделе проекта. Внутренний бюджет от этого **вырастет на 12%**, подробности в смете в приложении. Это ок?

2. Мы ждем твоего решения о премии за работу в праздники. Сейчас это коснется «Альфы» (**плюс 12 тысяч на всех**), но позже может коснуться и других проектов. Премии утверждаешь?

Алина.

○ ○ ○ Прислать контакты новых сотрудников

Витя, мы планируем организовать встречу с сотрудниками, которые выходят с августа.

Скинь, пожалуйста, контакты этих людей: Мишуренко, Никонова, Звягин, Файзулин. **Я попрошу стажера с ними связаться и собрать их на встречу.** Если хочешь присутствовать на встрече — дай знать.

Алина.

Здесь Алина разделила вопросы на два письма и достала важную информацию из приложений. Больше не нужно открывать документ, чтобы принять решение, — **главное уже написано в письме.**

Во втором письме Алина попросила сделать простое действие вместо сложного: не договориться с четырьмя сотрудниками, а просто прислать их контакты. **Остальную работу сделают другие.** Это проявление заботы не на словах, а на деле.

Тема письма должна быть информативной. При первом взгляде на тему читатель должен понимать, что его ждет в письме: требуется ли от него какое-то действие и если да — то когда? Хорошо, если по теме потом легко найти письмо через неделю, месяц или год.

Если в письме документ, обычно в теме пишут название этого документа, начиная с родового слова:

Акт сверки с «Альфой», II квартал

Отчет посещаемости за III квартал 2018

Резервная копия базы данных, 12 мая

Если отправляете двусторонний документ, назовите его так, как его будет воспринимать читатель. Например, если вы Иванов и отправляете договор на поставку транзисторов в «Альфу», то тема будет «Договор с Ивановым, поставка транзисторов».

Иногда в компаниях приняты обозначения степени готовности документов, это удобно:

[Черновик] Допсоглашение со «Старк индустрис»

[Внутренний] План аттестации на 2019 год

[Вычитано] Отчет для совета директоров

Опасность в том, что авторам придется следить, чтобы статус документа в теме соответствовал письму. На практике поймать это сложно. Поэтому, если у вас появилась необходимость в такой маркировке, пора заводить систему документооборота.

Если в письме задача для коллеги, обычно ее формулируют прямо в теме: в повелительном наклонении или неопределенной форме. Писать «пожалуйста» необязательно — краткость важнее:

Согласовать список гостей презентации

Обсудить промоакцию с «Альфабетикой»

Обновите базу клиентов по результатам обзвона 12 мая

Срочность. Если задача срочная или большая, читателю будет удобно увидеть срок прямо в теме письма. Важно, чтобы этот срок было **удобно прочитать без расшифровок:**

ЗАШИФРОВАЛИ

Вычитать презентацию
к 17.05.2018

РАСШИФРОВАЛИ

До четверга: вычитать презентацию

Сверстать новую страницу
(срок — 21.05.2018)

Сверстать новую страницу
до понедельника (21 мая)

File report by 06/07

File report by Mon., 7 June

Чтобы прочитать зашифрованную в числах дату, читатель вынужден сначала разложить запись на компоненты: где здесь дни, где месяцы. Потом он вспоминает, какой месяц пятый. Иногда даже приходится смотреть в календарь: «Так, 21 мая — это у нас что? Понедельник. Ага, значит, до понедельника задача». Тяжело.

Напишем всё сразу: число, месяц, день недели — 21 мая, понедельник. Если из ситуации и так понятно, о каком понедельнике идёт речь, можно сразу написать «до понедельника». Отметки вроде «Срочно!» и «Горит!» прибережем для экстренных случаев.

В большинстве компаний электронная почта не считается оперативным способом связи. Если что-то действительно решается с минуты на минуты, лучше позвонить человеку, чем бомбить его письмами с пометкой «Срочно!».

Если работа встала из-за одного человека и нам нужно, чтобы он ответил как можно скорее, можно описать ситуацию в письме, а в теме поставить конкретный срок — например, завтра или «до 17:00». Читатель должен сам решать, что и когда ему делать. Указывать сделать что-то «как можно скорее» — нарушение границ.

Хорошо, когда тема информативная: в ней должны быть все подробности, по которым другой человек найдет это письмо через неделю, месяц или год. Полезно указывать названия компаний, проектов, отмечать периоды, в общем — уточнять:

ТЕМА НЕТОЧНАЯ, НАЙТИ СЛОЖНО	ТОЧНАЯ ТЕМА, НАЙТИ ЛЕГКО
Предложение о сотрудничестве	Поставка реагентов для «Альфа-лаборатории»
Приглашаем на встречу	Встреча с Еременко и Павловым 12 мая
Сотрудничество	Создание сайта «Химпрома»
Документы	Документы для оформления Виктора Петрова (ИТ-отдел)
Вопросы	Вопросы по тесту 12, «Сон»
Отпуск	Отпуск Сарычевой 10–22 мая
Идея	Идея для книги: игры
Доделал!	Полный текст диссертации

В деловой переписке от нас ожидают спокойного делового разговора, поэтому не стоит сочинять креативные темы, даже в холдных письмах.

Веселье само по себе — хорошо, но для него должно быть подходящее время: читатель должен ожидать от нас подобных ходов. Например, если мы давно делаем рассылку и у нас сложились теплые отношения с читателями.

ОЗОРСТВО

Максим, вам пора покупать эти компрессоры, не так ли?

Людмила, без вас этот праздник будет неполным!

Ох, Игорь, не ожидал от вас такого... не ожидал...

Бум! Откройте, не пожалеете

Людмила, не пора ли подзаработать?

Сколько вы еще собираетесь сидеть в нищете?

Претензия! (На самом деле предложение)

Ты уволен, хе-хе

Всего три капли перед сном...

Ох...шие клиенты

Письмо счастья

СДЕРЖАННАЯ ТЕМА

Компрессоры для производства

Вечеринка в честь двадцатилетия агентства «Омега»

Участие в конкурсе
«Лидеры отрасли»

Стройматериалы

Реклама в канале
«Деловая переписка»

Торты «Бейкер-про» в вашем ресторане

Результаты аудита (II кв.)

[АВАРИЯ] ДЦ-4 блок D в 23:50

Что отвечать на отзывы клиентов в интернете

Премии за 2018 год

Алексей! Извините, что не смог сегодня прийти лично. Надеюсь, ваша встреча прошла удачно. После разговора с ребятами я бы хотел уточнить несколько моментов. **Когда вы планируете подать заявку на обучение?** Это влияет на наш график подготовки документов, мы должны запланировать эту работу заранее. **Сколько человек может стать вашими поручителями и кто эти люди?** Консульство очень внимательно оценивает поручителей и будет лучше, если мы заранее обсудим их состав. **Наконец, какой график оплаты вам подходит?** Мы рекомендуем делать предоплату 40—50%, но вуз позволяет делать предоплату не менее 15%. По опыту, чем больше предоплата — тем чаще подтверждают визу. **Если посольство откажет, вуз вернет предоплату.** Если удобно, давайте обсудим это по телефону. Иван Калинин, +7 903 123-45-67

Деление на абзацы и пункты. Неудобно читать письмо, в котором сломалось деление на абзацы. Непонятно, где вступление и заключение; трудно найти **часть с вопросами и важной информацией**; приходится расшифровывать весь текст.

Обычно в одном абзаце раскрывают одну тему. Вопросы к читателю выносят отдельным абзацем. Если в письме есть ссылка, по которой мы хотим направить читателя, для нее делают отдельный абзац, ссылку ставят в конце. Главное — чтобы пробегая глазами по диагонали, читатель понял, что у нас где.

Не стоит перегибать палку и ставить каждую мысль в отдельный абзац: это так же бесполезно, как когда деления на абзацы нет. Письмо должно быть разбито на абзацы так, чтобы читатель смог выхватить главное, прочитывая первые строки каждого абзаца. Если ему таким образом придется читать всё письмо, мы не упростили его задачу, а лишь усложнили.

Алексей!

Извините, что не смог сегодня прийти лично. Надеюсь, ваша встреча прошла удачно. После разговора с ребятами я бы хотел уточнить несколько моментов.

1. Когда вы планируете подать заявку на обучение? Это влияет на наш график подготовки документов, мы должны запланировать эту работу заранее.

2. Сколько человек может стать вашими поручителями и кто эти люди? Консульство очень внимательно оценивает поручителей и будет лучше, если мы заранее обсудим их состав.

3. Какой график оплаты вам подходит? Мы рекомендуем делать предоплату 40—50%, но вуз позволяет делать предоплату не менее 15%. По опыту, чем больше предоплата — тем чаще подтверждают визу. **Если посольство откажет, вуз вернет предоплату.**

Если удобно, давайте обсудим это по телефону.

Иван Калинин, +7 903 123-45-67

В этом примере Иван не только выделил по абзацу на каждый вопрос, но и пронумеровал вопросы, чтобы его собеседнику было удобнее отвечать.

Обсуждать несколько вопросов в одном письме — это скорее плохо, но в нашем случае Иван проявил максимум заботы: вопросы примерно на одну тему, а в конце он предлагает созвониться. Это проявление заботы.

Виталий! У нас на «Альфу» надвигается существо, внешне похожее на большую крысу, но мех которого очень ценится в лесах Сибири. Охотники со всей России ходят на песца, но если они плохо подготовлены к таким процедурам, то, о чудо, песец приходит к ним.

Вот у нас, кажется, похожая ситуация.

Поясню.

Если помнишь, друг Сергея попросил меня через фирму поставить 400 коммутационных боксов под его какой-то проект, и он забрал их не все. У нас на складе лежало около 80 боксов, из них Сергей должен был забрать около 40. На «Альфу» нам нужно было 60 боксов...

Чувствуешь, чем дело пахнет?

В общем, я не знаю, почему так вышло, но в итоге у нас на «Альфу» завтра должно уехать 60 боксов, а Сергей приедет за 40. А всего на складе их 80. То есть 20 боксов что? Ну, понятно. Пушнина нынче в стране, видимо, не очень ценится, потому что на ровном месте.

Формально в этом примере текст тоже разбит на абзацы. Но обратите внимание, как это сделано. Ключевая информация разнесена по всему письму, сами абзацы начинаются и кончаются внезапно, в тексте много отступлений, витиеватостей, «кстати» и «вот еще вспомнил». Абзацы сделаны формально, без внимания к содержанию.

В итоге читать письмо тяжело, потому что автор свалил мысли в кучу. Возможно, он волновался.

○ ○ ○ До 19:30: распределить комм. боксы со склада

Виталий!

У нас завтра будут проблемы с коммутационными боксами серии «Броненосец»: их не хватит либо на «Альфу», либо для Сергея. Нужно, чтобы ты решил, сколько кому отдать, сегодня до конца дня.

Предыстория. Сергей заказал через фирму боксы для своего проекта и постепенно забирал у нас со склада. Сейчас на складе лежит примерно 80 боксов, из них где-то 40 принадлежат Сергею, и он их завтра заберет. Параллельно у нас идет проект с «Альфой», и нам нужно завтра поставить туда 60 боксов.

Итого: завтра либо Сергей заберет свои боксы, и нам не хватит 20 боксов на «Альфу», либо наоборот.

Пожалуйста, реши этот вопрос с Сергеем до 19:30. Я скажу складу, чтобы они подготовили инвентарь и завтра выдали, кому надо.

Семен Вольный, менеджер по перевозкам,
доб. 2-12-85-06

Теперь гораздо удобнее: один абзац посвящён одной теме, **вопросы и просьбы к читателю явно считываются**, а в самом тексте нет отступлений. И хорошо, что тон письма стал спокойнее: лучше сосредоточиться на решении проблемы, а не упражняться в остроумии.

Еще обратите внимание на тему: в ней появился срок и формулировка задачи. Так легче понять, что письмо заслуживает внимания именно сейчас.

Вспомогательные материалы — сразу. Читателю будет удобно, если после нашего письма ему не придется переключаться в другие окна или звонить другим людям. Что для этого делать:

Прикладывать все нужные материалы к письму, не заставляя их искать в общей корпоративной папке, доставать из архива, скачивать с сервера. Исключение — если материалы очень большие, а получатель может не захотеть сразу их скачать.

Если в письме нужно показать изображение, есть смысл вставить его прямо в текст письма или приложить как файл в конце. Если картинка для просмотра (а не печати, например), то упаковывать ее в архив — грешно.

Доставать самое важное из вспомогательных материалов в текст письма: ключевые факты, данные и выводы. Представим, что наш адресат не сможет открыть приложенный документ — как ему помочь принять решение? Например, выписать ключевые данные.

Организовать процесс так, чтобы человеку было очень легко нам ответить: приложить к письму шаблоны, [предзаполнить их всеми доступными нам данными, предложить несколько вариантов времени встречи. Можно даже отправить курьера.](#)

Общее правило: чем больше работы мы сделаем за адресата, тем легче ему ответить, тем приятнее с нами сотрудничать.

Разумеется, не стоит делать за читателя всю работу. И если после проделанной работы письмо стало невыносимо сложным, это тоже неверный путь. Мы должны экономить не только физические силы читателя, но и его внимание. Не стоит перегружать письмо слишком большим количеством материалов.

Объективного критерия перегруза нет. В примере справа Максим заполнил соглашение, объяснил человеческим языком его содержание и предложил время встречи с курьером. В каких-то случаях достаточно было бы оставить первые два абзаца. Но кажется, что от объяснения хуже не стало.

○ ○ ○ До пятницы: подписать соглашение о неразглашении

Илья, здравствуйте!

Юридическая служба просит подписать с вами еще один документ: соглашение о неразглашении. Это требование службы безопасности «Альфы», которая выступает организатором проекта.

Текст соглашения в приложении. Я уже внес туда ваши реквизиты, вам нужно только распечатать на любом принтере, подписать и приложить фотографию, а сам документ передать курьеру, которого мы к вам отправим.

Что в этом соглашении:

- 1) Нельзя разглашать, что вы работаете над проектом, до дня официального анонса на сайте «Альфы».
- 2) Нельзя разглашать стоимость ваших услуг конкретно в этом проекте. При этом можно разглашать принципиальную стоимость, если вы так делаете. Это для «Альфы» особенно важно из-за 44-ФЗ.
- 3) Нельзя публиковать промежуточные материалы. Если вы будете на встречах в «Альфе», нельзя публиковать фотографии из офиса, отмечаться в соцсетях. Никто не должен знать, что вы контактируете с «Альфой».

Мы готовы отправить вам курьера, начиная с завтрашнего дня. Напишите, когда вам удобно его встретить и по какому адресу. Промежутики: с 10 утра до 18 вечера, с 18 до 21 вечера. Я напишу вам в «Телеграме», чтобы договориться.

Максим Самокатов, менеджер проекта, ТГ: @samokatov

Приложение: Соглашение о неразглашении, Альфа — Петров.doc

Привет!

Вчера было совещание комитета по пересмотру бюджета. Там показали данные за третий квартал, я выложил их в интранете, а Игорь говорит, что данные неактуальные, я не понял почему. Еще он говорил, что у тебя могут быть актуальные данные, но я не в курсе, чем твои лучше. Короче, надо как-то разрулить, чтобы по итогам были правильные данные. Еще неделю назад мы с тобой говорили про запуск «Омеги», там есть новости? Я так понял, что мяч на моей стороне, но забыл, что ты от меня ждешь. Ниже переписка с Игорем, может, ты поймешь, что имеется в виду.

В начале этой главы нам писал Олег Голубев с двумя вопросами: хотел разобраться с данными и оживить проект «Омега». Но он писал в спешке и не позаботился об удобстве читателя, из-за чего письмо граничит с хамством.

Чтобы исправить ситуацию, разобьем письмо на два: одно посвятим данным для комитета, другое — «Омеге». В первом от читателя требуется действие, во втором — совет. Это понятно из тем письма.

К первому письму приложены нужные данные, но на всякий случай **Олег выписывает ключевые показатели в тексте**. Он предполагает, что по этим данным Женя ответит на вопрос, даже не заглядывая в документ.

В письме четко задан срок, причем не «сделай тогда-то», **а с объяснением, почему срок именно такой**.

Ну и по мелочи: деление на абзацы, четкое отделение ситуации от вопроса, приветствие по имени — всё это создает ощущение тщательно продуманного письма, в котором о нас позаботились. Отвечать будет приятно.

○ ○ ○ Проверить статистику из «Медиасферы» (до среды)

Женя, привет!

Посмотри, пожалуйста, статистику кампаний за третий квартал. Там у нас откручено 2,2 млн просмотров, CTR 7%, SAC 240 рублей при прогнозируемом LTV 12–14 тысяч. Это нормализованные данные из «Медиасферы» после аудита Гринченко.

Игорь говорит, что данные неактуальные, но я не смог добиться объяснения, что с ними не так. Переписка ниже. Помоги разобраться.

Данные я показываю на бюджетном комитете. Следующий будет в следующую пятницу, поэтому лучше разобраться до среды.

Олег Голубев.

Приложение: Отчет по кампаниям «Альфы», 3 квартал.pdf

○ ○ ○ Реанимация «Омеги»: что делать?

Женя, я восстановил переписку по «Омеге». Ситуация такая:

- Менеджеры ждут смету от подрядчика, обещают до конца недели.
- Клиент ничего не спрашивает. Полагаю, что им уже не нужно.
- Через неделю инженеры едут на выставку, там наверняка покажут коммутационные шины нового поколения, мы сможем их взять.

Как сейчас действовать? Я готов напомнить о нас клиенту, но предлагаю пересидеть и выступить уже с новым оборудованием. Позвони или напиши, если нужно дать этому ход.

Олег Голубев.

Разложить по полочкам. Людям больно, когда на них скидывают дополнительную работу. И часто письмо настолько сложное, что само по себе выглядит как работа. Поэтому хорошая идея — разложить информацию в письме по полочкам: выделить главное и помочь читателю с выбором.

Что обычно делают, чтобы разложить по полочкам:

Делят письмо на разделы с подзаголовками.

Отмечают цифрами темы разговора или вопросы адресату.

Упорядочивают подачу материала. В письме справа варианты рекламной продукции представлены по единой схеме: **подзаголовок**, описание, **пример, плюсы и минусы**. Но можно придумать любую другую структуру — важно, чтобы она повторялась и была оправданной.

Предлагают читателю готовый вариант решения, чтобы ему достаточно было ответить «да, твой вариант подходит, давай делать так». В примере справа **мы предлагаем готовый вариант подачи промопродукции**, а не заставляем читателя самостоятельно обо всём догадываться.

Иллюстрируют сказанное ссылками и примерами, чтобы читатель мог увидеть, а не догадываться. В письме справа мы показываем примеры промопродукции, которые делали к книге «Пиши, сокращай», — **даем ссылки на макеты и фотографии**.

Даже простая нумерация вопросов и деление на разделы уже повышает читаемость письма. И дело тут не в самих заголовках и цифрах, дело в том, что они символизируют — заботу о человеке.

Читатель чувствует, когда автор письма о нем позаботился: удобно уложил материал, структурировал свои вопросы, избавился от лишнего. С такими людьми приятно работать. Такое письмо сложнее написать, но вложенные усилия окупятся.

Ольга, Сергей!

Пока мы готовим книгу, хотел обсудить дополнительные материалы к книге: то, что можно дарить вместе с предзаказом, вкладывать в каждую книгу для розницы или продавать отдельно. Что думаете? Если какие-то варианты интересны, давайте обсудим производство.

1. Плакат формата A1

Большой эффектный плакат на тяжелой бумаге, двухцветная печать, поставляется в тубусе. Рассказывает о том, что всех бесит в деловой переписке. Читатели вешают его на стену в офисе, чтобы пропагандировать правильные ценности деловой переписки. **Пример:** <http://...>

Плюсы: эффектный, выглядит дорого, можно продавать.

Минусы: сложная доставка, нельзя вложить в книгу, дорого.

2. Плакат формата A3

Плакат меньшего размера с каким-то дополнительным материалом к книге (например, список запрещенных слов в деловой переписке или образец хорошего письма с разбором его структуры). Печатается на плотной бумаге, складывается до формата A5. **Пример:** <http://...>

Плюсы: можно дарить вместе с книгой и поставлять в торговые сети (если знать, как упаковать книгу).

Минус: не такой эффектный, будут реже вешать.

3. Наклейки для ноутбуков

Круглые наклейки с девизом книги — «Уважение и забота», фирменный цвет. Выглядит как знак отличия «наших людей» — тех, кто исповедует уважение и заботу в деловой переписке. **Пример:** <http://...>

Плюсы: эффектно, рядом с читателем, носишь с гордостью.

Минусы: печать на виниле (дороже, чем на бумаге), наклейки выходят из моды.

Предлагаю такой вариант: наклейки вкладываем во все книги, плакаты формата A3 вкладываем в книги по предзаказу, а большой плакат выпускаем как отдельный продукт

Ссылки. Ссылками в письмах пользоваться неудобно, поэтому с ними нужно быть осторожным.

Чтобы человек захотел перейти по ссылке, ему нужно объяснить, зачем это делать. **К любой ссылке должна быть подводка.** Она отвечает на вопросы «Что здесь?» или «В какой ситуации это нужно открывать?». Например, фотограф присылает ссылку на съемку. Здесь при каждой ссылке есть объем и где нужно — формат:

Привет! Я обработал съемку для «Альфы».

Архив под печать (2,1 гигабайта): <http://disk.yandex.ru/...>

Архив для веба (250 мегабайт): <http://disk.yandex.ru/...>

Лучшие кадры для соцсетей (25 мегабайт): <http://disk.yandex.ru/...>

Еще ты просил бэкстейдж. Я собрал на скорую руку, но, если нужно что-то серьезное под публикацию, лучше обратиться к нормальным операторам.

Монтаж на 12 минут: <http://youtu.be/...>

Монтаж на 3 минуты: <http://youtu.be/...>

Архив со всем снятым (26 гигабайт): <http://disk.yandex.ru/...>

Если что-то не скачивается — пиши в ТГ: @stasonchik

Стас Миляев.

Здесь видно, что человек постарался, всё аккуратно собрал и задокументировал, еще и дал способ с ним связаться. Сравните с таким письмом — мол, разбирайся сам, что там где:

Привет! Вот ссылки на съемки и бэкстейдж.

Раз: <http://disk.yandex.ru/...>

Два: <http://disk.yandex.ru/...>

Три: <http://disk.yandex.ru/...>

Видео раз: <http://youtu.be/...>

Ещё: <http://youtu.be/...>

Архивчик: <http://disk.yandex.ru/...>

Короткие ссылки можно ставить в конец подводки. Длинные лучше ставить в отдельный абзац. Очень длинные можно сокращать через специальные сервисы, но как минимум выносить на новую строку, чтобы было удобно нажимать. Например:

Советую вам прочитать новую книгу Сарычевой и Ильяхова о деловой переписке: <https://letters.glvrd.ru>

Советую вам прочитать новую книгу Сарычевой и Ильяхова о деловой переписке:
<https://yandex.ru/search/?lr=10393&text=Ильяхов%20Сарычева%20деловая%20переписка>

Обычно письма пишутся в формате «простой текст», из-за чего поставить ссылку под текст нельзя. Но если вам можно, то вот три правила:

1. Ссылка ставится на целое словосочетание, а не на отдельные слова. Нельзя ставить ссылки на «тут», «здесь» и «по ссылке».
2. Текст под ссылкой точно описывает то, что читатель получит.
3. Содержание ссылки актуально для читателя — хочется перейти.

НЕТ

Мои работы вы можете посмотреть [тут](#)

ДА

[Мои работы на Behance.net](#)

Проверьте налоги [на сайте](#)

[Проверьте налоги на сайте Федеральной налоговой службы](#)

[Совет о работе с клиентом](#)

[Как брать больше денег за текст](#)

Мои работы [здесь](#), [тут](#) и [тут](#)

[Примеры видеорекламы](#)
[Примеры фото и графики](#)
[Архитектурное портфолио](#)

Уважать чужое время и внимание

1. Одно письмо — одно дело. Если к получателю несколько вопросов по разным проектам, написать несколько писем. Не стоит задавать вопросы о разных проектах в одном письме, даже если так удобнее.

2. Продумать тему. Из темы должно быть понятно, что требуется от читателя и когда.

ЧТО НАДО	КАК НАПИСАТЬ	ПРИМЕР
Дать задание	Что делать + срок	До понедельника проверить базу клиентов
Прислать документ	Название документа + статус	[Черновик] Смета «Альфы» Речь на вручение, финал
Задать вопрос	Вопрос прямо в теме	Когда проводим день открытых дверей?
Проинформировать	Важное сразу в теме (хорошо)	Товар для «Альфы» отгружен через СДЕК
	Просто тема (хуже)	Статус отгрузки для «Альфы»

Хорошо, если тема содержит подробности, а не только общие слова. Не «Договор», а «Договор с „Омегой“ на запчасти». Не «Сотрудничество», а «Размещение рекламы на alfa.ru».

3. Обозначить срочность. Не пишите «срочно» или «горит». Укажите в теме срок, когда что-то нужно, человеческим языком: «до понедельника», «до 15:30». Если что-то действительно горит — обратитесь к человеку по телефону или в чате. Или позвоните 03.

4. Изложить суть в первом абзаце. Письмо длиннее 12 строк делить на абзацы. В первом абзаце желательно изложить суть вопроса. Во всех остальных — подробности, предысторию и тонкости.

Если тема непонятная на первый взгляд, в первом абзаце можно изложить предысторию и уже дальше — суть просьбы.

Просьба всегда отдельным абзацем.

5. Вспомогательные материалы — сразу. Все дополнительные документы лучше приложить сразу к документу, а самую важную информацию из них вытащить в текст письма.

Хорошо, если человек сможет ответить на письмо, не переключаясь в другие программы и ничего не разыскивая. Потратьте время, чтобы адресату было легко ответить.

6. Разложить по полочкам. Если предмет сложный, а письмо длинное, добавляйте подзаголовки, делите на равные части и нумеруйте вопросы. Письмо должно выглядеть упорядоченным, а не бесконечным полотном текста.

7. Грамотно поставить ссылки. Объясняйте, что читателя ждет по ссылке. Не ставьте голую ссылку без пояснения. Вытаскивайте в пояснения существенную информацию, которая понадобится читателю, — то, по чему он будет принимать решение.

Важную ссылку ставьте на отдельной строке вместе с комментарием, так она не потеряется:

Для начала советуем прочитать руководство пользователя. В нем собраны все тонкости сборки и проверки оборудования:
<https://alphaindustries.ru/manuals/...>

Если ссылка стоит внутри текста под словом, то сделайте так, чтобы по тексту ссылки было понятно, куда она ведет. Не ставьте ссылки на слова «здесь» и «тут».

Уже десятое
поздравление
за сегодня
AAAAAAAAA!!!

Чего ты лезешь
в мою семью, а?

Спасибо за жиз-
ненный урок,
о сэнсэй!

О своем бизнесе
я сам позабочусь,
спасибо.

От: Владимир Ионов
Тема: С Новым годом и Рождеством!

Доброго времени суток!

Хочу поблагодарить Вас за плодотворное
сотрудничество в этом году и поздравить
Вас с наступающим Новым годом и Рожде-
ством!

Желаю хорошо провести каникулы, чтобы
было приятно вновь вернуться к работе.
Здоровья и счастья Вам и Вашей семье
и успехов в нашем нелегком деле.

Нижайше надеюсь на еще более выдаю-
щиеся результаты в следующем году.
Я нисколько не хочу принизить важность
результатов этого года, но ведь важно
всегда стремиться к большему! Только так
можно достичь по-настоящему значимых
высот. Чего я и желаю нам с Вами. Ура!

С заботой о Вашем бизнесе,
руководитель группы контроля качества
Владимир Ионов

Вежливость — это не слова

1. Соблюдать структуру
2. Не перепутать имя
3. Не злоупотреблять словечками
4. Делать так, как удобно читателю

Быть вежливым — не то же самое, что писать вежливые слова. Даже наоборот: чем больше слов, тем более раздражающим может получиться письмо, особенно если вежливость картонная. Истинная вежливость проявляется в заботе о собеседнике.

Письмо слева — поздравление с Новым годом. С виду оно очень вежливое: партнер поздравил, пожелал здоровья семье и поблагодарил за сотрудничество. Но оно раздражает, потому что лишено заботы и, кажется, пропитано лицемерием.

Забота проявляется не в словах, а в посыле: писать как можно короче и без лишних слов; не тратить время читателя; придерживаться нейтрального, спокойного тона; в целом нести другим пользу, а не просто маячить перед глазами.

Еще большая забота — не писать письмо без необходимости. В поздравлении с Новым годом необходимости нет. Лучше бы собеседник вообще не тратил наше время.

Есть общепринятые формы вежливости и правила гигиены. Вы наверняка их знаете, поэтому просто пробежимся по основному. Важно помнить, что вежливость не в словах — она всегда в отношении.

Здравствуйте, Валерия!

Нам тут всем, конечно, безумно жаль, что вы так огорчились из-за супа. Крем Дюбари — непопулярное блюдо. К сожалению, в политике нашего заведения не предусмотрен индивидуальный подход — готовить то, что нравится единственному клиенту. Поэтому мы вывели крем Дюбари из меню в пользу новых супов. Извините!

С наилучшими пожеланиями,
Ольга, администратор ресторана

Здравствуйте!

Прочитала у вас на сайте, что вы выводите из меню суп крем Дюбари. Это очень печальная новость, потому что я каждый день хожу к вам на обед и заказываю его по два-три раза в неделю. А теперь даже не знаю, чем его заменить. Всё остальное мне не так нравится. Лучше бы убрали что-то другое.

Валерия Н.

Клиентке не понравилось, что из меню ресторана пропал суп. Она написала письмо, и ей ответили: тут есть все формы вежливости, но вежливость эта ненастоящая. Смысл этого письма — «нам плевать на вас». Это формальная отписка.

Чтобы сделать письмо вежливым, нужно проявить заботу: **рассказать о причинах такого решения, предложить варианты, показать важность ее мнения.** Важно, чтобы причины были честными: «нам невыгодно» — это нормальная позиция ресторана.

Валерия, спасибо, что написали! Нам очень жаль. Крем Дюбари был непопулярным среди посетителей, поэтому нам пришлось вывести его из меню. Его заказывали шесть-восемь раз в неделю (видимо, это были вы), и нам приходилось выбрасывать большую часть продуктов, для нас эта позиция была убыточной.

Я понимаю, это грустно, когда любимое блюдо пропадает из меню. Вместо крема Дюбари мы начали готовить новые. Смотрите, что у нас теперь есть:

крем-суп из шампиньонов, цветной капусты и белых грибов — это близко к крему Дюбари по вкусу и консистенции;

магрибский томатный суп — это совсем другое, но очень вкусно;

суп-пюре из брокколи и тыквы со сливками — он сливочный, как крем Дюбари, но надо любить брокколи :-)

Валерия, если попробуете новые супы, напишите, пожалуйста, как вам. Мы это учтем при формировании меню.

Ольга, администратор ресторана.

P. S. Огромное вам спасибо, что регулярно заходите к нам на обеды. В следующий раз, когда будете у нас, тихо скажите официанту «Ненавижу „Цезарь“», вас ждет комплимент от шефа :-)

Если у вас есть предложения по ассортименту или меню, смело пишите мне — нашей команде очень важно мнение постоянных гостей.

Кто это пишет?
Что хотят?

Угу.

Вот это нужно
прочитать!

Чего от меня
ждут?

Где-то здесь дол-
жен быть телефон.

От: Елена Федорова
Тема: Совместная акция с фондом защиты
природы

Здравствуйте, Антон!

Мы общались с вами на конференции и об-
суждали возможность провести совмест-
ную благотворительную акцию нашего
фонда с вашим магазином.

Суть акции — предлагать на кассе товар,
а часть прибыли с продажи отправлять
в фонд. С нас — печатные материалы, ин-
формирование и скрипты для кассиров.
Подробнее — в презентации, прикрепляю
к письму.

Если это интересно, давайте обсудим даль-
нейшие шаги. Если удобнее голосом, я на
связи по телефону. Можно звонить в любое
время. Телефон — в подписи.

Елена Федорова,
руководитель фонда защиты природы
+7 930 069-xx-xxx

Структура. Письма — довольно консервативная форма общения, у них есть устоявшаяся структура. Когда адресат получает письмо, он ожидает увидеть:

1. Имя отправителя
2. Тему письма
3. Приветствие
4. Суть разговора
5. Вопрос или призыв
6. Подпись
7. Как связаться, кроме почты

Эти кусочки обычно идут друг за другом в таком порядке, поэтому адресат знает, где искать важное в письме или номер телефона, чтобы позвонить отправителю.

Если нарушить эти ожидания, письмо будет прочитано сложнее: адресату придется тратить время на поиск информации. Поэтому эти кусочки надо аккуратно оформить.

Имя отправителя. По имени отправителя в списке входящих адресат должен понять, личное это письмо или нет. Это помогает принять решение, стоит ли его читать и когда. Письмо выглядит личным, когда подписано конкретным человеком:

СПАМ	ЛИЧНОЕ ПИСЬМО
Тульская типография	Анна Николаева
Alex Rich	Александр Болдарев
Выиграй Миллион	Ирина Маркина

Именем компании можно подписывать транзакционные письма — например, подтверждение заказа. Если письмо пишет человек, в отправителе должно быть его имя.

Приветствие. Приветствие пишется на отдельной строке с восклицательным знаком в конце. Так оно не смешивается с основной частью письма.

МЕШАЕТ БЫСТРО ПЕРЕЙТИ К СУТИ

Здравствуйте, Антон, у меня вопрос по поводу регистрации юридического лица...

СТОИТ ОТДЕЛЬНО, НЕ МЕШАЕТ

Здравствуйте, Антон!

У меня вопрос по поводу регистрации юридического лица...

Англичане и американцы ставят после приветствия запятую: Dear John, — это их традиция. У нас — с восклицательным знаком. Стоять насмерть за этот знак мы, конечно, не будем: если собеседник-экспат обижается на такое обращение, лучше сделать так, как привычнее ему. Ведь этикет нужен для того, чтобы другому человеку было с нами удобно, а не чтобы почувствовать собственное культурное превосходство.

Суть разговора. Обычно суть разговора следует изложить сразу после приветствия. Здесь не нужны долгие подводки:

ДОЛГО И НЕ ПО ТЕМЕ

Искренне благодарен за уделенное мне время на конференции.

КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ В ТЕМУ

Мы общались на конференции по поводу совместной акции.

Данным письмом хочу подвести итоги нашего разговора и обозначить дальнейшие...

Итоги нашего разговора: ...

Исключение — когда тема для читателя новая и сложная. Тогда придется сделать введение длиной в один абзац.

Вопрос или призыв. На письмо трудно ответить, если в нем нет **конкретного вопроса или просьбы**. Хорошо, если они будут стоять в отдельном абзаце, чтобы быстро найти их глазами.

БЕЗ ВОПРОСА

Это мои предложения по процессу работы над проектом.

С ВОПРОСОМ

Антон, это мои предложения.
Я не знаю, подходят ли они, давайте обсудим?

Такие договоренности с клиентом мы зафиксировали в плане.

Договоренности мы записали в плане. **Пожалуйста, проверьте, всё ли там верно.**

Не знаю, как решить эту проблему.

Не знаю, как решить эту проблему, **посоветуй.**

Подпись. В подписи достаточно написать имя и должность, если должность в этом случае важна. Приписка «С уважением» не помогает, но и не мешает, разве что создает дополнительное ощущение формализма. Если нет задачи делать письмо формальным, «с уважением» можно не писать.

ЛИШНИЕ РАСШАРКИВАНИЯ

С уважением,
Дмитрий Шарапин,
директор «Шарапин и партнеры»

ПРОСТО

Дмитрий Шарапин.

Как связаться. В подписи можно добавить другой канал связи, например, телефон или «Телеграм». Так читатель сможет задать быстрый вопрос или позвонить в случае пожара. Если мы не знакомы, можно добавить адрес сайта или страницы в соцсетях.

Первое письмо.
Видно, что Алина и Николай хорошо знакомы и им не надо вводить друг друга в тему письма.

В следующих ответах Алина и Николай обсуждают одну и ту же задачу. Здраваться уже как-то глупо, а подпись перегружает письмо.

Привет, Николай!
У нас новый клиент, нужно провести замер.
Клиент просит в пятницу. Сможешь?
Алина, клиентский менеджер
+7 412 123-45-67

Привет, Алина!
Да, смогу. Какой там объект?
Николай, инженер
+7 412 123-45-68

Привет, Николай!
Таунхаус, три этажа. Прикрепляю документ с планом постройки, адресом, телефоном клиента. Позвони ему сегодня, пожалуйста.
Что ты об этом думаешь?
Алина, клиентский менеджер
+7 412 123-45-67

Привет, Алина!
Я понял, спасибо. Отпишусь, когда договорюсь с клиентом о выезде. Пришлю расчет.
Что ты об этом думаешь?
Николай, инженер
+7 412 123-45-68

Убирать всё лишнее из писем — еще один способ позаботиться о получателе. Что обычно можно смело убрать:

Уведомление о конфиденциальности — формальная отписка из юр. отдела. Если вы можете ее убрать, уберите. Если юристы запрещают — что ж...

Обвес пересылаемого сообщения — при переотправке сообщения адресат получает целый блок информации: «Начало переадресованного сообщения. Дата. Отправитель. Тема. Получатель». Обычно эта информация неудобно подана и не нужна получателю. Вместо нее лучше просто ввести в курс дела: «Леша, клиент вчера написал вот такое письмо...»

Это сообщение проверено на вирусы антивирусом «Кусь» — получателю неважно, как проверено письмо на вирусы. Зато антивирусная компания получает бесплатную рекламу.

Адрес офиса в подписи. Если собеседник собирается приехать к нам в офис, адрес нужно сообщить в теме письма. Дополнительно хорошо бы рассказать, как добраться: в какие ворота заходить, где направо, в какую арку, где там железная дверь. Если человек не собирается к вам в гости, адрес не нужен.

Отправлено с моего iPhone X Pro 3000 — получателю неважно, с какого устройства ему пришло письмо, и часто подпись выглядит как рисовка.

Если это написано, чтобы оправдать опечатки и сокращения, то лучше в начале письма извиниться по-человечески: «Прости, пишу с телефона». Но обычно дополнительно предупреждать не нужно.

Забота о получателе — это не только снабжать его нужной информацией, но и не загружать лишней. Поэтому повторять в точности формальную структуру письма тоже часто не нужно. Например, здороваться в каждом письме — лишнее, достаточно поздороваться с человеком один раз в день. Необязательно каждый раз задавать вопрос в конце, если по сути он не нужен. Посмотрите на пример слева: если слишком формально следовать правилам, переписка выглядит нелепо.

○ ○ ○ Карта возражений клиентов

В итоге мы получим отклики 300—500 человек, из чего сможем составить внятную карту возражений. С другой стороны, эти же 300—500 человек будут теперь ожидать, что мы внедрим их пожелания, нужно будет с этим как-то работать.

Конечно, мы можем просто поговорить с десятком ключевых лояльных клиентов, но для этого нужно выделить кого-то из сильных менеджеров. И, вероятно, если грамотно всё организовать, мы даже сможем узнать более глубокие вещи.

Еще меня беспокоит, что мы будем говорить с текущими клиентами, это похоже на «ошибку выжившего». Ведь по-хорошему нужно говорить с теми, кто отказался от работы с нами. А как на них выйти, я не знаю, в CRM такой информации сейчас нет.

Что думаешь?

Стас.

Удобно ли ответить на вопрос? В книгах о переговорах часто советуют задавать собеседнику открытые вопросы. И в качестве примера приводят «Что ты об этом думаешь?» — мол, его можно задать к любому высказыванию, и как будто сразу начнется диалог.

Сам по себе это нормальный вопрос, но есть нюанс: на него должно быть удобно отвечать. В примере сверху неудобно: автор вывалил на читателя свои соображения, просит в них разобраться. Чтобы ответить на вопрос «Что думаешь», читателю нужно проделать большую работу. Проще проигнорировать, если это возможно. Авось, само решится.

даже сможем узнать более глубокие вещи.

Еще меня беспокоит, что мы будем говорить с текущими клиентами, это похоже на «ошибку выжившего». Ведь по-хорошему нужно говорить с теми, кто отказался от работы с нами. А как на них выйти, я не знаю, в CRM такой информации сейчас нет.

Итого, какие у меня сомнения и вопросы:

1. Большой опрос создаст резонанс в СМИ, сейчас это лишнее.
2. Как работать с ожиданиями клиентов, которых мы опросим?
3. Что если поговорить приватно с десятком ключевых клиентов?
4. Как нам выйти на «отвалившихся» клиентов помимо тех, кто с нами еще работает?

Если удобно, давай я тебе позвоню.

Стас.

В этом примере Стас добавил в конце письма **перечень конкретных вопросов, на которые хочет получить ответ**. Не «разберись сам в моем письме и ответь», а «вот, я проделал работу, чтобы тебе было удобно».

Еще приятно, что Стас предложил созвониться для обсуждения этих вопросов: как бы протянул руку своему адресату, предложил ему сделать обсуждение еще более удобным.

Это вообще общий принцип любой переписки: когда один человек думает об интересах и удобстве другого. Само по себе механическое повторение формул не помогает — нужно думать, будет ли это удобно нашему конкретному читателю.

Что? Я Сергей!

Серьезно? А мне показалось, что вы впервые обо мне слышите.

Нет уж, идите к черту!

А выше написано, что «ждал». Она даже не переписала шаблон!

Отвечу ее же оружием.

Кому: Сергей Борисов

Тема: Приглашение в жюри фестиваля

Здравствуйте, Борис!

Я слежу за вашим творчеством и давно ждал повода познакомиться и поработать с вами лично, и вот он появился.

Мы проводим фестиваль репортажной фотографии для фотографов-подростков, и я приглашаю вас стать членом жюри.

Фестиваль пройдет 26 июня, в Москве. Если вам интересно, давайте обсудим подробности.

С уважением,
Светлана Марьина, организатор фестиваля

Кому: Светлана Марьина

Тема: Re: Приглашение в жюри фестиваля

Здравствуйте, Марина!

Меня зовут Сергей.

Не смогу участвовать.

Внимание к имени. В деловой переписке не так много смертельных ошибок, почти всё можно исправить заботливыми переговорами. Но ошибка с именем... Она показывает невнимательность к собеседнику. Сразу видно, что автор письма слева пишет всем подряд. Вот частые проблемы с именами:

Фамилия похожа на имя, легко перепутать — Сергей Борисов, Иван Ильин, Ольга Надеева, Максим Ильяхов.

Похожие друг на друга имена — Люда и Люба, Мария и Марина, Коля и Толя, Олеся и Алеся, Алексей и Александр.

Разные варианты имени — Ксения и Оксана; Вячеслав и Святослав; Ася и Настя. Наталиям не нравится, когда их называют Натальями.

Людей с такими именами *постоянно* называют неправильно. Каждый день кто-нибудь назовет Максима Ильей, а Люду — Любой. Один раз это может быть нестрашно, но этих людей так называют каждый день.

Поэтому, если представились Оксаной, — называть Оксаной, а не Ксенией. Если Александром — писать полное имя, не переходить на Сашу. Если общаемся впервые — писать имя из визитки или сайта. Если имя непонятно, — лучше спросить, чем краснеть:

«Здравствуйте! Я нашла вас в фейсбуке, но не уверена, как правильно к вам обращаться. Подскажите, пожалуйста».

Бывают люди с необычными именами: например, Маргарет. Неважно, почему у нее такое имя. Важно, что Маргарет — это не Марго, не Рита, не Маргарита. Если она захочет, чтобы мы ее так называли, она нам скажет. До тех пор — она Маргарет.

Если бы мы могли оставить в этой книге только одно правило, мы бы оставили вот это:

ВНИМАТЕЛЬНО С ИМЕНЕМ

Кому: Алексей Новик
Тема: Позвонить клиенту

Леша, привет!

Вчера у твоего клиента из «Сатурна» отключился доступ в систему. Мы заметили это раньше него и всё починили, тебя не стали беспокоить. Но там могла остаться проблема с синхронизацией, и это может посмотреть только сам клиент.

Позвони ему, пожалуйста, узнай, всё ли в порядке.

Ксюша Р.

Кому: Ксения Рыбальченко
Тема: Re: Позвонить клиенту

Принято!

Леша

Кому: Алексей
Тема: Re: Позвонить клиенту
Спасибо!
Ксюша Р.

Это нормально,
получатель
спокоен.

А это лишнее
отвлечение.

Спасибо отдельным письмом. Благодарить коллег — хорошо. Но если написать в письме одно слово «спасибо», то мы нагрузим коллегу лишней работой: придется увидеть письмо в ящике, открыть, закрыть, удалить. Вместо благодарности получается лишняя работа.

Если очень хочется поблагодарить коллегу, лучше сделать это лично, с улыбкой. Если лично не получается, а поблагодарить очень хочется, есть смысл добавить в письмо дополнительные материалы или подарок.

В примере слева лучший вариант — просто не писать последнее письмо со «спасибо». Но возьмем другую ситуацию: мы — управляющий ресторана, и знакомый бесплатно проконсультировал вас по рабочему вопросу. Хорошая благодарность может быть такой:

Женя, спасибо! Ты очень выручил. Прими в знак благодарности нашего курьера с подарком. Я попросил его оставить коробку с подарком у вас в приемной на твоё имя.

Женя, спасибо! Ты очень выручил. Если потребуется любая помощь по организации мероприятия или банкета, я буду рад сделать хорошую скидку.

Конечно, это необязательно: когда нам готовы помочь бескорыстно, никто не ждет взамен подарков. Но, если это сделать, человеку будет приятно.

Единственное, на что стоит обратить внимание, — чтобы читателю было удобно воспользоваться подарком. Если придется ловить курьера в неудобное время — это так себе. Или промокод на скидку 500 Р при покупке от 10 тысяч — тоже слабый подарок.

Хуже только промокод на прыжок с парашютом, ради которого нужно в пять утра в воскресенье ехать на электричке, еще и доплачивать за парашют.

Извинения сами по себе не делают письмо вежливым. Представим, что коллега не сделал задачу в срок:

Привет, Саша!

Я должен был сегодня прислать перевод договора, но не успел.
Мне очень стыдно, что я тебя подвожу. Прости, пожалуйста!

Никита.

Саша получает его за день до подписания договора. Что ему делать? Извинения не решают задачу, Саше от них не легче. Здесь проблема не в письме, а в поведении. Письмо станет заботливым, если:

предупредить о проблеме заранее — если рассказать о сорванных сроках день в день, исправить это будет трудно, риск провалить задачу нужно обсуждать как можно раньше;

предложить решение — настоящее извинение это не просто признание вины, а альтернативный план решения проблемы. Не просто «извини», а «извини, вот новый план».

Теперь письмо станет заботливым:

Привет, Саша!

В четверг я должен прислать перевод договора, но чувствую, что не справляюсь. Чтобы отправить договор вовремя, я нашел переводчика, он готов прислать результат в среду.

Я попросил среду, чтобы оставить день на проверку договора. Это я точно успею. С этим планом в четверг у нас будет готовый, проверенный договор.

Вопрос только в бюджете. Перевод будет стоить 11 000 рублей. Можем ли мы это оплатить?

Никита.

Понятно, что на Саше остался вопрос бюджета, но теперь у него достаточно времени и нужно решить один небольшой вопрос, а не носиться в поисках переводчика в последний день.

Заметьте: в новом письме Никиты нет слов «извини», «мне стыдно», «я тебя подвел», и это не выглядит хамски. Потому что теперь он не подводит, а предлагает новый план. Он помогает, а не скидывает ответственность.

Бывают ситуации, когда извинения всё-таки не помешают. Обычно, когда случилась неприятность. Допустим, таксопарк получил жалобу, что стоимость поездки рассчитали неправильно. Если жалоба справедливая, ответ может быть таким:

Здравствуйте, Любовь!

Мы расследовали ситуацию с оплатой и выяснили, что вы правы: стоимость поездки должна быть ниже. Нам очень жаль, что так произошло. **Сейчас мы исправились и оформили возврат. Неверно списанные деньги вернутся вам на счет за 2 дня.**

Простите за эту ситуацию! Мы поставили ее на контроль, чтобы она не повторилась.

Артем, менеджер поддержки

В этом письме есть извинения. Но письмо заботливое не из-за них, а благодаря хорошей отработки ситуации: **Любовь теперь знает, что деньги вернутся и когда это произойдет.** Но «нам очень жаль» здесь тоже важно: фраза добавляет искренности. Еще обратите внимание, как человечно звучит само извинение: «Простите за эту ситуацию».

Только не надо писать «Приносим извинения за доставленные неудобства». Это штамп, который не имеет ничего общего с человеческими отношениями, поэтому воспринимается как формальность.

Извинения — тоже способ проявить заботу о получателе. Если за извинениями стоит проделанная работа, это помогает налаживать отношения.

Опять АСАП!

Гостиничного сектора? Автозамена, что ли?

А я-то тут причем?

Да прямо!
Это три часа минимум!

А от меня-то ты что хочешь? Запусти сам.

От кого: Валентин

Тема: отправка письма клиентам

женяпривет

помоги мнеASAP с рассылкой для клиентов пжлст. мы запускаем акцию соски дками для клиентов из гостиничного секса и туризма это надосделать срочно, перед отчетом перед инвесторами

Надо написать что типа дарим вам скидку при оплате обслуживания на год. Скидка 15 прц. потом конечно еще надовыгрузить клиентскую башню по сегментам и разслать ок? Впрочем, как всегда, ты знаешь. Дел на 40мин максимум.

Как ты понимаешь заадча приориетная,надо быловчера. Рассчитываем получить с этой рассылки приток годовых ополчение. Если это не сделать, нм хана на встрече с инвесторами потому что они ожидают каких-то результатов и рассказа об эксперименте. Я говорил о планах по этой акции, всё придумал теперь надо только запустить давай не подкачай

Небрежность в письмах — это опечатки, ошибки, слова прописными буквами, неправильные запятые. Видно, что письмо писали впопыхах. От этого появляется чувство неуважения.

Письмо слева небрежное. Но дело не только в ошибках, само письмо хамское. Валентин скидывает на Женю свою работу, не давая права отказать, причем явно в спешке — настолько, что даже не хочет обстоятельно сформулировать просьбу.

Сначала просто напишем чисто:

Женя, привет!

Мне нужна твоя помощь. Мы запускаем акцию для клиентов из гостиничного сектора и сферы туризма. Нужно написать письмо, выгрузить базу клиентов и разослать.

Это срочная задача. В четверг я встречаюсь с инвесторами, они спросят о результатах кампании. То есть отправить надо в понедельник максимум. Выручи, пожалуйста.

Мы избавились от небрежности, и теперь письмо выглядит не таким хамским. Но уважения всё еще нет. **Сделаем шаг навстречу читателю:**

Женя, привет!

Мы запускаем акцию для клиентов из гостиничного сектора и туризма. Нужно написать письмо, выгрузить базу клиентов и разослать по сегментам.

Я понимаю, что ты это не должен делать, но, если сможешь помочь, очень выручишь. Я сам не успеваю, потому что готовлюсь к встрече с инвесторами, им нужно рассказать о результатах акции. Это большая задача и отнимет время, с меня долг. **Письмо могу сам написать, но нужно помочь с отправкой. Что мне сделать, чтобы тебе было легче?**

Заметили две опечатки в письме? Их можно простить, потому что письмо заботливое. А много опечаток — скорее признак неуважения: человек даже не перечитал письмо перед отправкой.

Конечно. Сейчас
посмотрим.

Так, заявка
на Серегу.

А, поняла,
что за клиент.

Когда там
нужен замер?

Кому: Сергей Ф., Мария Н.

Тема: Замерить таунхаус

Маша, привет!

Подготовишь заявку на осмотр и замер
объекта?

Кому: Наталья

Тема: Замерить таунхаус

Да, я готов: в эту пятницу, в 14:00, принято.
Заводите заявку в системе, я приму.
Сергей.

Кому: Сергей Ф.

Тема: Замерить таунхаус

Сергей, привет!

У нас новый клиент с таунхаусом. Нача-
нем с планировки, а потом подумает о ре-
монте. Нужно съездить на объект, прове-
сти замер, осмотреть, как обычно.

Клиент просит в пятницу, в 14:00. Это
пос. Инфостильный, 22-й км Киевского ш.

История переписки. Если ваш вопрос в письме требует долгого обсуждения, появляется история переписки — текст всех старых писем подтягивается в новые. И здесь возникает вопрос: нужно ли оставлять историю или лучше удалить?

Если удалить историю, письмо будет опрятным: останутся только важные цитаты из старой переписки. Это нормально, если все участники переписки в курсе договоренностей: информация из старых писем не нужна.

С другой стороны, когда история есть, новые люди быстро войдут в курс дела.

Оба варианта подходят. Главное — соблюдать принцип:

СДЕЛАТЬ УДОБНО ПОЛУЧАТЕЛЮ

В переписке слева сначала сначала участвуют Наталья и Сергей. Наталья дает задание, в нём есть все подробности. Потом они добавляют в переписку Марию. Если удалить историю, Марии придется переспрашивать.

Можно еще так: удалить историю переписки и сохранить только ключевые цитаты, чтобы Марии было удобно выполнить поручение. Получится так:

Маша, подготовь заявку.

> Да, я готов: в эту пятницу, в 14:00, принято.

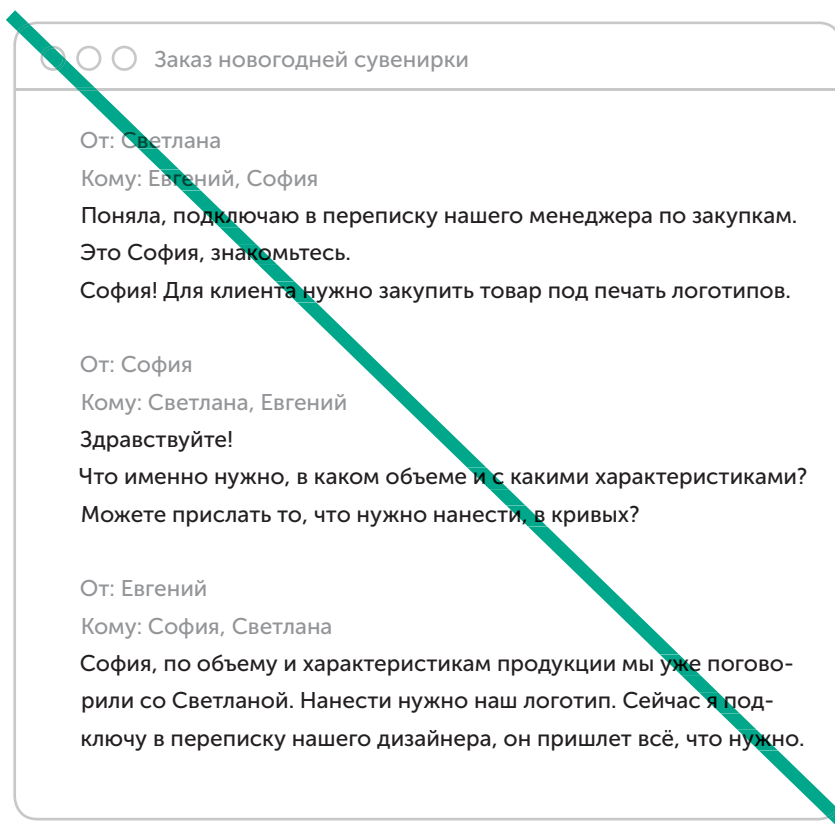
> Это пос. Инфостильный, 22-й км Киевского ш.

> Клиент: Людмила С., +7 903 123-45-67

Общий принцип: каждый раз думаем, что из письма понадобится человеку, а что будет лишним. Лишнее удаляем, важное оставляем. Для этого потребуются дополнительные усилия, но именно в них проявляется забота о получателе.

Другой сценарий — переписка, в которой участвует больше двух человек. Таких писем большинство: взять в работу замечания от клиента, согласовать сроки задачи, проверить и подписать договор, отработать жалобу.

Чаще всего в такую переписку подключаются новые люди, для которых важно сохранить контекст. Если оставить в письмах отдельные цитаты, новый участник не поймет суть, придется переспрашивать. Будет похоже на службу поддержки крупного банка, когда ваш вопрос решает то один, то другой специалист и каждому приходится рассказывать всё заново.



В нашем примере клиент заказывает сувенирку. В переписку подключаются всё новые и новые люди. Заказ приняла Светлана, выясняла основное, подключила технолога Дмитрия. Потом подключили менеджера по закупкам Софию.

До Софии они уже обсудили способы нанесения, цены и ожидания клиента. Если удалить историю, придется повторять детали заново. Если оставить ее целиком, Софии будет сложно найти нужное среди всей переписки.

Лучший вариант — оставить только то, что Софии нужно знать для своей задачи.

○ ○ ○ Заказ новогодней сувенирки

От: Светлана

Кому: Евгений, София

Поняла, подключаю в переписку нашего менеджера по закупкам.

Это София, знакомьтесь.

София! Для клиента нужно закупить товар под печать логотипов.

От: Евгений

Кому: Светлана, Дмитрий

Давайте тогда серебро, матовые, а конфеты с алкогольной начинкой, в серо-зеленых коробках.

Выставите счет?

От: Светлана

Кому: Евгений, Дмитрий

Евгений, значит, 200 флаг и 200 коробок конфет, верно?

По способам нанесения вас проконсультирует Дмитрий, наш технолог.

Ставлю в копию.

От: Михаил Карпов

Тема: Проект для «Альфы»

Виктор, здравствуйте!

Меня зовут Михаил, я занимаюсь в «Альфе» социальными проектами и благотворительностью. Нас впечатлил ваш рассказ о продвижении фонда «Добрые дела», нам интересно сделать нечто подобное у себя.

Как представляться. Ваше имя уже указано в заголовке письма, поэтому чисто технически представляться в самом тексте избыточно. Но мы привыкли, что при знакомстве человек называет свое имя. Поэтому в письме незнакомому человеку не грех представиться прямо в тексте.

В примере сверху Михаил сделал хорошую вещь: **объяснил, чем он занимается** и как его запрос связан с работой получателя Виктора. С первых строк понятны их точки пересечения.

Что еще можно делать в приветствии-знакомстве:

В двух словах рассказать, чем занимается компания, если она малоизвестная. Но не уходить в рекламу, потому что тогда от письма будет ощущение спама.

Расшифровать термины и сокращения, которые могут быть неясны читателю. Например, если компания занимается СРА-маркетингом, можно объяснить, что это реклама с оплатой за фактические покупки (наверное, так).

Если мы откликаемся на вакансию, можно обозначить свой возраст — ведь ищут не только функцию, ищут еще и человека. Но, например, семейное положение в деловом письме обозначать будет, скорее всего, неуместно.

Иногда бывает, что люди указывают в имени отправителя что-то... странное. То ли творческий псевдоним, то ли дружескую кличку, то ли... мы не знаем:

ХММ...

KoKeTochka555

Barbara Brightside

Король Танцпола

Alex M.

ЯСНО

Лариса Вебкамова

Варвара Светлова

Михаил Барышников

Алексей Минаев

Нет ничего плохого в том, чтобы придумать себе звучное имя и его продвигать. Но тогда нужно **быть последовательным** и помочь получателю правильно к вам обращаться. Если во входящих вы Барбара, то в самом письме должно быть так же:

ЗАПУТАЛИ

От кого: Barbara Brightside

Здравствуйте!

Меня зовут Варвара, я представляю компанию «Кураж»...

Barbara Brightside

+7 964 957-23-11

ПОНЯТНО

От кого: **Barbara Peters**

Здравствуйте!

Меня зовут **Барбара Питерс**, я из компании...

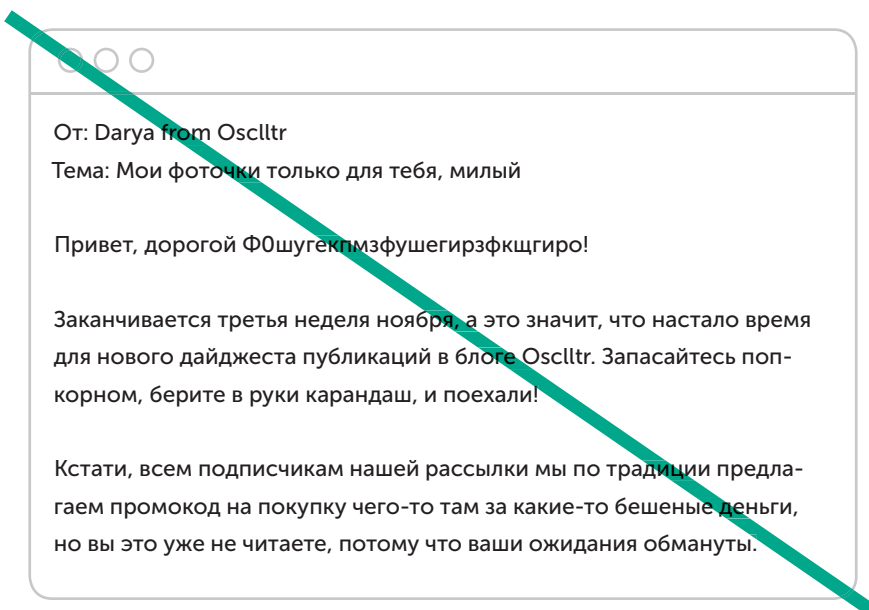
Барбара Питерс, менеджер

+7 964 957-23-11

В примере слева непонятно, как получателю обращаться к отправителю в ответе: Barbara, Барбара или Варвара? Он оказывается в неловкой ситуации. А если он позвонит в компанию?

- Здравствуйте! А можно Варвару пригласить?
- Какую Варвару? У нас их две.
- Ну, которая Брайтсайд... Брайсиде? Я не знаю.

Лучшее решение — писать так, чтобы получателю было удобно ответить, позвонить или рассказать о вас другим.



Не обманывать ожиданий. В примере сверху компания делает рассылку с дайджестом публикаций. Это полезный продукт, но постепенно открываемость этой рассылки падает: люди привыкают, начинают откладывать письмо на потом и забывают.

Чтобы повысить открываемость, компания поставила в отправителя имя своего сотрудника, а тему нарочно сделала непонятной: то ли шутка, то ли личное письмо.

Открываемость письма, конечно, повысится. Но читатель разочарован с первых же строк и, вероятно, выбросит письмо в спам.

Кириллица или латиница в имени. Имя лучше писать на языке получателя. Если переписываетесь с русскоговорящими — пишите на русском. А если вы из международной корпорации и отправляете письма англоязычным коллегам — на английском. Неплохая идея — адаптировать сложнопроизносимые российские имена для англоязычного читателя.

Не перегибать. Даже в знакомстве можно наломать дров. Например, залюбоваться собой:

Здравствуйте, Юлия!

Меня зовут Владимир, я владею интернет-магазином синтезаторов. Я начинал с продажи одного синтезатора на «Авито», а потом понял, что решу проблему многих музыкантов, если запущу хороший магазин.

Так и случилось: я начал три года назад с закупки десяти синтезаторов. Теперь в моем магазине постоянно в наличии двести-триста синтезаторов и прямые поставки из-за границы.

У магазина есть сайт, и я хочу обновить текст на нем. Мне рекомендовали вас.

Здесь слишком много информации, которая сейчас не нужна Юлии. Она может понадобиться в будущем, но для знакомства это лишнее. Достаточно представиться и назвать повод для письма.

Другая ошибка — быть слишком официальным:

Здравствуйте, Юлия!

Меня зовут Владимир Игоревич Федоров, я являюсь владельцем интернет-магазина по продаже синтезаторов. На текущий момент у нас образовалась потребность в качественном тексте, и я решил обратиться за услугами по его написанию к Вам. Просьба сообщить, готовы ли Вы в данный момент взяться за эту задачу и на каких условиях.

Слишком официальное знакомство задает дистанцию. Кажется, что работа с таким заказчиком грозит долгими согласованиями.

Это не значит, что нужно переходить в панибратство и в первом же письме обращаться на «ты». Наоборот, уважение в том, чтобы быть с человеком на равных, но не переходить границы. Для этого хватит имени и пары слов, откуда мы. Как будто знакомимся с человеком в баре после деловой конференции: вроде неформально, но всё же по делу.

Один из признаков слишком официального общения — представляться фамилией вперед: Наумова Инна, Скрябов Родислав. В обычной жизни мы говорим просто «Меня зовут Инна» или «Я Родислав». Никому не придет в голову представляться по фамилии: «Меня зовут Наумова». Полное имя в формате «Сарычева Людмила Андреевна» подходит для договора на ипотечный кредит, а в простом человеческом общении лучше снижать градус официоза.

Представляться нужно так, как вам было бы приятно, чтобы вас называли. Иногда это не соответствует общепринятой форме имени. Например, если бы Артему было приятно, чтобы его называли Артемием (ну, мало ли...), он бы просто должен был так везде представляться:

От: Артемий Соколов

Здравствуйте, Игорь! Меня зовут Артемий, пишу вам по поводу...

...

Артемий.

Бывает такое: человек представляется сокращенным именем, а его собеседнику неудобно сразу обращаться неформально. Диалог получается неловким:

Здравствуйте, Игорь! Я Люда Сарычева, редактор. У меня вопрос...

Здравствуйте, Людмила! Рад знакомству.

Если Люде важно, как ее будут называть, можно вежливо поправить собеседника, но без претензий:

С ПРЕТЕНЗИЕЙ

Насколько я помню, я представлялась Людой. Прошу меня впредь так и называть.

ВЕЖЛИВО

Мне будет приятно, если вы будете называть меня Людой. Так мне нравится больше.

Если человек представился с отчеством, хорошая идея обращаться к нему по имени-отчеству, даже если мы точно знаем, что человек заметно младше нас. Нам несложно, а человеку приятно:

...

С уважением,

Торосин Константин Валерьевич aka THOROSS THE DESTROYER

Константин Валерьевич!

По поводу вашего заказа 12391 на меч «Рубинштейн» в игре «Камни плоти: возвращение горячих эльфиек»: мы получили оплату и перевели предмет на ваш игровой счет...

Некоторым даны редкие имена, которые тяжело даются окружающим. Годами к ним обращаются неправильно, и постепенно у таких людей начинаются истерики:

Галя! Спасибо за отклик!

...

Галина, и еще один вопрос...

...

С уважением,

Игорь Иванов.

Здравствуй, Игорь!

Меня зовут Гала (не Галя, не Галина, а именно Гала, прошу так ко мне и обращаться, пожалуйста).

Делать так, конечно, не стоит. Игорь наверняка не имел в виду ничего дурного и просто не сориентировался. Чтобы не оказаться в положении Игоря, лучше помнить золотое правило: обращаться к человеку так, как он представился.

Переходить на «ты». В какой момент переходить на «ты» — вопрос личного комфорта. Если хотите сохранить дистанцию, общайтесь на «вы». Если вы с человеком близки по духу, не ждите, что собеседник сам предложит перейти на «ты». Люди часто стесняются. Предложите сами, скорее всего, собеседник отреагирует положительно.

На «ты» лучше переходить при личной встрече, когда вы видите собеседника и чувствуете обстановку. В письме сложновато.

Главное, чтобы в переходе на «ты» не было напряжения для обеих сторон. Если внутренне тяжело перейти — значит, еще не время, торопиться незачем.

Нет смысла искусственно пытаться сделать отношения теплее, без спроса переходя на «ты» и пытаясь через это сподвигнуть человека нам помогать. От этого отношения теплее не станут, а наоборот — появится раздражение. Теплота не в «вы» или «ты», а в искренней заботе друг о друге:

Витя, привет! Глянешь наш документик?

Ты, говорят, эксперт по таким делам.

Адрес почты кажется ерундой, а на деле тоже может быть удобным или неудобным. В идеале адрес должен содержать имя и фамилию:

`alexey.pavlov@alfa-corp.com`

Необычный адрес может создать неверное впечатление о человеке:

Нотариус `konfetka1957@mail.ru` — разбитная женщина в возрасте

Дизайнер `wintermood@gmail.com` — меланхоличная особа

Соискатель `crazysexymotherfucker@mail.ru` — закомплексованный юноша, плохо владеющий сетевым этикетом

Программист `1337sk1llz4lulz@gmail.com` — хакер?

Дружеские обращения. В переписке к человеку нужно обращаться так, как он попросил. Чаще всего это будет просто имя. Но иногда коллеги позволяют себе вольности:

Девушка, что там у вас с актами за май?

Здравствуй, душа моя!

Слушаюсь, босс.

Анечка, ну что, ты посмотрела задачу?

Такое обращение ставит Анечку в неловкое положение. Будто Анечка — девочка на побегушках.

Подобные обращения уместны, если отправитель и адресат находятся в близких личных отношениях. Тогда можно говорить что угодно.

Но представим ситуацию: в переписке участвуют двое близких друзей и человек со стороны. Если Анечка и «душа моя» продолжают обращаться друг к другу слишком лично, участнику со стороны будет неловко. То же самое, если Анечка и «душа моя» будут переписываться по делу, а потом не подумают и включат в переписку постороннего человека, который станет свидетелем всего этого дружеского флирта.

Совершенно точно не стоит переходить на уменьшительно-ласкательные имена, особенно чтобы сгладить впечатление от неприятной новости. Наживете себе врага на много лет:

Оленька, вам выпала честь дежурить в выходные.

Максик, ну ты же знаешь, как у нас оформляются заявочки.

Николай, Коленька... Перечитайте, пожалуйста, свою должностную инструкцию, и ваши вопросы отпадут сами собой.

Ксюшенька, очень у вас скучные письма, нет в них души.

Анжелочка, зайдите ко мне.

Обращаться к группе людей. Бывает, надо отправить письмо не одному человеку, а нескольким. В обращении нужно как-то охватить всех:

Коллеги!

У меня для вас объявление.

С этим обращением всё было бы в порядке, если бы не слово «коллеги». Само по себе оно нормальное и уважительное, но в корпоративной среде это стало штампом, который означает лень, пренебрежение и снятие ответственности.

Коллеги, мы вас услышали! Переслали ваши пожелания в отдел...

Коллеги, просьба закрыть все задачи до среды в связи с...

Коллеги, включаю в переписку руководителя направления...

Коллеги, давайте перейдем в конструктивное русло и решим...

Коллеги, в наших общих интересах...

Если есть необходимость написать письмо сразу нескольким людям, лучше обратиться по имени:

Коля, Даша, Тома! Вот отчет, посмотрите, пожалуйста, к созвону.

Для переписки, в которой участвует больше трех людей, достаточно написать просто:

Привет! Вот отчет, посмотрите, пожалуйста, к созвону.

А дальше каждому участнику рассказать, зачем его включили в переписку и что от него нужно. Как в примере справа: сначала дружелюбное обращение, а потом задание для каждого.

Переписка на пятерых и больше человек — это планерка, лучшее ее проводить лично или хотя бы по конференц-связи.

Кому: Сергей, Ирина, Антон

Тема: Взять в работу нового клиента

Всем привет!

У нас новый клиент — «Альфа». Ему нужно много всего сразу: регулярная уборка в офисе, чистка мебели, химчистка униформы, уборка после вечеринок и генеральная уборка с мытьем окон.

Клиент хочет начать с понедельника. У нас три дня на подготовительный этап.

Поэтому для всех есть задания.

Сергей, тебе: персонал и график. Лучше не брать новичков, только бывалых. Клиент ждет предложения, когда какую уборку мы можем назначить.

Ирина, к тебе вопрос по деньгам. Клиент планирует работать с нами долго и заказывать много, будет просить скидку. У нас должен быть ответ, сколько мы можем дать и за какой объем.

Антон, на тебе договор. У клиента сложная

Дружелюбное приветствие вместо штампа «Коллеги». Задает тон.

Общая для всех часть.

Задание для одного участника.

Задание для второго.

Задание для третьего. Теперь все в курсе проекта и знают, что делать.

Вводить новых участников в переписку. Мы общаемся с клиентом, и в какой-то момент в переписку нужно добавить нового человека. Он не знает, о чем мы уже проговорили, и не знаком с клиентом. Сейчас нужно сделать две вещи:

1. Ввести его в курс дела.
2. Всех перезнакомить.

Забота здесь в том, чтобы заранее подготовить нового участника к переписке — иначе он окажется в неловкой ситуации.

Главврач обращается к дизайнеру, чтобы сделать дизайн-проект для кафе в частной клинике. У дизайнера есть вопросы, на которые может ответить только руководитель кафе. Ее нужно добавить в переписку.

Правильно сделать так: сначала написать письма руководителю кафе, а потом включать ее в общую переписку. Достаточно коротко предупредить, в чем дело:

Елена Николаевна!

Я сейчас общаюсь с дизайнером Ольгой. Это по нашим планам на перепланировку кафе. У нее есть вопросы. Я могу включить вас в переписку или организовать встречу, как вам удобно?

Когда Елена Николаевна ответит, что готова, можно добавлять ее в копию и знакомить с Ольгой.

Здесь важный момент, как их представить друг другу. Вот так получится неловкая ситуация:

Ольга, это вопросы к директору кафе. Она в копии.

Ольга не знает, как обратиться, какие именно задавать вопросы, в курсе ли она самой задачи. Руководителю кафе тоже неприятно: чувство, что к ней относятся как к секретарю. Хотя, безусловно, так написать было очень удобно и быстро.

Чтобы правильно представить друг другу участников переписки, надо коротко сказать, кто это, какое отношение он имеет к делу и какие вопросы с ним обсуждать. Представлять лучше обоих:

Ольга! Подключаю в переписку Елену Николаевну, директора кафе при клинике. Она в курсе всего, что мы с вами проговорили. Ей можно задавать вопросы по всему, что связано с процессами в работе кафе.

Елена Николаевна! Знакомлю вас с дизайнером Ольгой. Она будет задавать вопросы по организации кафе. Вы можете задавать свои вопросы и делиться соображениями о перепланировке.

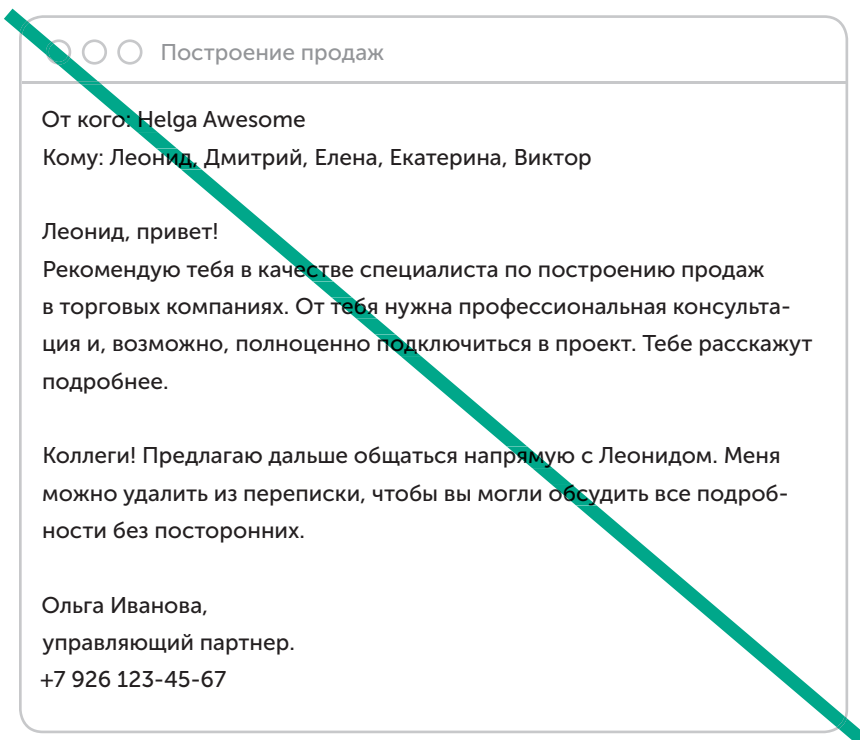
Это похоже на живое представление, как когда мы приходим в новую компанию и нас представляют с коллегами: кто мы и чем будем заниматься. В переписке то же самое.

Советоваться перед включением в переписку важно, особенно когда мы общаемся с клиентом. Это не то же самое, что отправить человеку рабочее письмо. Что может пойти не так:

Есть два товарища: Игорь и Олег, они занимаются примерно одним и тем же для разных компаний. К Игорю пришел клиент, но Игорь не может взять заказ. Его просят кого-то порекомендовать, Игорь включает в переписку Олега.

Оказывается, что Олег не любит эту компанию. Но, если он теперь их пошлет, он поставит Игоря в неудобное положение: ведь Игорь его порекомендовал. Игорь не виноват, но осадок останется.

К коллективной переписке можно относиться как к деловой встрече. Мы обсуждаем проект, тут мимо проходит нужный специалист. Мы же не скажем ему: «Эй, забеги к нам на час, давай обсудим тут дело одно». У человека были свои дела, он не обязан срываться на любую шальную встречу. То же с перепиской: сначала советуемся, потом включаем.



Кажется, что письмо сверху нормальное: Ольга поздоровалась, обратилась к Леониду, кратко рассказала, по какому поводу пишет. Откровенного хамства нет.

Но для Леонида это письмо — неожиданность: он еще не знает этих людей, а они от него уже чего-то ждут. Возможно, Леонид занят. Возможно, он не готов работать именно с этой компанией. А тут Ольга с ее рекомендацией. Лучше бы это проигнорировать, но ведь Ольга — друг, не хочется ее подводить.

А еще это переписка на шестерых. Кто должен вводить Леонида в курс дела? Как им познакомиться? Кто эти люди?

Об имени вообще молчим.

○ ○ ○ Хочу порекомендовать тебя клиентам

От кого: Ольга Иванова

Кому: Леонид

Лёня, привет!

Ко мне обратилась торговая компания «Олимп», они продают оборудование для магазинов: витрины, кассы, холодильники. Они недовольны тем, как работает их отдел продаж. Для начала их нужно проконсультировать, а потом разработать план по перестройке продаж. Я хочу порекомендовать им тебя.

Если согласен, познакомлю тебя с директором и вы договоритесь дальше сами. Если не можешь уделить им время, посоветуй кого-то.

Оля.

Надо было сначала написать лично Леониду, чтобы ввести его в курс дела. Если ему неудобно, он сможет отказать, не подставляя Ольгу. Ольга даже предложила варианты, как ему ей отказать, не обижая.

На это письмо Лёня может написать даже так:

Оль, «Олимп» — это очень проблемная компания, она у меня в стоп-листе. Посмотри их по «Спарку», там куча споров. Я бы держался от них подальше.

Теперь Ольга может аккуратно уклониться от работы с «Олимпом», не теряя лица и не подставляя друга. Представьте, насколько сложнее было бы это сделать, включи Ольга Леонида в переписку сразу.

От кого: Mila Star

Кому: Евгений, Инна

Доброго времени суток, Евгений!

Меня зовут Людмила, я представляю компанию «Бон апети». Вы оставляли запрос на организацию доставки обедов в офис. Расскажите, на сколько сотрудников вам нужны обеды? Что хотите включить в обед на каждого сотрудника? Хотите каждый раз заказывать новые варианты обедов или один и тот же на каждый день недели?

Также ставлю в копию Инну, она проконсультирует по меню и сориентирует по ценам.

С заботой о Вашем бизнесе,
Bon Apeti

Клиент оставляет заявку на сайте компании, которая организует обеды с доставкой — это называют кейтерингом. Менеджер должен связаться с клиентом, выяснить подробности, подписать договор и организовать доставку.

Менеджер допускает здесь сразу все ошибки: плохо представляется, задает слишком сложные для письма вопросы, рано ставит в копию нового участника, манерно приветствует и подписывается. Справедливости ради, подпись здесь меньшая из проблем.

Евгений в непонятной ситуации: отвечать на вопросы некогда, предлагать созвониться вроде бы должен не он, а Мила. И как к ней обращаться? Ох, проще найти другой кейтеринг.

○ ○ ○ Построение продаж

От кого: Милослава Старовойтова

Кому: Евгений

Добрый день, Евгений!

Меня зовут Милослава, я из компании «Бон Апети». Вы оставили заявку на нашем сайте, чтобы организовать доставку обедов в офис. Мне **нужно уточнить несколько вопросов по меню, количеству сотрудников, времени доставки.**

Я могу позвонить в удобное вам время или написать вопросы письмом. Как вам удобнее?

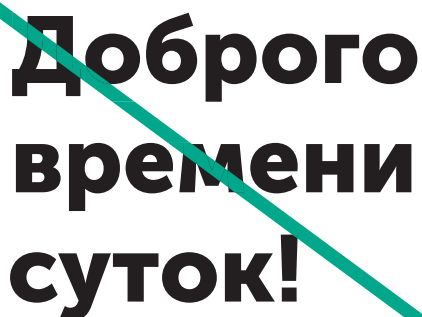
Милослава Старовойтова,
руководитель группы доставки
+7 926 123-45-67

Решение здесь в том, чтобы не вываливать вопросы на собеседника сразу. Эти вопросы слишком сложные, они требуют подробного ответа.

Письмо станет заботливым, если узнать у Евгения, **как ему удобно ответить на вопросы.** Решить это займет гораздо меньше времени, чем сразу отвечать на вопросы.

В этом варианте Милослава не подключает коллегу, пока нет принципиальной договоренности с клиентом. Меньше участников переписки, меньше хаоса, меньше обоюдной ненависти.

Когда письмо стало по-настоящему заботливым, писать «С заботой о Вашем бизнесе» больше не нужно.



**Доброго
времени
суток!**

*Фраза с претензией на остроумие,
которая превратилась
в раздражающий штамп*

Словечки. В деловой переписке встречаются фразы, которые одним кажутся нормальными, а других раздражают:

Доброго времени суток!	Заранее спасибо	Плизики
Коллеги!	Нижайше прошу	Пасипки
Народ!	Просьба принять к сведению	Спасибо за внимание
Девочки!	Успехов в делах!	Прошу рассмотреть возможность
Я вас услышал	Искренне ваш	Будьте добры

В самих фразах нет ничего плохого, когда они сказаны с уважением к получателю. Но часто не так. Часто люди используют их, чтобы замаскировать раздражение. Например, в примере ниже и «вы» с заглавной, и «с уважением» в конце, а ощущение, будто облили грязью:

Уважаемый Иван!

Если бы Вы хоть немного думали о качестве работы, Вы бы никогда не предложили такое. Нижайше прошу Вас отказаться от этого предложения и обсудить с коллегами новую концепцию работы.

С уважением, Дмитрий Петров.

Мало того, что тут словечки не помогают. После этого письма хочется в грубой форме доказать Дмитрию, что он неправ.

Теперь представьте, что каждый день читатели получают с десятков таких хамских писем, щедро пересыпанных «коллегами», «примите к сведению» и «я вас услышал». Как они будут реагировать на эти слова в обычной жизни?

Лучше избегать слов, на которые налипли такие ассоциации. Если мы знаем, что наших коллег колотит от обращения «коллеги», лучше не испытывать судьбу — даже если нам кажется, что слово совершенно нормальное.

Чтобы не нарваться на потенциально взрывоопасные словечки, мы советуем сохранять нейтральную тональность:

ВЗРЫВООПАСНО

Доброго времени суток!

С уважением, Дмитрий

Прошу принять во внимание

Заранее спасибо

Удалось посмотреть договор?

Коллеги! Народ!

Уважаемый Артем!

Нижайше прошу прощения

Приглашаю Вас выступить

НЕЙТРАЛЬНО

Здравствуйте!

Дмитрий

Обратите внимание...

Не надо благодарить заранее

Какой план с договором?

Анна, Сергей, Дмитрий!

Артем!

Простите меня

Приглашаю вас выступить

Постойте... Но как же «С уважением»? Ведь если не написать это в конце, то это как будто нарушение стандартов делового этикета. Это же прямое неуважение, разве нет?

Нет. Уважение проявляется в подаче и подходе, а не в словах. Когда собеседник нас уважает, он не давит, не держит нас за идиотов, не передразнивает, не включает пассивную агрессию. Он относится к нам как к равному и учитывает наши интересы. Вопрос не в словах, а в отношении:

ОТНОШЕНИЕ БЕЗ УВАЖЕНИЯ

Этот дебил пишет какую-то дичь.

Как можно быть таким кретином, чтобы так себя вести?

Он баклан, а я классный.

С УВАЖЕНИЕМ

Я понял его мысль, но он заблуждается в том-то и том-то.

Странно, что он себя так ведет. Должна быть какая-то причина.

Я классный, он тоже классный. Надо уточнить, что он имел в виду.

Разберем пример с письмом Дмитрия на предыдущем развороте. Уберём из него все словечки, которые могли раздражать:

Иван! Если бы вы хоть немного думали о качестве работы, вы бы никогда не предложили такое. Предлагаю отказаться от этого предложения и обсудить с коллегами новую концепцию работы.
Дмитрий.

В письме всё еще чувствуется хамское отношение. Сожмем до минимально возможного количества текста:

Это предложение не подходит, результат будет некачественным.
Обсудите другой вариант с коллегами.

Теперь всё сказано сухо и по делу. Смысл тот же, а ощущение от письма совсем другое: пропала агрессия.

А теперь вспомним, что Иван — не тупица, который не умеет работать, а нормальный человек, который работает вместе с нами над общей задачей. Как ему помочь? Добавим **подробностей**, чтобы Ивану было легче понять нашу мысль:

Иван! Это предложение не подходит. Если мы будем ловить ошибки после анонса, у нас будет много ругательных отзывов в магазине приложений, а рейтинг упадет.

У Алисы был другой вариант — **организовать закрытые группы раннего тестирования**. Пожалуйста, свяжитесь с Алисой, чтобы обсудить, как это может работать. Ее TG: @alice_tester.

Дмитрий.

Класс: ни раздражающих словечек, ни пассивной агрессии, только конструктивное обсуждение. Дмитрий уважает мнение Ивана и не считает его кретином; Дмитрий хочет, чтобы Ивану было легче придумать решение, поэтому он направляет его к Алисе, дает ее контакт и кратко пересказывает идею. И ни одного «С уважением».

Мы поговорили о нейтральном тоне и раздражающих словах. Из этого разговора можно сделать неверный вывод: большинство людей нормально реагируют на обращение «коллеги», но есть меньшинство, которое раздражается, надо подстраиваться под меньшинство. Это не так.

Дело в другом. Мы ведь пишем не меньшинству или большинству, а конкретному человеку. У нас есть цель: получить совет, назначить встречу, договориться о сотрудничестве. Добиться этой цели проще, если получателю будет приятно читать письмо.

Совершенно наплевать, как к этому письму отнесутся любые другие люди, учебник стилистики русского языка или Ильяхов с Сарычевой. Есть мы, есть читатель. И, помяните наше слово, слово «коллеги» его почти наверняка взбесит.

Другой вопрос в том, что важны не слова, а намерение. Вот пример письма, в котором есть все эти словечки:

Доброго времени суток, уважаемые коллеги!

В пятницу в офисе будет генеральная уборка. Нам придется на этот день переместиться в переговорки и соседние отделы.

Это неудобно, но большая просьба отнестись с пониманием.

Чтобы расселение прошло максимально безболезненно, я забронировала пять переговорок на 2–6 человек и составила списки, кого куда рассадить. Исходила из того, кто с кем работает, чтобы не получилось, что вы работаете вместе, а сидите на разных этажах. Для тех, кто работает в одиночку, я нашла места в соседних отделах и договорилась, что вам освободят столы.

Прикрепляю списки, кто где работает в пятницу. Убедительная просьба ознакомиться и сообщить мне, если нужны перестановки. Я обо всем позабочусь. Заранее благодарю за понимание!

Ваша офисная фея Оля.

Письмо Оли заботливое: видно, что она качественно делает свою работу, чтобы коллегам было удобно. Оля может добавить еще десять раздражающих слов в такое письмо, но оно останется хорошим, потому что ее намерение важнее слов.

В то же время никто не мешает улучшить письмо на уровне слов **с помощью нейтрального тона:**

Привет!

В пятницу в офисе будет генеральная уборка. Нам придется на этот день переместиться в переговорки и соседние отделы.

Это неудобно, но **это надо пережить.**

Чтобы расселение прошло легко, я забронировала пять переговорок на 2–6 человек и составила списки, кого куда рассадить. Исходила из того, кто с кем работает, чтобы не получилось, что вы работаете вместе, а сидите на разных этажах. Для тех, кто работает в одиночку, я нашла места в соседних отделах и договорилась, что вам освободят столы.

Списки, кто где работает в пятницу, прикрепляю. **Посмотрите и скажите**, если нужны перестановки, я всё организую.

Оля, **офис-менеджер**

По смыслу письмо не изменилось, но по тональности выиграло: стало более человечным. А Оля из романтической особы превратилась в профессионала.

Ошибиться с нейтральным тоном невозможно. В нем нет ничего, что могло бы раздражать читателя. Это подходит большинству, меньшинству, конкретному получателю и группе. Нейтральный тон подходит неформалам и формалистам, подросткам и профессорам, боссам и подчиненным, шовинистам и феминистам, коллегам и клиентам. Если у нас добрые намерения, нейтральный тон не даст ошибиться в словах.

Делать так, как удобно читателю. В деловой переписке есть принципиальные вещи: не перегружать информацией, раскладывать по полочкам, бережно относиться к имени получателя, не нарушать границы. Это базовая гигиена, обязательная для любой ситуации. А есть вещи, которые зависят от предпочтений читателя. Тональность — одна из них.

Допустим, аспирант пишет кандидатскую диссертацию, а параллельно работает в офисе модной современной компании. Аспиранту 27 лет, все его коллеги — такие же молодые люди, которые общаются не слишком формально. Аспирант привык, что «вы» при обращении к одному человеку — это уже уважительная форма, поэтому писать с заглавной излишне. У аспиранта даже есть такой своеобразный принцип: пропагандировать обращение на «вы» со строчной, потому что это более демократично, более современно, менее «по-советски».

Но у аспиранта есть научный руководитель: это женщина семидесяти лет, декан факультета и филолог. Она пишет «вы» с заглавной, даже обращаясь к своим студентам, так она воспитана.

Как быть аспиранту? Предать свои прогрессивные убеждения, чтобы уважить человека «старой школы», или быть верным принципам?

Принципы-шмынцыпы. Ответ однозначный: надо делать так, чтобы было приятно и удобно читателю, научному руководителю. Нечего тут рассуждать.

Не грех даже спросить: «Светлана Григорьевна, а как вы сами относитесь к „Вы“ с заглавной?» И Светлана Григорьевна расскажет пару удивительных историй о том, как спорила об этом с самим Дитмаром Эльяшевичем Розенталем, и что, оказывается, сама выступает за «вы» со строчной.

Вот мы и узнали, как правильно для Светланы Григорьевны. Стоило проявить немного уважения и заботы. Пользуясь случаем, желаем Светлане Григорьевне здоровья и долгих лет!

Не учить жизни. Нет ничего страшного в том, чтобы писать «уважаемый», «коллеги», «Вы» и «доброго времени суток», если всем в переписке от этого хорошо. Это можно делать даже в шутку, если все эту шутку понимают. А вот чего не стоит делать — так это перевоспитывать коллег, которые пишут не по-вашему:

Леша! Ну кто так пишет? Никогда больше не пиши «Доброго времени суток» и «вы» с заглавной. Это фу!

Одно дело — сделать замечание, когда коллега хамит и переходит на личности, а другое — использует не те слова. Это лишь слова, они не стоят того, чтобы портить отношения.

Поправить коллегу и подсказать, как писать лучше, — можно, но не тут же в письме и уж точно не при всех. И в этой подсказке тоже должна быть забота:

Леша, прости меня, но я псих в плане словечек. У нас в офисе есть правило: мы не пишем «доброго времени суток» и «вы» с заглавной. Лучше писать «Привет» и «Здравствуйте». Только не обижайся, пожалуйста, я без злобы :-)

Если трудно найти в себе силы, чтобы сказать человеку что-то по-доброму, надо подумать вот о чем. Очень редко люди что-то делают, чтобы целенаправленно навредить, особенно на работе. Если кажется, что кто-то ведет себя нехорошо, скорее всего, он просто не понимает правил игры. Наверняка внутри он уверен, что всё делает правильно. Может, на его предыдущей работе все так общались и он ничего другого не знает.

На такой случай есть мантра:

**ОН НЕ КОЗЕЛ,
ОН ПРОСТО НЕ ЗНАЕТ,
КАК ПРАВИЛЬНО**

Соблюдать правила вежливости

Вежливость — это забота, а не слова. Письмо может состоять из вежливых слов, но быть хамским по сути. Чтобы письмо было приятно читать, в нём должны появиться уважение и забота:

ХАМСТВО

Многоуважаемый Игорь!
Сердечно благодарю за Ваши рекомендации, но вы ничего не понимаете в нашей работе. Буду признателен, если в будущем вы будете думать, прежде чем писать.
С уважением, Евгений.

УВАЖЕНИЕ И ЗАБОТА

Игорь! Я посмотрел рекомендации. То, что вы предлагаете, неприменимо на нашем проекте. Предлагаю созвониться и обсудить подробнее.

Быть внимательным к имени. Ошибки с именем — самые неприятные для читателя. Будьте особенно внимательны в этих случаях:

У этого имени есть варианты: Наталья и Наталия

Имена часто путают: Ксения и Оксана, Марина и Мария

Фамилия похожа на имя: Иван Петров, Ольга Маринина

Это имя — Юлия, а по-простому — Юля. Буквы «Б» и «Ю» стоят на клавиатуре очень близко, легко перепутать

Если человек представился экзотическим именем, обращаться к нему именно так. Маргарет — это Маргарет, а не Рита и не Марго. Гала — это Гала, а не Галя. А если Санджив представился как Саша, то называть его нужно Сашей, а не Сандживом, Санджеем, Санджи, Джоном, Дживом и Самнэном.

Если человек представился Александром Александровичем Александровым, то это Александр Александрович, а не Сан Саныч.

Представляться понятным именем. Чтобы читателю было удобно, имя нужно писать везде одинаково и на понятном языке. Если в отправителе написано Alex, то неясно, это Алексей или Александр. Лучше написать «Алексей» или Alexey.

Проверить, чтобы в отправителе не стояла кличка типа SexyGirl1963.

Извиняться и предлагать план. Сами по себе извинения ничего не значат. Если случилась проблема, недостаточно написать «Прости, мне очень стыдно, что я тебя подвел». Вежливость — это предлагать выход из ситуации: «Я не успеваю сделать в срок, предлагаю так...»

Обращаться к нескольким людям сразу. Если приходится писать письмо сразу нескольким людям, лучше не использовать обращение «Коллеги», «Народ» или «Девчонки!». Лучше назвать всех по именам, а если людей много — просто «Здравствуйте!».

Не злоупотреблять словечками. В переписке бывают слова, которые многих раздражают. Это обращение «коллеги», «доброго времени суток», «вы» с заглавной, канцелярские и корпоративные штампы. Даже если мы не видим в этих словах ничего зазорного, лучше их избегать. Получатель может взбеситься на ровном месте.

Делать удобно читателю. Хорошее письмо — не то, которое следует формальным правилам, а то, которое приятно получателю. И если его оскорбит обращение на «вы» со строчной, пишите с заглавной.

Проявлять доброту. Главная мантра — относиться к окружающим не так, как будто кругом кровавые гоблины, а как будто рядом нормальные живые люди, не лучше и не хуже нас самих. Обычно так и есть: люди редко хотят причинить нам вред — разве что в ответ на кажущуюся агрессию с нашей же стороны.

НЕ ПО-ДОБРОМУ

Вот козел корпоративный,
ни слова не может сказать без
того, чтобы скинуть на меня
ответственность!

Вот урод! Даже письмо нормально написать не может! Какие-то фантазии и поток мысли! Надо взять книгу про деловую переписку и затолкать ему...

ПО-ДОБРОМУ

Этот парень уклоняется от принятия решения, как будто прячется за формальными словами. Что-то не так....

Похоже, человеку неудобно писать или он не владеет клавиатурой. Видно, что ему трудно ставить точки и запятые. Как бы сделать ему удобно?

Ты бесишь меня
одним этим
приветствием!

Хочет подписать
меня на какую-то
чушь. Прямо
чувствую!

То есть всю мою
старую работу
выкинули и теперь
хотят снова?

В морду от мужа
получишь.

Да откуда
ты знаешь, хмырь,
сколько на это
уйдет времени?

Ты мне еще про
выходные мои
расскажи, скотина!

Ты не менеджер,
Станислав, а говно.

Эльвира, доброго времени суток!

Как дела? Вы уже наверняка предвкушаете выходные и расслабляетесь с бокалом хорошего вина. Но я немного нарушу ваш покой, чтобы ваши выходные получились продуктивными и вы чувствовали себя в тонусе.

После совета директоров мы решили полностью переделать концепцию и написали новый текст. Но так как мы не профессиональные копирайтеры, а любители, отправляем вам на доработку как умному и компетентному человеку.

Как вы понимаете, сроки сжатые, текст нужен вчера. Но, насколько я успел вас узнать, вы самый увлеченный и влюбленный в свое дело человек, которого я знаю, и всегда готовы ринуться в бой. Работа с нашим текстом — тот самый бой, который вы так любите. К тому же у вас на это уйдет не больше часа и еще останется много времени на интересные выходные, не так ли?

Заранее спасибо за скорейший ответ!
Хороших выходных!

Станислав Козлов, менеджер проекта.

Уважать границы

1. Соблюдать рамки
2. Не лезть в голову
3. Оценивать работу, а не человека
4. Не пытаться манипулировать
5. Не делать вид, что всё в порядке

Стыдно быть тем парнем, который написал письмо слева. Здесь всё шито белыми нитками: его лицемерное дружелюбие, манипуляции, склизкий флирт и глубокое, бездонное, вызывающее испанский стыд неуважение к собеседнику.

Эльвира исполнит его просьбу, потому что это ее работа, ее связывают профессиональные обязательства. Но она сделает это с огромным чувством презрения. И, вероятно, сделает без большого рвения и старания.

Главная проблема этого письма — лицемерие. Человек делает вид, что желает Эльвире добра, хотя на самом деле хочет скинуть ей работу на выходные. И чтобы, как ему кажется, отвлечь ее внимание, он начинает делать ей комплименты, навязывать свои оценки и даже лезть в личную жизнь.

По отдельности все эти вещи, конечно, тоже довольно мерзкие, но в каких-то ситуациях они могут быть приемлемыми. Что раздражает — так это лицемерие: я тебе вроде друг, но с фигой в кармане. К таким людям пропадает доверие, и как с ними строить долгосрочные деловые отношения — неясно.

А ведь есть курсы, где учат быть тем парнем. Серьезно. Как будто всех этих манипуляций не видно...

Соблюдать рамки. В деловом общении есть границы дозволенного: говорить обо всём, что касается дела, а обо всём, что не касается, — не говорить. Здесь не принято обсуждать здоровье, личную жизнь, секс, питание, хобби, занятия в нерабочее время. Если мы не в модном бизнесе, то не стоит обсуждать внешний вид человека, а если мы не тренер фитнес-клуба — то не стоит говорить о теле. Обычно это все понимают.

В некоторых компаниях среди сотрудников складываются доверительные, дружественные отношения, и они могут говорить друг с другом о подобном — но лично, на кухне, вечером в баре или в нерабочем чате. Смешивать деловую переписку с обсуждениями планов на выходные не принято нигде. А значит:

Не желать хороших выходных и не спрашивать об отпуске. Разве что мы турагентство и спрашиваем клиентов о впечатлениях от прошедшего отпуска.

Не комментировать хобби, еду и выпивку. Разве что мы собираемся организовать корпоративный выезд на природу, на базу отдыха или в ресторан.

Не обсуждать, не намекать и не затрагивать тело, секс, личную жизнь и семью. Особенно с клиентом.

Не обсуждать за глаза молодых девушек и юношей, не отпускать в их адрес комплименты и сальные шутки, не обсуждать новенькую из отдела кадров и курьера Антона. В некоторых коллективах это еще может случиться при личном общении, но не в письме.

Иногда на курсах о технологиях общения рассказывают, что такие приемчики помогут расположить собеседника к себе, чтобы быстрее закрыть сделку и сподвигнуть человека вам помочь. Но в реальности все это тихо ненавидят и сотрудничают скорее вопреки, чем благодаря. К тому же никто никогда не скажет в лицо: «Ваши пожелания хороших выходных неуместны».

Поэтому просто нет. В деловой переписке — о деле.

Не лезть в голову. В письме Станислав Козлов то и дело пытается рассказать Эльвире, что у нее происходит в голове:

ваш покой (который он нарушит)
чтобы вы чувствовали себя в тонусе
вы влюбленный в свое дело человек
вы готовы ринуться в бой, вы любите такой бой
у вас это займет не больше часа
после этого вы проведете время интересно

Станислав уверен, что, говоря такие слова, он как будто гипнотизирует Эльвиру; как будто словами «вы влюблены в свое дело» он задал ей нейролингвистическую программу и она сразу это дело полюбила. Или, если он сказал, что дело займет не больше часа, человек согласится.

Но люди прекрасно видят, где им пытаются залезть в голову, даже если не говорят. Если Эльвира влюблена в свою работу и эта задача действительно занимает не больше часа, она знает это сама. Фразы Станислава ее не убеждают.

В деловой переписке не принято делать выводы за читателя, особенно те, которые касаются мышления. Не стоит писать, о чем человек думает, что чувствует, чего хочет, чего боится. В некоторых случаях об этом можно спросить или даже предположить, но ни в коем случае — не утверждать за читателя.

ПЫТАЕТСЯ ЗАЛЕЗТЬ В ГОЛОВУ

Вам это не составит труда.

Трудности для вас — не помеха!

Вы ведь хотите справиться

с этими трудностями и про-

явить себя как профессионал!

НЕ ПЫТАЕТСЯ

Если это трудно, дайте знать.

Оценка работы —
это нормально.

Оценка
человека —
ненормально.

Оценка чело-
века и профес-
сионального
уровня — снова
ненормально.

Кому: Елена

Тема: Оценка конкурсной работы

Елена!

Мы с коллегами проверили вашу работу на конкурс. К сожалению, она совершенно не соответствует заданным критериям. Сразу видно, что вы дилетант в этом деле.

Решение, которое вы предлагаете с распашными дверцами, — нежизнеспособно.

Такое предлагают очень слабые или начинающие специалисты. Вот, посмотрите видео, как это делают последние два года настоящие профессионалы:

<https://youtube.com...>

Поставить деревянную столешницу на эти фасады может только человек с дурным вкусом.

Елена, при вашем уровне вам пока очень рано начинать заниматься проектированием и дизайном кухни профессионально. Рекомендую подписаться на соответствующие каналы на ютубе, посетить выставки и почитать журналы.

Всего наилучшего, Ирина

Оценка работы, а не человека. О том, как давать оценку, нужно знать две вещи: не давать оценку, пока не просят или не готовы к ней, и никогда не оценивать человека — только свои впечатления от его работы.

С первым понятно: непрошенные советы трудно принять. В нашем примере Ирина оценивает работу Елены так, будто ее об этом просили. Разбор написан хамским тоном, и, если Елена не просила о нем, читать будет неприятно.

У каждого человека своя жизнь, взгляды, вкус и видение. Ни у кого нет права врываться в них и давать оценку. Всё, что происходит у другого человека в голове, — это его территория, лезть туда нельзя. Комментировать можно лишь то, что человек делает:

ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕКА	РАБОТЫ ИЛИ ПОСТУПКА
Илья грубиян.	Илья много матерится.
Ваш дизайнер — дилетант.	Работа дизайнера слабая.
Клиент — идиот и самодур.	Клиент нас не слушает.

Комментируя чужие действия, безопаснее не оценивать их как таковые, а говорить о своих субъективных ощущениях:

ОЦЕНКА РАБОТЫ	ОЦЕНКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ
Это плохая работа.	Мне не нравится эта работа.
Это сложный текст.	Я не понял, что тут написано.

А лучше всего вообще сосредоточиться на причинно-следственных связях: «Если сделать так, результат будет такой».

Это очень рискованный текст, его нельзя публиковать.	Если мы это опубликуем, Банк России может ввести против нас санкции.
--	--

Сама оценка не важна. Важен принцип: оценивать работу, а не человека. Даже если оценка положительная:

ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕКА

Вика, ты классная.

Яков — настоящий профессионал.

Екатерина очень ответственная.

Ой! Ты такой классный фотограф!

Вы самый справедливый
начальник!

Ты очень щедрый и великодушный
человек.

Наш менеджер — настоящая
умница и лапочка.

РАБОТЫ И ОЩУЩЕНИЙ

Вика, я восхищаюсь твоей
работоспособностью.

Я в восторге от того, как Яков
повел себя с клиентом.

Екатерина еще никогда меня
не подводила.

Я в восторге от этих фотогра-
фий! Можно сохранию себе?

Спасибо вам за такое решение.
Мне стало намного спокойнее.

Отдать свои дивиденды
на благотворительность — очень
щедрый поступок.

Наш менеджер здорово умеет
решать конфликты с клиентом.

Мы замечали, что родители часто оценивают своих детей — «ты молодец», «хороший мальчик», «хорошая девочка». Тут уместнее спросить у психолога, но кажется, что это не лучший способ воспитывать ребенка.

У взрослых, по-хорошему, должны быть фильтры на оценку личности, но это бывает не у всех и не всегда. Лучше не лезть.

Здравствуй, Елена!

Спасибо за то, что прислали работу на конкурс. По условиям мы с коллегами должны разобрать каждую работу и дать оценку.

Ваша **работа показалась мне слабой. Решение** с распашными дверцами **будет неудобно хозяевам**. Им каждый раз придется лезть вглубь, чтобы найти нужную посуду, это неудобно.

Фактура столешницы спорит с фактурой фасада, создается мельтешение. Здесь подошли бы контрастные фактуры: сталь и дерево, ровная керамика и узоры.

Елена, есть каналы в ютубе и издания, которые помогут развиваться в нашей с вами сфере. Список есть у нас на сайте и всё время дополняется: <http://wonderhouse.work/links>

Не расстраивайтесь, если результат не оправдал ваши ожидания. Подготовьтесь и присылайте работу в следующем году, будем рады вас видеть.

Ирина Михаленко, председатель жюри.

В этом письме Ирина тоже критикует работу Елены, но тон с хамско-наставительного сменился на уважительный. Письмо всё равно огорчает, потому что это критика. Но с таким письмом не появляется желания рыдать, обхватив колени.

Сейчас Ирина дает **комментарии только к работе**. Здесь нет нарушения границ. Заметьте, чтобы критика звучала уважительно, не надо сглаживать углы и выдумывать эвфемизмы. Достаточно просто не переходить на личности.

Еще приятно, что в конце она пригласила Елену снова подать работу на конкурс. Воодушевляет.

Манипуляции. Поведение Козлова можно было бы оправдать невоспитанностью, сексуальной напряженностью и даже влиянием недобросовестных бизнес-тренеров — если бы он желал Эльвиरे добра. Но он пришел, чтобы подписать Эльвиру на дурную работу в выходные. Он хочет ей воспользоваться и остаться при этом молодцом, отсюда все скользкие ужимки. В его действиях есть злой умысел, а значит, его слова — манипуляции.

Манипуляция — это когда человек втайне хочет чего-то другого, а давит на оппонента в другом месте, чтобы тот сам сделал нужное. Я втайне хочу А, но давлю тебе на Б, чтобы ты сам догадался сделать А. Для наглядности — примеры из семейной жизни:

Муж втайне хочет провести выходной за компьютерными играми, а жена предлагает пойти в театр. Он находит, в чём ее обвинить: «Какой театр? Ты всю неделю не готовила!» — у жены от этого чувство вины, теперь она сама не хочет в театр.

В глубине души мама хочет всегда чувствовать себя нужной сыну. Но это прекратится, если он уедет из родительского дома и создаст собственную семью. Поэтому всех девушек, с которыми у ее сына складываются отношения, она аккуратно при нем критикует, чтобы сын больше не захотел с ними встречаться.

Девушка решила увести мужчину из семьи. Они работают вместе. Она разузнала, что жена ему невкусно готовит и постоянно грузит своим самокопанием. Девушка начинает носить ему вкусные блюда собственного приготовления, заразительно смеяться над его шутками и говорить правильные слова о том, что женщина должна сама разбираться в своих проблемах.

На работе манипуляции крутятся вокруг корпоративного духа и профессионализма: «ребята, мы же команда», «вы же профессионалы, для вас это должно быть легко». Иногда приплетают семейные отношения: «мы же тут как семья, а семью не бросают». Фрилансерами часто манипулируют так: «Это будет отлично смотреться в вашем портфолио, поэтому сделайте работу бесплатно».

И ведь проблема не в том, что кто-то что-то хочет от другого человека. Хотеть от других как раз нормально. Проблема в том, что человек не говорит о своих истинных мотивах, а пытается прикрыть их какими-то приличными, социально одобряемыми аргументами и остаться при этом молодым.

Вместо того, чтобы честно, по-партнерски, сообщить о своих желаниях и попробовать договориться, манипулятор пытается обвести оппонента вокруг пальца. Ключевое слово — оппонент. Проследите:

ОППОНЕНТ

Сынок, эта девочка тебе не равня, она неинтеллигентная, из плохой семьи. Не торопись, присмотришься к ней. Я уверена, ты встретишь кого-то получше.

Дорогая, да ты ж за неделю губку в руках не держала ни разу. Вон пыль по углам! Борщ не варен уже вторую неделю. А ты мне про театр. Ты жена или как?

Коллеги, но мы же команда, почти семья! А семья не бросает своих в беде! Как мы посмотрим в глаза техподдержке, если оставим их решать это самим? Руководство доверяет вам и уверено в вашем профессионализме!

ПАРТНЕР, ДРУГ

Сынок, кроме тебя, у меня в жизни никого нет. Папа нас бросил. Я боюсь, что, когда ты создашь свою семью, я останусь одна.

Дорогая, я понимаю, что ты хочешь в театр. Но я не хочу, для меня это будет мучением. Но если ты решишь пойти с кем-то еще — я не против.

Ребята, я понимаю, что у всех были планы на выходные. Я виноват, что поставил критически важную работу на конец недели. Вы имеете полное право меня послать. Но я прошу вас помочь компании сегодня, чтобы в понедельник мы могли сдать проект и получить деньги.

Эльвира, доброго времени суток!

Как дела? Вы уже наверняка предвкушаете выходные и расслабляетесь с бокалом хорошего вина. Но я немного нарушу ваш покой, чтобы ваши выходные получились продуктивными и вы чувствовали себя в тонусе.

После совета директоров мы решили полностью переделать концепцию и написали новый текст. Но так как мы не профессиональные копирайтеры, а любители, отправляем вам на доработку как умному и компетентному человеку.

Как вы понимаете, сроки сжатые, текст нужен вчера. Но, насколько я успел вас узнать, вы самый увлеченный и влюбленный в свое дело человек, которого я знаю, и всегда готовы ринуться в бой. Работа с нашим текстом — тот бой, который вы так любите. К тому же у вас на это уйдет не больше часа и еще останется много времени на интересные выходные, да? Заранее спасибо!

Станислав Козлов, менеджер проекта.

Приложение: Текст буклета копирайтеру переделать.docx

Главная проблема письма Козлова не в том, что он просит Эльвиру работать на выходных. Работа на выходных — это неприятно, но несмертельно. Иногда даже необходимо.

Проблема в том, что Козлов решил ее обмануть, обвести вокруг пальца, подать неприятное как что-то приятное, как будто она такая дура и ничего не поймет. Он проявляет неуважение к ее уму и опыту. В памяти Эльвиры он навсегда останется «тем м...ком, который к ней подкатывал и кидал работу на выходные».

Возможно, Козлов думал так: «Эльвира может меня с этим послать, потому что имеет право не работать на выходных. Но, если я ее уговорю, она согласится. Как бы мне ее уболтать? Надо делать ей комплименты! Телочки любят комплименты!»

Эльвира, здравствуйте! У меня плохие новости.

В среду вы прислали финальный текст для буклета. Я был уверен, что мы отправим его в печать, но всё произошло не так. Сегодня у нас был совет директоров, и они попросили изменить концепцию и подход. Ваш текст не приняли.

Сейчас я прошу вашей помощи. Можете ли вы пересмотреть текст, учитывая замечания совета директоров? В документе 14 замечаний и предложений, если вам будет удобно, я могу позвонить и проговорить каждое подробно.

Это очень неприятная ситуация, **и это моя вина**: я должен был отправить текст в типографию быстрее, чтобы сегодня уже нельзя было ничего поменять. Мне жаль, что так вышло. Простите меня.

Я понимаю, что впереди выходные, а доделать текст — это серьезная работа. **Если это вам неудобно, можете смело меня послать, я пойму**. Но, если вы согласитесь, вы меня очень выручите.

Стас.

Приложение: Текст буклета (замечания сов дир).docx

Козлову нужно было понять, что Эльвира ему не враг и не оппонент. Ее не нужно обводить вокруг пальца. Вообще-то она копирайтер и, скорее всего, сама захочет помочь Козлову. Нужно лишь подойти к ней не как к оппоненту, а как к партнеру — с уважением и заботой:

1. Использовать спокойный тон.
2. **Признать ситуацию: мы ошиблись**. Не делать вид, что это в порядке вещей. Если сделал плохо — извиниться.
3. Уважать право человека на выходные.
4. **Дать ей право отказать**.
5. Предложить ей помощь, чтобы сделать это удобнее.

~~Заранее спасибо!~~

Признак манипуляции,
показывает неуважение к планам
и желаниям адресата

Отдельно помедитируем над «заранее спасибо». Во всех опросах эта фраза входит в десятку ненавистных. И дело, конечно, не в самих словах, а в том, что за ними стоит.

Когда нам говорят «заранее спасибо», имеют в виду такое: «Я тебя уже авансом поблагодарил, а значит, ты теперь *обязан* это выполнить». У нас теперь как будто нет права отказать. Это чистая манипуляция: автор этой фразы вроде бы вежливый, на самом деле он хочет заставить нас что-то делать против нашей воли, без уважения к нашим желаниям и планам.

При этом в благодарности как таковой нет ничего плохого — благодарить человека за оказанную услугу правильно и полезно. Еще полезнее — благодарить его не просто одним словом «Спасибо!», а конкретно указывая, **за что мы благодарны**. Еще законом не запрещено отблагодарить не словом, а делом:

Эльвира, спасибо, что **откликнулись в такой короткий срок!**
Вы нас выручили. Чем мы можем вас отблагодарить?

Игорь, спасибо, **ты меня спас!** Очень крутая работа. Как я могу тебя отблагодарить?

Помните только, что благодарить делом нужно так, чтобы человек потом не пожалел, что вы его так отблагодарили:

СПАСИБО, НЕ НАДО!

Серж, спасибо за помощь!
В знак благодарности прими от меня сертификат на приключение — поездку на скалодром в Мытищах 12 июня к 09:00. Обязательно приезжай! Сертификат в приложении :-)

СПАСИБО!

Серж, спасибо за помощь! Как тебя отблагодарить?

У меня есть сертификат на скалодром в Мытищах, но я догадываюсь, что это не самое интересное занятие :-). Что ты любишь?

Вообще, люди любят помогать друг другу, совершать правильные поступки, проявлять благородство и великодушие. Если человек не обижать, относиться к нему с уважением и заботой, то он чаще всего встанет на нашу сторону.

Но в то же время мы не любим, когда нас обижают, обманывают и пытаются манипулировать. И если мы это засекли, мы включаем всю свою защиту. Иногда человек даже готов действовать против своих интересов, лишь бы не дать собой манипулировать. «Выйду на мороз без шапки, маме назло уши отморожу!»

Поэтому разумнее навсегда исключить из деловой переписки манипуляции: давление, словесные крючки, хитрости и закливания. Всё это шаманство наверняка будет работать при личном контакте, когда человек может растеряться и на эмоциях принять невыгодное для себя решение. Но когда человек смотрит в экран, он видит все манипуляции как на ладони.

Манипуляции не работают, а только вызывают раздражение. И если человек после этого поможет, он сделает это *не благодаря, а вопреки* манипуляциям.

Лучшая стратегия деловой переписки — уважение и забота.

В письме справа внизу уважение проявляется в том, что **автор признает право собеседника отказать**. И не делает вид, что ситуация в порядке вещей. Наоборот: он подчеркивает, что это чп.

Забота проявляется в том, что **автор предлагает помощь. А еще — собирает в письме вспомогательные таблицы, телефоны коллег, изображения и всё, что может потребоваться в работе**. Он не просто скидывает задачу на Женю, а всеми силами старается помочь.

Вероятнее всего, Женя поможет, потому что здесь его уважают, считают незаменимым. Поможет ли он автору верхнего письма — большой вопрос.

Буклет

Женя, привет! Как твои дела? Как проекты?

У меня для тебя интересная задача, тебе понравится. Есть картинка типа джипега (у Вити и еще должна быть где-то в трекаре по проекту «Альфы»). И надо из нее сделать макет под печать. В общем, задача для настоящего мастер-дизайнера, то есть для тебя!

Сдавать в печать в понедельник, так что выходные будут интересными, не так ли?

Жду результат как можно скорее, ведь ты профессионал! Заранее спасибо :-)

С уважением, Игорь.

[Авария] Восстановить буклет

Женя, у нас ЧП. Я тебе только что звонил по этому поводу, дублирую для порядка.

Фрилансер, который делал нам буклет, получил постоплату и пропал, так и не прислав файлы для печати. В понедельник надо сдаваться в типографию, а у нас есть только картинки для экрана, которые не годятся для печати. Эта ситуация из ряда вон.

Нам нужно за выходные восстановить макет по картинке того фрилансера, чтобы его можно было отдать в печать в понедельник. Сделай это для нас, пожалуйста.

Я понимаю, что это не входит в твои обязанности. Но ты единственный человек в компании, который может это сделать. Если ты не можешь, мы будем искать кого-то на фрилансе, но вряд ли успеем найти.

Прикладываю к письму весь текст и таблицы, которые были в макете, и архив с фотографиями. О типографии и их требованиях всё знает Кристина Бараш @KrisBar, а документ от типографии в приложении. Я готов помочь во всём, что скажешь.

Напиши, пожалуйста, сможешь ли ты взяться.

Игорь.

Приложения: 6 документов

Не делать вид, что всё окей. Остановимся подробнее на этом: если ситуация глупая или неудобная, не нужно делать вид, что всё окей. Если просьба из ряда вон или не входит в обязанности человека, не нужно делать вид, что это в порядке вещей.

Лучше прямо сказать: «Я понимаю, что ситуация дурная». И дальше строить аргументацию, исходя из этого.

Когда человек приходит к нам с какой-то дичью и делает вид, что всё в порядке, что мы подумаем? Либо он идиот и не понимает, какую дичь несет; либо он всё прекрасно понимает, но уже держит за идиотов нас. В обоих случаях человек проиграл. И дело не в содержании его просьбы, а в подходе.

От абстракции — к примерам. Менеджер ушел в отпуск, а его коллеге срочно потребовался номер телефона какого-то поставщика. По-хорошему нужно достать номер самостоятельно, не тревожа человека в отпуске. Но коллега не справился. Он вынужден писать. Сравните два подхода:

Витя, привет! Как твой отпуск? Как дела? Надеюсь, у тебя всё хорошо. Можешь мне скинуть контакт человека, у которого ты заказывал стендовую мебель? Очень выручишь! Заранее спасибо!

Витя, привет! Прости, что пишу тебе в отпуске, но без тебя это не разрешить. Гиреев решил заказывать стендовую мебель, и теперь нам нужно найти того плотника. Мы искали контакт у тебя в CRM, но записей не сохранилось. **Сейчас перебираем плотников из интернета**, но не находим того, который всё делал нам. Можешь прислать какой-то его контакт? Я понимаю, что ситуация идиотская. Выручи нас, пожалуйста. Или хотя бы скажи, куда смотреть.

В первом абзаце вроде всё радушно и мило, но сразу чувство, что над нами издеваются. «Если вы знаете, что я в отпуске, почему вы мне пишете?» Во втором этой проблемы нет: коллега дважды подчеркнул, что ситуация идиотская.

Еще тут автор показывает, что, прежде чем обратиться к Вите, он уже проделал какую-то работу самостоятельно — **и проделывает до сих пор**. Он не скидывает на Витю ответственность, а пытается решить проблему вместе с ним. В этой ситуации они не противники, а союзники.

Автор предлагает альтернативу: если не можешь найти номер прямо сейчас, скажи, куда смотреть. Автор готов проделать дополнительную работу, чтобы помочь Вите.

Но главное здесь то, что автор многократно признает нелепость ситуации и не делает вид, что так и должно быть. На это трудно что-либо возразить.

СДЕЛАЛ ВИД

Как здорово, что я тебя за-
стал в это время! А давай
по-быстрому сейчас сделаем
презентацию на завтра?

Привет! У меня для тебя отлич-
ные новости! Завтра ты вместо
меня будешь удостоен чести
презентовать наш проект перед
советом директоров! Правда
здорово? Это редкая карьерная
возможность, воспользуйся ей!
Многие твои коллеги были бы
счастливы оказаться на твоём
месте! Ну, что скажешь?

ВСЁ ПРИЗНАЛ

Я понимаю, что уже очень позд-
но и это не входит в твои обя-
занности. Но мне очень нужна
помощь.

Привет! У меня беда: мне зав-
тра нужно уехать из офиса по
семейным делам, а в это время
у меня презентация перед со-
ветом директоров. Мне нуж-
на твоя помощь. Можешь меня
подменить?

Я понимаю, что это безум-
ная просьба и ты никогда еще
не выступал перед ними. Но ты
единственный человек, кото-
рый может...

Начало ок.

Похоже
на хамство.

Развитие чужого
бизнеса Эльвиры
не касается.

Похоже на лесть
ради платы
за участие.

Не верится.

Кому: Сергей

Тема: Участие в выставке. ПОВТОРНО!!!

Здравствуйте, Сергей!

Я уже писала вам два дня назад, но так
и не получила ответа.

Меня зовут Эльвира, я организовываю вы-
ставку для мебельных фабрик. На ней будут
представлены новейшие материалы, рас-
сказано о последних технических новинках
в производстве, показаны самые техноло-
гичные инструменты для работы с мебелью
в этом году.

Вы сможете познакомиться с поставщика-
ми и производителями, что положительно
скажется на развитии Вашего бизнеса.

Я слежу за работами на Вашем сайте, они
очень качественные и сильные. Поэтому
буду рада видеть Вас на нашей выставке.
Участие платное. Жду скорейшего ответа.

Желаю успехов!

Эльвира Алексеева

Пишу повторно. Часто бывает так, что отправитель написал письмо и очень ждет ответа. Если ответа нет, он пишет повторное письмо. В этом нет ничего страшного, если оно написано с заботой. Но если это письмо похоже на то, что слева, возникает желание удалить его без ответа.

Эльвира сообщает, что пишет письмо повторно, а прописные буквы и восклицательные знаки передают ее раздражение.

Строчка «Я уже писала вам два дня назад, но так и не получила ответа» — попытка надавить, как будто Сергей ей должен. А в реальности Сергей не должен: он не знаком с Эльвирой, у них нет взаимных обязательств.

Это не значит, что нельзя писать повторные письма. Наоборот, письмо могло потеряться, упасть в какую-то папку или остаться незамеченным. Но, во-первых, не нужно делать вид, что человек должен. **Можно прямо произнести что-то, чтобы его расслабить:**

Здравствуйте, Сергей!

Я Эльвира, организатор выставки для мебельных фабрик. Я уже писала вам на прошлой неделе, но боюсь, что письмо могло потеряться. **Извините, если покажусь навязчивой.**

И дальше вспомнить, что, раз у нас нет взаимных обязательств, нужно дать читателю повод с нами сотрудничать. Сформулируем пользу от напоминания:

Выставка пройдет через два месяца, на подготовку участники обычно тратят полтора месяца. Это время на разработку стенда, печать материалов, назначение представителей. Если начать готовиться позже, можно не успеть.

Теперь напоминание выглядит вежливым: Эльвира не давит на Сергея, а заботится, чтобы он успел.

Как у тебя с загрузкой? Иногда сотрудник ставит задачу другому, но не уверен, может ли тот взять ее в работу. Чтобы не утруждать слишком загруженного коллегу, он сначала уточняет:

Привет, Андрей! Как у тебя с загрузкой?

Кажется, что это проявление заботы: коллега не просто скидывает новую работу, а заранее узнает, есть ли на нее время. Это благородный порыв, но он нарушает границы.

Загрузка — это личное дело человека. Это то же самое, что «Какие у тебя планы на вечер?». Твое какое дело? Как будто твои планы на мой вечер важнее, чем мои. Надо не спрашивать о планах, а сразу предлагать свой вариант.

Понятно, что вряд ли Андрей из-за этого вопроса пошлет коллегу. Он уточнит, в чем дело, получит ответ и как-то решит задачу. Но на это уйдет два-три письма.

Настоящее проявление заботы — сразу дать вводные по задаче и право решить, брать ее или нет:

Привет, Андрей!

У меня есть задача подготовить письмо клиенту, там нужны данные по результатам кампаний за третий квартал, которые ты сейчас верстаешь в презентацию.

Мне нужно поговорить с тобой в «Скайпе» полчаса, чтобы ты показал мне данные и научил их интерпретировать в случае вопросов от клиента.

Когда тебе удобно созвониться на полчаса? Если что, я готова завтра хоть с 10 утра.

Вика.

Вика сделала так, что Андрею будет легко ответить. Она четко обозначила, сколько времени уйдет на разговор, и предложила готовое время. На письмо достаточно ответить «Ок, давай в 10».

Удалось посмотреть? Вас бесит, когда пинают в почте? Если да, то вы в большинстве:

Ваня, привет! Удалось посмотреть план? Денис.

Очевидно же, что это вежливый способ сказать «Эй, не забудь там про наш план». Почему не написать это прямо и заранее?

Вань, привет! Не забудь, пожалуйста, посмотреть план сегодня или завтра. В среду я несу его на бюджетный комитет.

Если Ваня забыл, то это письмо ему напомнит, плюс у него будет время посмотреть. Если он помнит — хорошо, в письме нет ничего неуважительного.

Станет еще лучше, если вопрос переформулировать в открытый и предложить помощь:

Ваня, привет!

Сегодня или завтра жду от тебя комментарии по плану для «Альфы» (приложил). В среду несу его на комитет.

Как тебе удобнее прокомментировать? Если не успеваешь посмотреть, можем обсудить голосом на пятнадцать минут, и я сам запишу твои замечания.

Денис

Чтобы письмо-напоминание не превращалось в пинок, нужно просто отрегулировать настрой. Пинок — «Эй ты, работай». Забота — «Давай я тебе помогу»:

ПИНОК

Привет! Как дела с КП?

Помнишь, что сегодня сдавать...

ЗАБОТА

Привет! Чем помочь с КП?

На всякий случай напоминаю:
завтра мы сдаем...

Эм... Это он
про нас?

Кажется, они
не планировали
присылать
это нам.

С уважением?

Кому: Владимир, Анна

Ребята, что там за сложности с типогра-
фией?

Кому: Ольга, Анна

Оль! Они больные! Ты видела, что они
напечатали? Обрезали левый край, а цвета
уродские, не как на макете. И эти дебилы
говорят, что всё нормально!

Кому: Владимир, Анна

А подключите сюда дизайнера, который го-
товил буклеты.

Кому: Владимир, Анна, Дмитрий

Дима, привет! Проконсультируешь типо-
графию по печати буклетов?

Кому: Владимир, Анна, Ольга

Да, без проблем.

Кому: Владимир, Анна, Дмитрий, Оксана,
Андрей

Коллеги, добрый день!

Как вы знаете, у нас есть вопросы по на-
печатанным буклетам. В переписке наш
дизайнер. Он поможет разобраться, что
именно не так и как это поправить.

С уважением, Ольга

Не писать ничего, что нельзя переслать. Рабочая переписка не подходит для обсуждений за глаза. Всегда есть риск, что письмо получит не тот, кому оно предназначалось. Часто такое случается из-за недоразумения.

Кажется, что надо совсем не включать голову, чтобы случайно переслать человеку оскорбления. На самом деле, если обсуждение заняло уже несколько писем и к нему подключались новые люди, легко не заметить, что коллеги писали раньше. В итоге можно много лет успешно сотрудничать, а потом одно эмоциональное письмо перечеркнет всю работу.

Лучший способ защититься от такого конфуза — не писать ничего, что нельзя переслать. Однажды оно спасет ваши отношения.

В примере слева Владимир называет подрядчиков в типографии больными, а потом дает комментарий к их работе. Комментарий к работе — это нормально, а вот переходить на личности недопустимо, тем более раздавая диагнозы. У Владимира есть право оценивать работу, но нет права оценивать людей.

Если убрать из письма «больных» и «дебилов», получится нормальное рабочее письмо, пусть и эмоциональное. Но, поскольку это оценка работы, она не должна восприниматься как личное оскорбление.

Поэтому еще лучше, чем правило «не писать ничего, что нельзя переслать», — привить себе привычку не давать оценку людям, а только их работе.

А если переждать, пока улягутся эмоции, письмо станет еще более конструктивным:

По поводу отпечатанного: левое поле зарезано, из-за этого нарушились пропорции. Цвета бледнее, чем на макете. Отгружать такое на точки мы не можем. Какие предложения?

С таким уже можно работать, никто не обидится.

Критиковать прямо. Умение прямо высказывать претензии — редкий навык. Чаще люди используют намеки или пассивную агрессию — то ли чтобы не обидеть, то ли чтобы самим показаться более вежливыми. В любом случае получается фальшиво. Прямота — сила:

КРИВО

Сашенька, вот вам подарок — книга «Пиши, сокращай». Она буквально открывает глаза на то, как формулировать свои мысли с помощью букв русского языка. Очень рекомендую :-))))))

Ладно, раз у тебя такой плотный график, встретимся во вторник.

Да, Лена, это «идеальный план», приступим прямо сейчас. Все бросили и приступили!

Таня, твоя манера коммуницировать с клиентами требует переосмысления. Это необычный для нас подход и твоя зона роста.

Коллеги, давайте каждый будет заниматься своим делом. Ведь именно для этого нас всех и наняли, не так ли?

ПРЯМО

Саша, я не смогу взять этот текст на сайт, потому что в нём много лишних слов. Его нужно отредактировать. Попробуйте сайт glvrd.ru

Коля, ты обещал, что поможешь мне, а теперь отказываешь. Это неприятно.

Лена, это нереальный план, мы не успеем даже подготовить документы.

Клиенты жалуются, что ты грубо с ними общаешься. В чем дело?

Ребята, я ценю ваше участие, но вы не знаете, о чем говорите. Ваши предложения не сработают. Я приму решение сам, опираясь на расчеты.

Тут нет никакой философии. Скрытая, пассивно-агрессивная, иносказательная, политкорректная и любая другая непрямая критика — это неуважение к человеку. Смысл неуважения в том, что собеседник считает себя очень умным, а коллегу — слишком обидчивым. И чтобы этого ребеночка аккуратненько атятя, надо утютю и усипуси. А так-то ты, мой обидчивый ребеночек, ничтожество. Не то что я, я молодец и интеллигент.

Лучший способ выстраивать отношения на работе — прямо говорить о проблеме. В этом есть как минимум уважение: «Я отношусь к тебе как к равному. Я могу говорить с тобой прямо, ты меня поймешь».

Неправильно думать, что коллега должен сам догадаться о проблеме. У него своя точка зрения, он не видит ситуацию так, как видим ее мы. Он может не знать о проблеме. Ему надо помочь.

Критиковать следует без оскорблений, а уважительно, с акцентом на факты. Хорошая идея — критиковать человека приватно, а не публично, чтобы ему не нужно было «сохранять лицо» перед коллегами:

Нет. Ой, надо же, как много человек интересуются нашей работой! Ну что ж, коллеги, раз у нас такое собрание, давайте попробуем провести конструктивный разговор...

Да. Кристина, можно тебя на минутку? Хочу обсудить организационный вопрос. В прошлый раз на обсуждение работы вы пригласили двоих своих коллег. Всё прошло нормально, но сама ситуация меня встревожила.

Это может помешать ходу проекта: если к нам будут присоединяться новые люди, нам будет всё сложнее согласовывать результаты. Такие встречи затягиваются, новым участникам приходится заново рассказывать то, что мы уже проговорили между собой.

Кристина, я не против того, чтобы обсуждать работу с вашими коллегами, но хочется понять, кого и почему важно подключать. Предлагаю договориться, что состав участников не меняется.

Если принять сам принцип «открыто обсуждать претензии» — это уже половина дела. Но есть вторая половина — то, в какой форме их подавать. Здесь помогут три правила: без претензии, с заботливым объяснением, без оценки личности. Ну, по порядку.

Без наезда. Наезд появляется, когда один человек считает, что второй намеренно ведет себя неправильно:

Ты, говорят, решила себе клиента Оли перевести?

Претензия — это попытка не разобраться в проблеме, а доказать, что другой неправ. От этого другой человек только больше заводится. Рабочий диалог превращается в выяснение отношений.

Чтобы конструктивно обсудить проблему, надо перейти из состояния «Что этот кретин творит?» в состояние «Что-то пошло не так, нужно разобраться». Тогда получится настоящий вопрос без наезда, его можно обсуждать:

Я слышал, что клиента Оли передали тебе. Почему так?

Заботливое объяснение. Теперь к вопросу без претензии добавим объяснение, почему так важно это обсудить:

Я слышал, что клиента Оли передали тебе. Почему так? Спрашиваю, потому что мы с Олей разрабатывали инструкции для клиента, они еще в процессе. Не знаю, как теперь построить работу.

Объяснение превращает праздное любопытство в рабочий вопрос. Сразу понятно, зачем на него отвечать.

Вообще руководствоваться пользой для работы — железобетонный аргумент в переговорах с коллегами. Потому что одно дело защищать личные амбиции и другое — работать ради общего дела.

Допустим, в компании есть бюджет на одно из трех: на рекламу, на наем программиста или закупку планшетов для отдела продаж. На что потратить бюджет, решают между собой руководители отделов маркетинга, разработки и продаж.

Если каждый будет приводить аргументы в свою пользу, это будет бесконечный спор, который приведет либо ни к чему, либо к компромиссу вроде поделить бюджет и нанять программиста на треть ставки. Другое дело, если они решат, что принесет больше пользы компании.

Например, реклама даст новых клиентов, но это будет короткий всплеск. Программист напишет автоматизированную систему обработки заявок, что ускорит работу с клиентами, а значит клиентов станет больше, но позже. А планшеты — это приятно, но вряд ли они помогут. Отдаем бюджет на программиста.

С аргументами о пользе для работы договариваться проще:

Личные амбиции. Ваня, я не собираюсь сокращать эту презентацию для клиента, потому что я убил на нее шесть часов. Я считаю ее очень качественной сильной работой и цельным продуктом, который я специально разработал под задачу. Тут нечего удалять.

Польза для дела. Ваня, если я сокращу презентацию, пропадет наглядность. Мы станем объяснять решение клиенту на словах, и это будет непонятно. У него появятся вопросы, и мы не сможем это так же красочно описать словами, как сейчас слайдами.

Если вами одолевают эмоции, это тоже можно предъявить — **но честно, с уважением к собеседнику, не водя его за нос**. И проявить заботы тоже не повредит:

Вань, я понимаю, что ты хочешь сделать короче. Но я убил на эту презентацию шесть часов, **и мне сейчас будет очень обидно ее резать**. Давай я тебе покажу, что тут и зачем, чтобы тебе было удобно показывать ее клиенту.

Уважать границы

1. На работе — о работе. Избегать тем здоровья, семьи, личной жизни и секса, одежды и тела, если не уверены в их уместности. По-хорошему, Лучше вообще этих тем избегать, потому что, когда это неуместно, нам не скажут об этом прямо. Зато за глаза обсудят...

2. Не лезть в голову. Не делать за человека выводы о том, что происходит у него в голове. Не писать: «вам нравится», «вы любите», «вам захочется», «вам подойдет», «вам это выгодно».

Можно писать в условном ключе — «если вам понравится», «если вам это будет выгодно». Хорошо задавать вопросы: «Как вам будет выгодно?», «Что из этого вам нравится?».

3. Оценивать работу, а не человека. Следить, чтобы оценка не касалась личности человека, а только его поведения или работы. Оценивать только личные впечатления от работы и поведения человека: не «ты плохой разработчик» и «это плохой сайт», а «мне неудобно пользоваться этим сайтом».

4. Не распоряжаться временем. Не спрашивать «Как у тебя со временем», а прямо рассказывать о своем деле. Как у человека со временем — это его личное дело.

5. Не «пинать». Вместо того, чтобы «пинать» и напоминать человеку о своей задаче, лучше помочь ему быстрее с ней справиться. Хорошая идея — напомнить о задаче за несколько дней и предложить помощь. Плохая идея — напоминать в день дедлайна словами «Ну что, как дела?».

ПИНОК

Привет! Как дела? Всё по плану?

Игорь?

ПОМОЩЬ

Привет! Очень волнуюсь по поводу презентации в среду. Есть какие-то проблемы? Чем могу помочь?

Игорь, я волнуюсь по поводу договора.

Дайте знать, всё ли ок и могу ли я чем-то помочь.

6. Критиковать прямо. Прямая критика работы — признак уважения к собеседнику: «Я отношусь к тебе как к равному, считаю тебя таким же умным и компетентным человеком, поэтому буду говорить прямо и без лукавства». Избегать иносказательной критики: «Советую вам почитать такую-то книгу», «Сразу видно, что вы писали это ночью» — читателя обидит не сама критика, а неуважение к его уму.

7. Не манипулировать. Забыть навсегда все уловки вроде «надавить здесь, чтобы он захотел сделать там». Не прикрывать истинные мотивы высокими идеалами, например «ради команды» или «вы же профессионал». Все эти манипуляции больше раздражают, чем помогают. Лучше честно сказать, что нам что-то нужно.

8. Не делать вид, что всё okay. Если ситуация глупая, а просьба из ряда вон — честно это признать, не делая вид, что просьба в порядке вещей: «Ребята, ситуация дурацкая, я понимаю. Простите меня. Мне очень нужна ваша помощь».

9. Не писать то, что нельзя переслать. Хорошая привычка — не писать ничего, что будет стыдно показать коллеге или клиенту. Это должно работать на уровне инстинктов: только рука поднялась написать крепкое словцо — остановиться и удалить.

10. Он просто не понимает. Часто кажется, что наш собеседник — нехороший человек, который желает нам зла. Но обычно он просто не понимает вашу ситуацию или имеет особый взгляд на вещи. Нужно не воевать, а попытаться понять его позицию.

ОН ДУРАК

Вы там с ума сошли окончательно, маркетологи хреновы! Мы вас кормим, а вы нас сократить решили? Я вам щас устрою сокращение круглых мышц! Настало время познакомить вас с реальностью.

ОН НЕ ПОНИМАЕТ

Леша, что происходит? До меня дошла информация, что вы предлагаете уволить наших лучших продавцов из-за их высоких зарплат и бонусов. Я уверен, что это какое-то недоразумение. Набери, пожалуйста.

О боже,
это получили все?

Какая остановка
вещания? Ты о чем?

У тебя претензии
к написанию
имени? Или к чему?

Я отсюда понял
только то, что ты
ими недоволен...

И то, что ты моло-
дец. Очень боль-
шой молодец!

Ах вот в чем дело.
Похвалить тебя,
родной?

Это саботаж и пре-
вышение полно-
мочий. Я буду тебя
уничтожать, гаде-
ныш, и не посмо-
тру на заслуги.

От: Ростислав Кирейчук
Кому: all@intertainment.corp
Тема: СРОЧНО: Вопросы к работе редакции,
остановка вещания

Коллеги! Назрел вопрос об эффективности работы редакции во главе с г-ном Максимовым. В частности, речь пойдет о недавней публикации Евгении М. После выхода я нашел в этой статье опечатку в имени артиста CVPELLV (в статье он был назван «Капелла», что смешно). Это не первый случай, когда я находил ошибки после публикации. Создается впечатление, что уважаемым коллегам из редакции совершенно наплевать на качество материала, который они производят. Вычитка текста и согласование названий по-прежнему входит в обязанности редакции.

Хочу напомнить, что в мои обязанности не входит вычитка материалов за редакцией. В моей должностной инструкции и окладе нет вычитки статей. Также обратите внимание, что мне принадлежат все креативные идеи, которые редакция исполнила за последние месяцы. Уверен, что наше руководство сможет извлечь из этого урок и принять меры.

Как руководитель отдела поддержки я изменил редакционные пароли и остановил выход материалов на сайте до решения вопроса о структуре и составе редакции и контроле качества.

Мне важно, чтобы у нас выходили качественные материалы. Но в нынешней ситу-

Когда лучше не писать

1. На эмоциях
2. Вместо планерки
3. В случае пожара

Во многих компаниях письма стали стандартом общения, и коллеги пишут друг другу по любому поводу, не задумываясь. Иногда это приводит к печальным результатам.

В примере слева у Ростислава есть претензии к работе соседнего отдела — редакции. Но он не обратился к редакции лично, а устроил публичные разборки с коллегой Женей и ее руководителем Ильей Максимовым, отправив письмо на всю компанию. Ростислав сразу допустил все возможные ошибки:

- создал переписку «на всех» без конкретного адресата;

- заставил всех срочно обратить на себя внимание, влезая в чужой рабочий график;

- поставил в неудобное положение коллегу и его руководителя, закрыв возможность для мирного решения конфликта;

- саботировал выход статей.

И хотя письмо выглядит как конструктивная критика, внутри это мощная эмоциональная разборка, после которой будут жертвы.

Руководителю трудно разрешить этот конфликт. Обычно после таких писем сотрудники в компании не задерживаются. Виной всему — привычка решать проблемы в письме. Проблем можно избежать, если знать, когда лучше не писать.

○○○ Re: комм. предложение срочно

Ольга, еще раз повторяю: подготовка коммерческого предложения — это не так просто, как вам в вашем отделе развития может показаться :-). Чтобы подготовить качественное предложение, нам, в отличие от вас, нужно изучить задачу клиенту и собрать тестовый стенд :-). Это добавляет утилизации инженерам, у нас не хватает рук.

Если вы считаете, что это легко, попробуйте это сделать сами :-). Или научите нас, как правильно :-). А то, может, мы за 10 лет так этому не научились?

Хорошего дня!

○○○ Re: комм. предложение срочно

Коллеги, хочу обратить ваше внимание на любопытное, на мой взгляд, изменение в работе отдела разработки, произошедшее с момента появления нового техдиректора Константина.

За последние два месяца сотрудники провели два митапа, организовали многочисленные планерки и встречи, а также выпустили незапланированную функцию, которая, безусловно, интересна широкой общественности. Однако вместе с тем все просьбы отдела продаж по доработке админки, которую мы, на минуточку, используем для привлечения выручки компании, которая идет в том числе на зарплату отдела разработки, были отодвинуты на месяц, два или более, под предлогом, что в данный момент идет рефакторинг бэкэнда. Если меня не подводит память, предыдущий отдел разработки всегда ставил в приоритет интересы бизнеса, а не красоту архитектуры. Я не специалист, но уверен, что здесь есть над чем задуматься.

Никогда не пишите на эмоциях. Бывает, охватит чувство несправедливости, и в голове уже сочиняются строки, полные праведного гнева. В голове обиженный голос: «Сейчас я им покажу, кто тут главный!», «Они у меня ответят!», «Ишь ты, чего вздумали! Со мной так нельзя! Вы будете меня уважать!».

Кажется, что сейчас родится невероятно убедительное, мощное, рубящее с плеча письмо. И вот уже директор жмет тебе руку и благодарит за бдительность и стойкость. И коллеги смотрят с уважением. И теперь твое место не в оупенспейсе, а в собственном кабинете...

На самом деле, конечно, всё будет не так.

Когда мы пишем на эмоциях, эти эмоции невозможно скрыть. Как бы тщательно мы ни выбирали слова, наше внутреннее напряжение даст о себе знать: в аргументах, интонациях, подборе слов и структуре предложения. Под действием эмоций нам это неочевидно, но окружающие видят нас насквозь: на кого мы обижены, что нас задевает и что болит.

У Ростислава на предыдущем развороте задето чувство собственной важности: он такой весь творческий, бросается грудью на амбразуру ради общего дела, а ему редакция не воздает должных почестей. И хотя человек из всех сил старался рассуждать о профессионализме, всем очевидно, что он просто чувствует неоцененность. Похвалите Ростислава. Расскажите, какой он незаменимый и важный.

Теперь попробуйте определить эмоции героев на странице слева. Что движет авторами этих писем?

Возьмите за правило никогда не отправлять письмо, написанное на эмоциях. Особенно если вы находитесь в конфликте и в вас клокочет вулкан гнева. Это письмо можно написать, но ни в коем случае не отправлять.

Сильные эмоции бывают во время конфликта. И хочется тут же этот конфликт разрешить: написать обидчику, пожаловаться начальнику или привлечь внимание общественности. Это можно делать, но не в письме. В письме — нельзя.

Дело в том, что в конфликте обычно задействованы два человека, каждый со своей бурей эмоций. И если в личном разговоре они могут почувствовать друг друга, то в письме этого нет. Один вываливает эмоции, второй накручивается и выдает еще большую бурю, и так до бесконечности. Незначительный конфликт может перерасти в драму за несколько писем.

Простая рабочая ситуация: программист не сдал вовремя часть работы, хотя пообещал. Менеджер хотел написать «Ты не вовремя сдал работу», но неосторожно написал «не вовремя сдаешь». Менеджеру кажется, что программист не уважает его труд — ведь теперь придется переделывать график и передоговариваться с другими людьми в компании. В письме появляется фраза «Что неудивительно». Это начало конфликта.

Программист и так не рад, что ему указывают на ошибку (допустим, он чувствителен к таким вещам). А тут еще менеджер упрекает в непрофессиональной работе. Он по факту прав, хорошо бы сдавать всё вовремя. Но какое он, управляя, имеет право судить о моей работе? В ответном письме программист, сам того не замечая, упрекнет менеджера в непрофессионализме: «Оценивать сроки — обычно задача менеджера :-)). И вроде сказано дружелюбно, даже смайлик есть, но это укол.

Профессионализм менеджера — его больное место. Он оправдывается: «Это вообще-то ваша ответственность — оценивать сроки вашей же работы. Я понимаю, что у вас в офисе и приставки, и автоматы с газировкой, но мы тут, вообще-то, делом заняты».

Так за три письма мы получили конфликт из ничего. Просто неосторожно брошенные фразы.

Проблема эмоциональных писем в том, что мы можем ненароком сказать что-то, что заденет нашего читателя гораздо сильнее, чем мы предполагали. Нам может казаться, что в словах не было ничего особенного, а собеседник уже кипит от гнева.

Хуже того, находясь во власти эмоций, человек часто неспособен это понять и посмотреть на себя со стороны. Он просто пишет, борется, высказывает, пытается донести свою мысль — а конфликт становится всё злее и эмоциональнее. Это, конечно, очень индивидуально и зависит от натренированности человека. Но насколько вероятно, что вам в собеседники всегда будут попадаться эмоционально устойчивые, натренированные люди?

Вот правило, которое поможет поймать себя на эмоциях. Если вам *очень хочется* написать это письмо — это эмоции. Если вы прочитали письмо и вам *не терпится* на него ответить — это эмоции. Если, отвечая на письмо, вы пишете и стираете текст, подбираете слова и *пытаетесь выглядеть* спокойным и объективным — вами движут эмоции. Нужно сначала успокоиться, а потом...

ПОЗВО- НИТЬ

Серьезно. Не нужно сдерживаться, подбирать слова в письме и делать вид, что вы не испытываете эмоций. Вы их испытываете. Вас что-то тревожит. Откройте приложение «Телефон» и позвоните.

Если человек снимет трубку, вы по голосам друг друга поймете, кто в каком состоянии. И, скорее всего, вы очень быстро найдете общий язык. Так устроены люди: мы находим общий язык, когда говорим.

Если же человек не снимет трубку или сбросит звонок, у вас будет время остыть, успокоиться и посмотреть на письмо трезвым взглядом. Никогда не отправляйте письмо на эмоциях.

Иногда эмоций в переписке избежать невозможно. Конфликт уже начался, и человек сам не заметил, как его втянуло. То, что выглядело как обычная рабочая ситуация, превратилось в выяснение отношений и разговор о высших ценностях.

Обычно такие конфликты раскрываются, когда люди говорят на разных языках или имеют претензии к разным вещам.

Например, менеджеру дали немного денег на сопровождение клиента (оплатить ресторан, купить подарок). Была договоренность, что он постарается потратить не всё. А он мало того, что потратил всё, так еще и доплатил из собственных денег.

Теперь у руководителя претензия, что он всё растратил, а у менеджера — что дали так мало. Они ругаются о разных вещах. При этом руководитель не будет отрицать, что денег было мало. А менеджер не будет отрицать, что он вышел из лимита. То есть по темам обоюдных претензий *они даже согласны друг с другом!* Но, пока они не поймут, что это претензии к разным вещам, они не выйдут из конфликта: они будут бесконечно друг друга обвинять и получать реакцию «я не виноват, это всё ты», с каждым разом всё обиднее и злее.

Посмотрите на пример справа. У двух менеджеров была договоренность, что она позвонит клиенту, а он звонить не будет. Но, видимо, месяц подходит к концу, нужно выполнять план, и он берет инициативу на себя. У него претензии, что она не звонила, она этого и не отрицает. А у нее претензии, что он нарушил обязательства — и это тоже факт, он этого не отрицает. Но конфликт протекает так: она ему претензию на одно, он в ответ претензию на другое, она повторяет свою претензию, он свою, и они сцепились в схватке. Хотя просто говорят о разном.

Чтобы начать выходить из этого конфликта, **нужно для начала осознать, что у нас претензии к разным вещам. Дальше — признать, что человек по-своему прав. И созвониться.**

Витя, опять ты сделал всё по-своему!

Что?

Ты сам позвонил в «Альфу» и договорился с ними о встрече.

Слушай, ну ты им не звонила неделю, сколько мне еще ждать?

Это очень плохо так делать. Я тебе два раза сказала, что буду сама звонить этому клиенту, ты подтвердил, что окей, они на мне, и вдруг сам звонишь. Это нормально, по-твоему?

Да елы-палы, надо план делать. Чего ты им не звонила?

Ты нарушаешь договоренности. И это не в первый раз. С тобой невозможно договариваться и рассчитывать, что так всё и будет.

Слушай, я думаю про план. Ты не делаешь план, я пытаюсь исправить ситуацию. Ты на работе или где?

Ты всегда так говоришь, и всегда выходит, что я эгоистичная стерва, а ты такой молодец, стараешься для общего дела. А то, что мы договариваемся, а ты потом всё делаешь по-своему, это вот нормально?

Я понял проблему. Ты права.

Хочу поговорить. Когда удобно?

О боже, что опять?

Слышь!

Я вообще-то для тебя старался!

Да какие договоренности, когда у нас конец месяца? Что за детский сад, ей-богу...

Аааа!

Она про отношения мне говорит. Не, ну тут я не спорю, я нарушил уговор...

Самое вредное, что коллега может сделать коллеге, — публично написать эмоциональное письмо с претензией. Эмоции в личном письме можно исправить звонком. А вот в переписке на много человек никакой звонок не поможет. Дело в том, что людям важно сохранить лицо.

Вспомните ситуацию из начала этой главы: Ростислав пришел с претензией к редакции. Но он сделал это не лично, а через корпоративную рассылку: он высказал претензии во всеуслышание, для всех. Люди в редакции чувствуют, будто их оскорбили перед лицом всех коллег.

Если бы Ростислав пришел лично, то руководитель редакции Илья позвонил бы ему или позвал на встречу и там бы они всё решили с глазу на глаз. «Ростик, я понял, ты прав, будем очень аккуратными. Спасибо тебе, дружище, что находишь за нами ошибки. И мне жаль, что тебе не доплачивают за сайт. Это, черт возьми, нечестно. Яша мог бы и доплатить, а то ты пашешь, как я не знаю кто... В общем, с меня коньяк, братан!» После разговора эти двое выйдут лучшими друзьями и будут работать душа в душу весь год.

А теперь ситуация совсем другая. Ростислав оскорбил редакцию перед лицом всей компании, и Илья, как честный человек, теперь должен дать отпор. Он будет отстаивать честь своей команды, ведь его сотрудники смотрят на него как на лидера. То, что могло стать дружеской беседой, становится войной. Отступить нельзя, можно только нападать в ответ, уничтожать противника и подавлять партизанское сопротивление.

Угадайте, в каком состоянии будет этот конфликт через два письма? В реальности в эту ситуацию вмешался директор компании и дал по шапке обоим, потому что «негоже двум аксакалам собачиться перед всей командой». Яша, привет!

И сколько таких войн разворачивается каждый день в офисах по всему миру...

○ ○ ○ Обсудить: опечатки и ошибки в именах артистов

Илья! Надо обсудить ситуацию с опечатками. Сейчас я ловлю опечатки и ошибки в именах артистов, но я могу что-то пропустить.

Давай поговорим, чтобы придумать систему контроля. Предлагаю сегодня после 17:00.

Ростислав.

○ ○ ○ Обсудить: опечатки и ошибки в именах артистов

Илья!

В последних пяти статьях я исправлял опечатки и ошибки в именах артистов (последнее — Рома CVPELLV, который раньше назывался Capella). Мне несложно это делать, но я не всегда это успеваю. А когда у нас выходят материалы с ошибками в именах, приходят фанаты и распинают нас в комментариях.

Надо придумать систему контроля. У меня есть несколько вариантов, как это сделать, если интересно — давай обсудим в «Скайпе».

Ростислав.

Ростиславу нужно было сделать простую вещь: вместо того чтобы писать, позвонить Илье и проговорить ситуацию. В крайнем случае — написать Илье личное письмо с приглашением обсудить ситуацию. Чтобы не получилось агрессивно, лучше сосредоточиться на полезном действии их работы.

Не выясняйте отношения письменно и публично, это дорого в ад. Закипело в груди — не пишите. Звоните.

○ ○ ○ Задержки выхода статей

Коллеги! Мне кажется, ситуация с порядком выхода статей какая-то маразматическая, честное слово. Хотелось бы как-то ее изменить. Сейчас, например, у нас статьи висят на проверке у корректора более недели, потому что корректор приходит к нам раз в день. Я понимаю, что бюджеты и всё такое, но ведь есть и график выпуска...

Я изучил вопрос, и удаленный корректор на фултайме может вписаться в наш бюджет, но с точки зрения качества надо смотреть, там бывают жалобы, а еще они пропадают. В смысле не выходят на связь. В общем, надо экспериментировать.

○ ○ ○ Покраска стен в новом офисе

Дорогие коллеги!

Ремонт нового офиса подходит к концу, пора определиться с цветом и покраской стен. У кого какие пожелания? Нужно, чтобы всех устраивал новый цвет и фактура, чтобы краска была легко наносимой и моющейся и чтобы за долгое время эксплуатации не теряла внешний вид. Приветствуются любые предложения!

Так как у нас уже большая компания, нам важно мнение каждого из вас! Не забывайте нажимать «Ответить всем»!

Планерки в почте — зло. Самый дурацкий способ что-то обсудить — это создать переписку на десять человек в почте. Хуже только — когда в письме нет четкой темы обсуждения, а так, «надо подумать». Пример слева наверху как раз об этом: человек вальяжно делится абстрактными соображениями.

Сами по себе планерки — это нормально. Но для хорошей планерки нужно, чтобы совпали несколько факторов:

На планерке нет лишних людей, которые не могут принимать решения. Каждый человек пришел сюда, чтобы сделать дело.

Все участники планерки «включены», слушают друг друга, взаимодействуют, предлагают и спорят в одном времени и пространстве. Всё происходит быстро.

Есть человек, который ведет планерку, дает слово нужным людям, следит за дисциплиной. Для этого необязательно вести протокол и говорить «слово предоставляется». Хорошие руководители могут вести планерку кивком головы. Но когда кто-то на планерке начинает отклоняться от темы, ведущий его корректирует.

Всего этого в почтовой планерке нет. Тут участвует куча людей, среди которых не всегда понятно, кто должен участвовать, а кто — просто для информации. Каждый отвечает тогда, когда ему удобно, — можно ответить на письмо трехчасовой давности, хотя с тех пор написали уже десять других писем и тема сменилась. В итоге в почтовой планерке царит хаос, через короткое время все пишут невпопад.

В почтовых планерках всё теряется. Если нет специального человека, который ловит важную информацию, почтовая планерка быстро превращается в помойку.

В почтовой планерке невозможно сохранять дисциплину, если кто-то захочет обсудить побочную тему.

А еще люди забывают нажимать «Ответить всем», и тогда часть писем вообще не долетает до участников.

○ ○ ○ Re: Покраска стен в новом офисе

Ребята, давайте просто проголосуем, это ж невозможно. Я сделал гугл-форму, оставьте здесь свое мнение:

<https://docs.google.com/forms/...>

Голосование открыто до 10:00 завтрашнего дня. В 10:30 отправляю результаты в отдел закупок, чтобы они заказали краску.

○ ○ ○ Re: Куда пойдем на корпоратив

Так, стоп. За четыре дня переписки мы так и не пришли к решению. Поэтому силой, данной мне оргкомитетом, я объявляю обсуждение закрытым, иначе мы будем обсуждать до самого Нового года.

Корпоратив пройдет в одном из этих двух заведений:

- Караоке-бар «Дай голос», Неглинная, 15
- Ресторан «Дикий ящер», Ленинский пр-кт, 109

Я сделаю запрос в оба, и с каким из них мы первым договоримся, с тем и будем работать. Веганское меню есть в обоих местах. Кошерного меню нет нигде, уж простите.

Самое мучительное в коллективных переписках в почте — попытаться о чем-то договориться. У каждого свое мнение, никто никого не слушает, информация уходит в никуда. Нужен как минимум секретарь, чтобы сопоставить показания.

Одно из решений — не договариваться, а получать согласие на один-два готовых варианта. Лучше на один. Можно организовать голосование в каком-нибудь сервисе. В критический момент можно даже просто поставить перед фактом: всё, решение такое.

Игорь, мы не можем распределить отпуска на август. У Лены и Вити стоят отпуска в пересекающееся время, они уже взяли билеты, а у нас на время их отпуска выпадает проект, где должен быть хотя бы один из них. Лена и Витя не смогли договориться.

Отпуск Лены: 1–14 августа

Отпуск Вити: 5–20 августа

Проект «Альфы»: 3–17 августа

Прими, пожалуйста, решение, кто и когда пойдет в отпуск. Ребята в копии. Решение нужно до понедельника, чтобы бухгалтерия успела спланировать выплаты.

Деловое письмо — это инструмент личного общения. В идеальной ситуации это переписка между двумя людьми, где один от другого чего-то хочет. **Есть четкий заказчик и исполнитель, четкая задача и срок.** В крайнем случае можно добавить человека «в копию», что означает, что от него не требуется никаких действий, он здесь просто чтобы быть осведомленным. Полезно это отметить в письме, чтобы адресат понимал, с кем он делится информацией. Например, в письме с отпуском Игорю полезно знать, что о его решении сразу узнает Витя и Лена.

Как только нужно поручить несколько дел или обсудить что-то с коллективом, лучше попросить каждого сделать это индивидуально. Это больше работы — отправить много писем, — но качество общения будет выше. Понимая личную ответственность перед нами, люди дадут вдумчивый ответ и не будут отвлекать коллег своими письмами, которые на самом деле интересны только нам.

Если вас включили в планерку, не поддерживайте ее. Напишите организатору личное письмо со своими соображениями.

В случае пожара. В разных компаниях по-разному, но обычно на электронное письмо от коллеги отвечают в течение суток; на письмо от незнакомого человека — в течение недели. Кто-то разбирает почту раз-два в день; кто-то может не заходить в нее по два-три дня. Если один человек постоянно смотрит во входящие, это не значит, что все остальные обязаны делать так же.

Поэтому писать письма нельзя, когда что-то горит: то есть случилось что-то из ряда вон выходящее, нужна мгновенная реакция адресата или вся работа встала без ответа этого человека. Всё, что в почте, по умолчанию не «горит». Если что-то и правда «горит», оно не должно быть в почте.

Если внимание адресата нужно прямо сейчас, лучше позвонить или прийти лично. Так мы добьемся его безраздельного внимания, получим мгновенную обратную связь и, возможно, не будем нервничать.

Как в примере справа: менеджер узнал о проблеме, но не оставил заявку в службу поддержки, а пошел лично доставать инженера: сначала в чате, потом звонками, потом в офисе. Менеджера не остановило даже то, что он не застал инженера на месте, — он нашел другого и решил проблему с его помощью.

Отдельно обратите внимание на реакцию инженера: он не только не стал препираться с менеджером, **но и предложил ему дополнительную помощь: дал свой запасной номер телефона и рассказал, как связаться с дежурным инженером.** От такого подхода сразу чувствуешь заботу.

А ведь он мог полезть в конфликт и начать доказывать, что он вообще-то не дежурный инженер и не обязан мгновенно отвечать на все их запросы. Но, к счастью, инженер читал нашу книгу, поэтому проявляет к своим коллегам уважение и заботу. Спасибо, Спасага!

15:30

Сергея, срочное дело. Ты здесь?

Слетел сертификат с S3, у пользователей вываливается ошибка в Хроме, сайт не работает.

15:32 Пропущенный звонок

15:35 Пропущенный звонок

15:37 Пропущенный звонок

15:40

Я иду в твой корпус

15:50 Пропущенный звонок

16:00

Сергея, мне в итоге помог Толя Буров, ты ему должен пива.

А тебя, мой друг, ждет голова мертвой лошади за то, что ты не берешь с собой телефон на совещания :-)

Виноват. Больше не повторится.

Если что, вот мой запасной номер:
+7 903 123-45-67

А вообще у нас всегда дежурит инженер в серверной, в случае пожара звони ему в ТГ: @serversaver

Так. Не отвечает.

Надо звонить!

Не слышит звонок?

На встрече? Надо достать его лично...

Так, на рабочем месте его нет. Что делать?

Спасибо, дружище!

Илья, мне всё нравится. Готовы оформить договор и как можно скорее приступить. Важно начать уже на этой неделе!

Илья Петров 13 мая 2018 г.

Яша, привет!

Я составил концепцию, план развития и примерную смету нового издания. Посмотри, пожалуйста: <https://docs.google.com/folder/...>

Особенно обрати внимание на позиционирование и анализ конкурентов: я проанализировал 50 сайтов нашей тематики, чтобы выделить их общие черты.

Буду рад любым замечаниям и предложениям.

Бонус: не писать, если очень сложно. Опасно полагаться на одно лишь письмо, когда ставки высоки, а тема сложная. Читатель может не уделить письму должного внимания, просмотреть по диагонали и в итоге не вникнуть. Проверить это никак нельзя.

Возможно, сначала нужно лично всё обсудить, а потом уже делать резюме в письме; или организовать созвон-презентацию. Но не стоит перекладывать на клиента работу по анализу нашего большого сложного письма, даже если мы вложили в него много труда.

Случай из жизни. Компания обратилась к специалисту, чтобы запустить большой проект — собственное сми. Начать следует со стратегии, этот этап довольно сложный.

Допустим, мы — этот специалист. Мы составили двенадцатистраничный документ с подробным описанием стратегии, сравнительными таблицами конкурентов и сметой на год вперед. Отправили клиенту. Наутро клиент отвечает, что ему всё нравится, давайте скорее приступить к работе.

Это победа? Нет. Скорее всего, есть опасность.



Илья, мы бы хотели начать как можно скорее, поэтому давай встретимся на этой неделе. Мне удобно в четверг или пятницу после 16:00. Кто еще нужен на встрече?

Илья Петров 13 мая 2018 г.:

Яша, привет!

Я составил концепцию, план развития и примерную смету нового издания. Получился документ на 40 страниц, и я бы хотел его презентовать на встрече. Там много моментов, которые трудно понять без комментариев, а с комментариями будет страниц 80.

Встреча займет около часа. Когда будет удобно?

Велика вероятность, что клиент не читал документ, а лишь просмотрел по диагонали. Он не вник в нюансы, не понял подводные камни и теперь ожидает от нас чего-то такого, чего мы не обещали. Мы об этом догадываемся, потому что клиент очень спешит: «Давайте скорее приступим».

Что будет дальше: мы начнем работать, потом выяснится, что клиент ожидал чего-то другого, начнутся конфликты и взаимные недовольства. Мы будем уверены, что клиент всё прочитал и в курсе, просто теперь хочет всё переиграть (негодяй). А клиент просто действует по ситуации.

Это, конечно, только догадки. Если клиент методичный и внимательный, он изучит документ, оставит миллион замечаний и сам предложит встретиться. Но, судя по письму, это не тот случай.

Кажется, что это хороший маркер, читал человек документ или нет: если человек отвечает, что ему всё нравится, скорее всего, он либо читал невнимательно, либо не читал вообще. Подумайте об этом в следующий раз, когда клиенту «всё понравится».

Допустим, рассказ о сложных вещах неизбежен: клиент настойчиво просит прислать всё письмом. Тогда нужно позаботиться о том, чтобы клиенту было легко прочитать наш сложный документ, а в идеале — понять главное, не открывая документ. Что для этого можно сделать:

Предупредить читателя об объеме письма **и почему его важно прочитать**.

Вставить в письмо текст всего документа или его часть, если письмо от этого не «разорвет». Ставка на то, чтобы клиенту не пришлось открывать приложенный файл, а вместо этого он бы смог прочитать всё с телефона.

Вынести в текст письма основные положения большого документа, как в примере справа.

Разбить письмо на разделы **с подзаголовками**. Это можно сделать даже в простом текстовом письме, где нет разметки.

В письме задать клиенту вопросы, которые могут возникнуть у него же — как бы предвосхитить эти вопросы. Или поделиться собственными сомнениями. **В нашем примере это вопросы о целевой аудитории и целесообразности проекта**. Если клиент их проигнорирует, мы поймем, что он читал невнимательно.

Часто люди не читают вложенные документы не из-за лени. Может быть, человек смотрит почту в телефоне и у него плохо отображаются документы. Может быть, у него просто не открываются эти документы. Некоторые почтовые программы, например, скачивают приложенные к письму файлы и молча складывают куда-то в глубины телефона — если не знать, что там есть эти документы, не найдешь их в жизни.

Самый простой и надежный способ сообщить что-то письмом — написать это простым текстом без оформления. Всё, что сложнее простого текста, — в зоне риска. Когда на кону большой проект, лучше не рисковать.

Яша, привет! Я составил концепцию нашего нового издания: получилось довольно много, в этом письме — основное. Пожалуйста, прочитай всё, что здесь написано, и по возможности прокомментируй вопросы.

Важно, чтобы мы на старте проекта были на одной волне.

Задача

Привлечь к компании «Альфа» интерес со стороны молодых клиентов, которые сейчас пользуются услугами «Беты», «Гаммы» и «Дельты».

Решение

Запуск издания о радиотехнике и любительской электронике, которое привлечет нужных людей и создаст сообщество вокруг продуктов «Альфы», что приведет к росту продаж.

— Вопрос. Издание будет раскатываться не меньше полугода, продаж в это время не будет. Есть ли для этого запас прочности? Какие это может создать проблемы?

Аудитория

Люди 16—25 лет, жители крупных городов, которые относятся к радиотехнике как к хобби.

— Вопрос. В диапазоне 16—18 дети довольно сильно заморочены школой и выпускными, на них трудно выходить по темам, связанным с хобби. Почему именно такой диапазон?

О, слава богу, можно будет наконец-то проект сдвинулся!

Да, много читать. Ладно, давай!

Угу...

Угу, угу.
Об этом говорили, вот ты нудный...

Стоп, какие полгода? Продажи нужны сейчас! Надо ему перезвонить срочно!

Когда лучше не писать

1. На эмоциях. Под действием сильных чувств всегда кажется, будто сейчас мы подберем самые правильные слова и собеседник нас услышит. А на деле всегда наоборот: только больше обид и непонимания. Когда мы на эмоциях, нужно брать паузу, а не писать.

Когда эмоции улягутся, можно позвонить или встретиться лично. Но пока по телу циркулирует гнев, лучше поколотить грушу, чем написать письмо.

Не стоит писать эмоциональное публичное письмо коллеге. Разве что кто-то из вас готовится уйти из компании, хочет сжечь мосты или посетить травмпункт.

2. Чтобы договориться с коллективом. Планерка в почте — это колоссальная потеря времени и энергии. Простейшие вопросы, которые вживую решаются за 40 секунд, в переписке растянутся на 20—30 писем.

О встречах, совещаниях или любых совместных решениях лучше договориться лично или методом челночной дипломатии: сначала с кем-то одним, потом со вторым и далее с остальными.

3. В случае пожара. Если что-то горит и вот-вот разрушится, нужно не писать письма, а звонить или бежать к человеку лично. Важно убедиться, что человек готов нас услышать и включиться в вопрос прямо сейчас. В почте этой гарантии нет.

Часто в случае пожара комфортнее всего как раз написать: так меньше риска нарваться на гнев. Но это самый вредный путь: человек может прочитать письмо, когда будет уже слишком поздно, и тогда гнева будет еще больше. Если горит — звоните.

4. Если сложно. Сложные концепции лучше представлять лично: следя за реакцией, рисуя схемы и сразу отвечая на вопросы. Людям трудно вникать в запутанную мысль, когда она описана в письме, и чаще всего они пробегутся по диагонали и поймут всё неправильно. А то и вовсе не вникнут и просто со всем согласятся.

Проверьте себя. Как вы поступите в этих ситуациях?

1. Вы ведете переговоры с клиентом уже несколько месяцев. Коллега без вашего ведома звонит клиенту и по глупости говорит что-то, что вредит вашей сделке. Нужно срочно исправлять положение. Вы в ярости.
2. Вы — руководитель небольшой компании. В вашей команде семь человек, вы отлично общаетесь и понимаете друг друга с полуслова. Волею судеб вы встретились с редким экспертом по маркетингу, и за час разговора он открыл вам глаза на то, как строить общение с клиентами. Вы в восторге. На дворе глубокая ночь, а вам не терпится поделиться новым планом с командой.
3. 8 января, страна немного ожила после новогодних праздников, но официально на работу выходить только послезавтра. Вы обнаруживаете, что на вашем сайте не работает кнопка «Заказать». Непонятно, как давно она сломана. Непонятно, то ли это только у вас, то ли это на всех компьютерах. Все выйдут на работу через два дня, и, может быть, тогда всё починят.
4. У вашей коллеги день рождения через десять дней. По старой офисной традиции нужно решить отделом, что вы подарите. В отделе двенадцать человек.
5. Вы руководитель отдела. В воскресенье вечером руководитель соседнего отдела любит выпить и подумать о будущем. На этот раз он решил подумать о будущем вашего направления. Он написал длинное вычурное письмо на всю компанию, в котором намекает на профнепригодность вашей команды и лично вашу некомпетентность. Такой вот чудака. Письмо обидное, но зацепиться не за что: всё сказано как будто в шутку и в формате дискуссии.
6. Дизайнер прислал варианты логотипа. Вам не нравятся они все. Вы решаете посоветоваться с коллективом.
7. У вас гениальная идея для бизнеса, о которой вы хотите рассказать потенциальным инвесторам.

Какой-то клоун.
Наверное, спам.

Почему на «ты»,
если мы
не знакомы?

Я не спрашивал.
Что ты за клоун
такой?

Все понятно, это
какой-то финансо-
вый развод, дальше
не читаем.

Ты достал втыкать
везде моё имя.
Книг по НЛП
начитался?

О боже... и ведь
есть люди, которые
на это ведутся...



От: Решатор Твоих Проблем
Тема: Максим, Твое Счастье Здесь!

Макс! Мы с тобой не знакомы, но прочитай
это письмо, и я ГАРАНТИРУЮ, что ты пожа-
леешь, что мы не познакомились раньше.

Кто я такой? Я рад, что ты спросил. Я — ре-
шение твоих проблем. Я тот человек, с ко-
торым ты уже завтра почувствуешь, что вся
твоя предыдущая жизнь была прожита зря.
Просто продолжай читать это письмо, и ты
поймешь почему!

Бывало ли у тебя такое, Максим, что ты
работаешь-работаешь, вроде копишь день-
ги, но все никак не можешь реализовать
свою МЕЧТУ? Она всегда близко, всегда как
будто на расстоянии вытянутой руки, но
всегда что-то мешает — платеж по кредиту,
отпуск, какая-то дорогая покупка... Знако-
мые мысли?

Сегодня ты поймешь, что тебе мешало всё
это время! Я предлагаю тебе, Максим, экс-
клюдивную возможность раз и навсегда
решить все свои финансовые проблемы
одним простым действием, о котором ты
узнаешь в этом письме. И, самое главное,
я сделаю это совершенно бесплатно для
тебя, Максим, не требуя вознаграждения.

Кто я такой, чтобы обещать тебе такие
золотые горы? Меня зовут Григорий, я
криптоинвестор. Ты наверняка слышал эти
слова, но никогда не задумывался, что они
означают. Так вот, благодаря крипте я всего

Письмо незнакомому человеку (то есть холодное)

1. Спокойный тон
2. Не предполагать за читателя
3. Не уговаривать
4. Читатель ничего нам не должен
5. Простое действие

Когда переписываются знакомые люди, их связывают отношения. Например, нам пишет коллега: без темы, неграмотно, десять вопросов в абзаце, — но мы откроем письмо, потому что это работа. То же с письмами от клиента, партнера, друга, родителей или супругов — нас связывают отношения.

Гораздо сложнее, когда никаких отношений нет: мы пишем незнакомому человеку и нас ничего не связывает. Такие письма называют холодными: это письма с коммерческими предложениями, приглашениями на мероприятия, рекламой или когда человек хочет устроиться на работу без вакансии.

Вокруг холодных писем сложился культ: есть тренинги, как гипнотизировать, манипулировать, давить, соблазнять, заставлять, закрывать и дожимать читателя, как на странице слева. Если у человека есть хоть немного самоуважения, такие письма лучше не рассылать.

У нас другой подход: сделать так, чтобы холодное письмо превратилось в несколько горячих. Не заставлять, а заинтересовать. Не дожимать, а приглашать к разговору.

Спокойный тон. Часто на тренингах о холодных письмах учат писать в особо эмоциональном стиле. Логика такая: каждый день человек получает десятки холодных писем и нам нужно как-то выделиться. В этом есть здоровое зерно, но посмотрите на это с другой стороны.

Когда нам пишут холодное письмо, человек на том конце рассчитывает на деловые отношения с нами: он хочет, чтобы мы стали его партнером, клиентом или работодателем.

Какое первое впечатление он должен произвести первым письмом? Кто должен перед нами оказаться: нормальный человек или клоун? Безусловно, клоун запомнится. Но работать-то мы хотим с нормальными людьми.

КАКОЙ-ТО КЛОУН

Олег, привет! Ну что, каково это, быть миллионером? Ой, прости, ты еще не миллионер? Может быть, пора им стать? А без чего не обходится ни один миллионер? Конечно, без ассистента!

НОРМАЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК

Здравствуйте, Олег!
Видел в интернете информацию, что вы ищете ассистента. Не знаю, актуально ли для вас это сейчас, но вдруг окажусь полезен.

Задумывались ли вы когда-нибудь, сколько денег и возможностей вы упускаете, не используя мощь персонального ассистента? Уверен, человек вашего ума давно смекнул, что без личного ассистента вам никогда не стать по-настоящему успешным!

Олег, здравствуйте!
Меня зовут Виталий, я занимаюсь секретарским сопровождением бизнеса.

Разумеется, в мире множество мест, где от нас ожидают чего-то необычного: в ночном клубе, на студенческом капустнике, может быть, даже в какой-нибудь творческой компании. И если мы уверены, что читатель ожидает от нас цирковое представление, то яркий стиль — это лучшее решение.

Но в реальности люди просто хотят видеть рядом стабильных, спокойных, уравновешенных партнеров. Хочется, чтобы человек, который пишет по делу, говорил с уважением. Хочется, чтобы из письма было с первого взгляда понятно, что вы предлагаете, почему это полезно и что делать дальше. Распутывать кружева слов — не хочется. Не тот жанр.

Есть жанры, в которых цирк воспринимается нормально. Например, реклама: никто не удивляется, когда герой рекламы орет и ломает стены — все понимают, что это реклама, это не по-настоящему. Поэтому, если очень хочется выделиться, можно разослать клиентам рекламное, а не деловое письмо. Клиенты умеют включать рекламный фильтр. Они понимают: «То, что у них безумная реклама, не значит, что они так же будут вести себя в жизни».

Если, например, мы устраиваемся на творческую работу и нам нестерпимо хочется проявить творческую сторону — зададим правильные ожидания. Можно снять творческий видеоролик с резюме и приложить его к спокойному письму:

Так как работа творческая и связана с музыкой, расскажу о себе в видеоклипе: <https://youtube.com/...>

Здесь важны ожидания: чтобы читатель осознавал, что вот сейчас вы будете дурачиться, а вообще-то вы нормальный человек. Если просто написать креативное письмо, не готовя к этому читателя, легко сойти за психа — таких немало.

Неинформативно.

Мы еще не знаем,
занимается ли
Петр Семенович
закупками.

Очень долго рас-
сказываем о себе,
всё никак не пере-
ходим к полезному
для читателя.

Слишком много
подробностей для
первого письма.

Сразу подписывать
с вами договор?
Серьезно?

Предложение сотрудничества

Уважаемый Петр Семенович!

Я представляю ООО «Мегатрейд» — крупнейшего в СНГ поставщика профессионального коммуникационного оборудования. Более 20 лет мы успешно сотрудничаем с такими всемирно известными поставщиками, как Intel, Cisco, NetPro и Tetracomputing. Благодаря прямым поставкам и стабильному многолетнему сотрудничеству мы завоевали доверие крупнейших ИТ-компаний в отрасли и продолжаем развиваться. В 2017 году наша компания стала лидером отрасли по мнению агентства Atweb Consulting.

Отличительной особенностью работы с нашей компанией является скорость, ведь большая часть нашего ассортимента доступна на складе, срок поставки — 1 неделя. Для более редких позиций мы организуем прямую доставку от поставщика, чтобы гарантировать бесперебойное обеспечение Ваших проектов!

Предлагаю рассмотреть возможность сотрудничества с нашей компанией в области поставки оборудования и комплектующих для Ваших проектов. Что мы можем предложить:

- Широкий ассортимент, более 20 тысяч позиций
- Гибкую систему скидок и бонусов
- Гарантию лучшей цены на позиции Tetracom
- Оперативное оформление заявок
- Быстрые поставки от 1 недели
- Наличие эксклюзивных позиций NetPro

Оформите договор поставки сегодня и получите дополнительную скидку 10% на все ваши заказы в текущем квартале! В приложении вы найдете наш типовый договор и прайс-лист для ознакомления. При

Не решать за читателя. Когда мы пишем незнакомому человеку, мы еще не знаем, к нему это вопрос или нет. Может быть, мы вообще не по адресу.

В примере слева автор предлагает Петру сетевое оборудование. Он еще не знает даже принципиально, закупает ли Петр подобное оборудование. Может быть, Петр уже пользуется услугами конкурентов? Может быть, он не принимает эти решения? А может быть, компания давно прекратила работу? Мы не знаем.

Вместо того, чтобы узнать, автор письма вываливает на Петра кучу подробностей о своей фирме: какие они молодцы, сколько работают, как быстро поставляют. Это как подойти знакомиться в баре и пять минут рассказывать историю своей жизни, так и не узнав имени собеседника.

Тут понятно на что ставка: автор письма уверен, что на сотню Петров Семеновичей найдется один, которого впечатлит этот послужной список. Но девяносто девять остальных Петров Семеновичей закроют письмо, посчитав его спамом.

В холодном письме нельзя ничего утверждать — **в лучшем случае предполагать**. Автору письма слева нужно было спросить у Петра Семеновича, интересно ли это ему в целом и если да — то **как ему понять его запросы и задачи**. Например:

Я видел у вас на сайте, что вы подключаете интернет в офисы на базе оборудования Cisco. **Я не знаю, во сколько вам сейчас обходится закупка оборудования на проекты, но, возможно, вам будет интересно посмотреть на оборудование NetPro.**

Аппараты NetPro собираются на заводах Cisco, но стоят на 15–20% дешевле. Клиенты, которые перешли на NetPro, обычно экономят 10–20% себестоимости проекта. По надежности и функциональности у нас еще не было претензий.

Если вопрос закупок для вас актуален, я буду рад рассказать подробнее и сделать расчет под ваш типовой проект.

Не уговаривать. Часто авторы писем пытаются одним холодным письмом сразу уговорить человека — купить, приехать, поучаствовать, уделить им время. Они начинают приводить множество аргументов и преимуществ, вываливают на читателя кучу информации и всеми силами его *уламывают*. Часто в ход идут манипуляторские словечки из плохо переведенных американских книг о рекламе и переговорах. Такие слова плохо звучат даже по-английски, а по-русски — и подавно:

Согласитесь, ведь это выгодно?

Ведь все любят получать подарки, не так ли?

Не упустите свой шанс! Неужели вы готовы упустить такой шанс?

Не закрывайте это письмо! Если вы дочитаете его до конца, ваша жизнь изменится!

Это возможность, которая бывает лишь раз в жизни!

Трудно поспорить, что это предложение — лучшее на рынке.

В уговаривании есть еще одна проблема: сама тональность «ну сделайте это, ну пожалуйста» выдает нужду автора. Он как будто становится на колени; как будто ему эта сделка нужнее, чем получателю. Но если ему это нужно больше, чем мне, — может быть, его предложение и не такое хорошее? Разве можно работать с человеком из жалости? Может, он что-то скрывает?

Долгосрочные и прочные сделки случаются тогда, когда обе стороны заинтересованы в совместной работе: Петру Семеновичу нужно недорогое оборудование, а «Мегатрейду» — постоянные покупатели. «Мегатрейд» уверен в качестве своего продукта и в цене. У него нет причин становиться на колени перед Петром Семеновичем и упрашивать о встрече.

Не надо уговаривать. Надо давать человеку право захотеть. Например: «Если это вам в целом интересно, буду рад составить пробную смету».

Читатель мне ничего не должен. Очень отрезвляет мысль, что читатель холодного письма не обязан нам ничем и в этом он прав.

У некоторых людей в этот момент ступор: «Как так? Я же человек! Я же написал! Он должен ответить! Это же я!» — как будто факт, что он потратили время на письмо, создает у читателя обязательство ответить. Часто так прямо и пишут:

С надеждой на скорейший ответ

Надеюсь на ваш положительный ответ

Ответьте обязательно!

Жду ваш ответ, даже если он будет отрицательным

Мол, читатель обязан если не согласиться, то хотя бы ответить: «Да, я получил письмо, ты молодец».

Так вот: читатель нам ничего не должен. Он может не открыть наше письмо. Он может его сразу выбросить. Единственный повод ответить — если он увидит в нашем письме что-то полезное для себя. А так как мы не знаем заранее, что этому человеку нужно, у нас вообще нет инструментов воздействия на читателя. Мы можем только предполагать и рассказывать.

В холодном письме может вообще не быть никакого коммерческого предложения. Например, один юрист пишет другому:

Иван! Я прочитал в интернете, что вы занимаетесь правовым сопровождением компаний в патентных спорах. Я тоже этим занимаюсь последние 10 лет — работаю со средним бизнесом.

Я не знаю, могу ли я быть вам чем-то полезен, но был бы рад познакомиться и поговорить. Возможно, у нас найдутся общие темы.

Вот мой сайт, если будет интересно...

Если Ивану нужны соратники, партнеры, помощники или просто коллеги, ему будет приятно ответить. А нет — значит нет. Иван имеет право даже не открыть это письмо.

Простое действие. Не надо думать, что читатель сейчас всё бросит и побежит подписывать с нами большой контракт. После холодного письма так не бывает. Если мы обсуждаем что-то важное, нужно как минимум встретиться или созвониться.

Разумнее предложить в конце письма одно несложное действие. Желательно, чтобы оно не требовало больших усилий. Например, читатель может прислать нам информацию, соединить с нужным сотрудником или прочитать страницу на сайте.

Наша задача в холодном письме — не продать. Наша задача — начать с читателем разговор, чтобы следующее письмо было уже не холодным, а теплым.

Не стоит сразу предлагать встретиться. Для начала можно задать вопрос почтой.

Не нужно сразу подсовывать контракт на подпись. Лучше пусть пришлют свой примерный проект, чтобы мы рассчитали смету.

Не нужно стараться сразу раскрутить спонсора на жертвование миллиона рублей — пусть хотя бы посмотрит видеопрезентацию нашего проекта. А лучше ответит нам, интересны ли ему в принципе такие проекты.

Будьте осторожны, предлагая встретиться, созвониться, попить кофе или познакомиться лично. Есть люди, которые за милую душу пересекут город, чтобы выпить с вами кофе в 9 утра, а есть те, для кого это дело на целый день. И они не будут готовы вкладывать силы в человека, с которым они едва знакомы. Легче проигнорировать письмо.

Поэтому лучше предлагать человеку **простое действие, которое не требует больших вложений времени**. Чем легче читателю ответить на письмо — тем больше шансов, что это произойдет. На кофе лучше не звать.

Здравствуйте, Петр Семенович!

К вам посоветовал обратиться Игорь Селезнев из «Проф-Комма». Меня зовут Станислав, я занимаюсь поставками оборудования для интернет-провайдеров, из разговора с Игорем я понял, что для «Полиматрикса» был актуален вопрос оборудования.

Я работаю в компании «Мегатрейд», мы поставляем рэковые системы Intel, Cisco, NetPro и Tetracom. У нас акцент на скорости поставок: обычно к нам обращаются, когда другие срывают сроки или нужно быстро пересмотреть смету проекта.

Я не знаю ваших задач, но, возможно, вам будет интересно закупать часть оборудования через нас. Например, у нас есть эксклюзивные условия по серверным решениям NetPro, мы продаем их дешевле всех в Москве. Обычно один шкаф у нас выходит на 90 тысяч дешевле.

Я не знаю, какой может быть экономия у вас, но, если вы согласитесь **прислать спецификацию для вашего типового проекта**, я составлю точную смету. Разумеется, с вашей стороны это **не создаст никаких обязательств**.

Станислав Коровин,
руководитель группы продаж.

Конкретно,
адресно.

Общий знакомый —
письмо стало не-
много теплее. Есть
отношения через
Игоря.

Понятное
позиционирование.
Мы не просто луч-
шие, а мы хороши
вот в этом.

Честно признаемся,
что лишь предпо-
лагаем пользу от
своей работы.

Простое действие,
которое не требу-
ет вложений сил
и внимания.

Акт доброй воли:
сделаю работу,
а от вас ничего за
это не требую.

Бонус: потепление. В письме на предыдущей странице есть фраза: «К вам посоветовал обратиться Игорь Селезнев». Зачем она там и как это использовать?

Вы уже знаете, что в переписке огромную роль играют отношения: мы скорее ответим на письмо знакомого, чем незнакомца; на письмо начальника, чем на коммерческое предложение из фитнес-клуба. И главная проблема холодного письма как раз в том, что у нас ещё нет отношений. Игорь Селезнев помогает их создать.

Хороший способ сделать письмо «теплее» — сослаться на общего знакомого, коллегу по рынку, встречу на конференции, общение по телефону или любое другое обстоятельство, которое создает между нами отношения.

У этого подхода есть один минус: когда мы видим, что нас таким образом «через родню» подписывают на что-то плохое, нам сразу неудобно и неприятно. Это чистая манипуляция: человек пользуется существующими отношениями, чтобы заставить нас что-то сделать против воли. Если такая опасность есть, с ней нужно что-то сделать. Допустим, племянник хочет устроиться на работу к дяде. В конце письма он прямо **подталкивает его отказать, если племянник недостаточно опытный**. Мол, не стесняйтесь отказать, несмотря на родственные связи:

Алексей Николаевич!

Меня зовут Витя Горячев, я сын вашей двоюродной сестры Зои из Липецка. Мама говорила, что вы ищете сотрудников в регионы, и я хочу попробовать.

(Дальше он рассказывает о себе.)

У меня нет опыта такой работы, и я могу вам не подходить. Я это понимаю и сам не хочу, чтобы меня брали на работу только по знакомству. И еще больше не хочу ставить вас в неловкое положение. Если я вам не подхожу, буду рад совету, чему поучиться.

Другой способ создать отношения — опереться на публичную деятельность человека: на публикацию в соцсети, статью в блоге, выступление на конференции. Вы уже не стучитесь в закрытую дверь, а вы как бы отвечаете на запрос, который человек сделал раньше.

Хорошая идея — **сделать комплимент**. Правда, делать его нужно искренне, чтобы человек не расценил комплимент как манипуляцию: «Раз мы тебе сказали приятное, изволь теперь закупаться у нас!»

Представьте, что Петр Семенович написал в фейсбуке, как его достали безответственные российские поставщики оборудования. Сравните два захода в ответ на эту публикацию:

Петр Семенович! Читали вашу публикацию в фейсбуке о проблемах с поставками сетевого оборудования. Всецело поддерживаем! Вы говорили, что хотите заключить контракт с компанией, которая обеспечит бесперебойную прямую поставку от производителя. Это мы! Когда вы готовы встретиться и обсудить?

Петр Семенович! Меня зовут Стас, я из компании «Мегатрейд».

Спасибо вам за публикацию в фейсбуке о проблемах с поставщиками. Сегодня весь день сотрудники пересылают ее друг другу.

Мы сами поставщик, но переживали те же проблемы, когда работали через посредника. Нам пришлось перейти на собственную логистику и прямые отгрузки, потому что только так можно делать бесперебойные поставки на большие проекты.

Из вашей публикации я понял, что вы ищете прямого поставщика сетевого оборудования от производителя. Мы специализируемся на прямых поставках оборудования NetPro, еще возим Cisco и Intel. Если вопрос актуален, могу посчитать для вас типовой проект под ваше ТЗ. Разумеется, это бесплатно и не возложит на вас никаких обязательств.

Дайте знать, если это интересно.

С похвалой есть тонкость, которая часто всё портит. Если ее не знать, легко оказаться «карнеги-парнем» — человеком, который вроде всё делает по книжке, но со стороны выглядит нелепо.

Тонкость в том, на что направлена оценка, нарушаем ли мы границы читателя. Нормально описывать собственные эмоции и ощущения. Опасно описывать других людей, давать им непрошенные советы, лезть в оценку их работы, если вы не профессионал. Сравните эти пары заходов:

НАРУШИЛИ ГРАНИЦЫ

У вас получилась очень точная, злободневная статья!

НЕ НАРУШИЛИ

Сегодня весь день в офисе все друг другу пересылают вашу статью.

Вы так здорово, весело пишете! Вам нужно быть писателем!

Мне очень нравится, как вы пишете.

Слушал ваш новый альбом — шикарный звук!

Очень нравится звук в вашем новом альбоме.

Вы спикер от бога! У вас феноменальная харизма и техника речи! Прямо талант!

На внутренних тренингах я ставлю ваши выступления как пример харизмы и техники речи.

Вы такой талантливый фотограф! Почему вы не занимаетесь этим профессионально? Я бы у вас заказывал съемки своей квартиры, у меня очень красивая квартира!

Можно я повешу ваши пейзажи у себя в доме? Когда я на них смотрю, сразу вспоминаю детство.

Человек, который глубоко разбирается в своем деле, сам осознает, что у него хороший звук, точная статья или развитая техника речи. Ему обычно не требуется подтверждение со стороны, особенно от людей, которые с этим делом знакомы поверхностно. Представьте музыканта-виртуоза, к которому на концерте подходит пьяный десантник и говорит: «Братуха! Отлично играешь!

Рви струны, малец, за ВДВ!»

Гораздо безопаснее писать о том, что мы сами думаем и чувствуем, — а не лезть со своими оценками в душу другому. Особенно не стоит говорить, чем человеку заниматься, даже в виде похвалы. Человек сам знает, чем ему заниматься. Нам достаточно описать свои чувства.

И, конечно, не стоит использовать похвалу как способ манипуляции. Если человеку кажется, что сейчас он похвалит собеседника, тот растает и с ним можно будет делать что угодно, — он роет себе яму. Как вам такой заход?

Виктор! Вас рекомендовали как высококлассного мастера по мебели. Нам очень нравится ваше портфолио: видно, что делал человек со вкусом и развитым чувством прекрасного. Нам такие люди очень нужны!

Мы хотим предложить вам взаимовыгодное сотрудничество, которое позволит вам заявить о себе широкой публике. С 1 по 10 октября мы организуем фестиваль «Интеллектуальные коммуникации», на котором будут присутствовать ваши возможные потенциальные клиенты.

Предлагаем вам возможность разработать для нашего мероприятия набор мебели для зоны отдыха, которая станет лучшей рекламой вашего мастерства! Для вас это будет совершенно бесплатно!

В копии коллеги, которые расскажут вам подробнее о задаче.

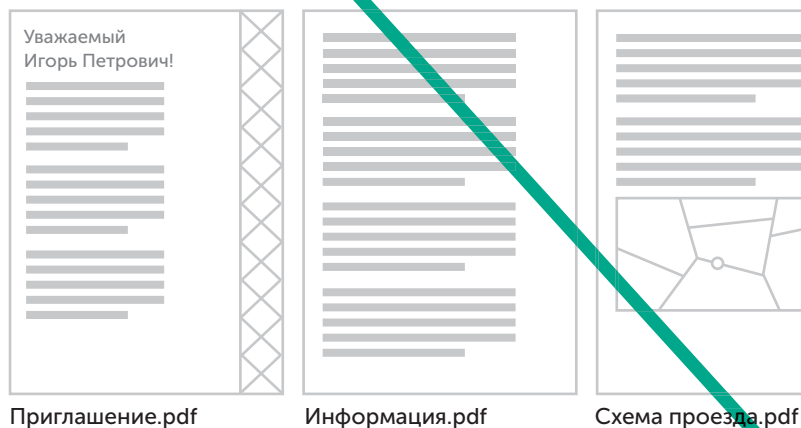
Убедит нас такое письмо? Достаем рубанок?

Уважаемый Игорь Петрович !

1 и 2 ноября состоится XXI ежегодная конференция для юристов «Право голоса». Приглашаем вас как признанного специалиста в гражданском праве принять участие в конференции, а также поддержать нас в соцсетях. Мы ценим ваши достижения в области гражданского права и уверены, что ваш опыт окажется ценным для наших гостей, а вашей аудитории будет интересна наша конференция.

В приложении — подробная информация о мероприятии.

С уважением, Елена Дмитриева, оргкомитет.



Бонус: личное письмо. Лучше, когда холодное письмо написано от человека к человеку. Хуже, когда по одному внешнему виду письма очевидно, что это массовая рассылка. Например, в письме выше имя человека и его область интересов вписаны другим шрифтом — очевидно, что это шаблон. А вся информация приложена в красиво сверстанных pdf — обычно люди так не делают. Очевидно, что Игоря Петровича обрабатывают массовой рассылкой, пусть даже качественной.

Уважаемый Игорь Петрович!

Меня зовут Елена, я юрист. С интересом слежу за вашими публикациями о гражданском праве. Меня каждый раз впечатляет, как у вас не опускаются руки со всеми этими делами.

В этом году я провожу правовую конференцию «Право голоса», хотела пригласить вас рассказать о деле Симачева—Калинина. Мне кажется, коллегам-юристам будет очень интересно узнать ваше мнение о решении суда и его последствиях для судебной системы.

Конференция будет 1 и 2 ноября в Москве. Придут юристы, кадровики и журналисты, всего человек 300. Если вам в целом интересно такое, буду рада рассказать подробнее и обсудить условия.

В любом случае спасибо за вашу работу.

Елена Дмитриева.

ТГ: @eldmitrieva

Гораздо приятнее, когда нам пишет живой человек, который хочет поговорить по-человечески, без официоза и рекламности. В письме сверху это чувствуется: человек обращается лично к Игорю Петровичу, подробно благодарит его за работу и объясняет, почему она важна. Даже придумывает, о чем ему рассказать на конференции. В целом чувствуется, что это не шаблон, а написанное специально для Игоря письмо.

Всё сказанное выше не означает, что Игорь откажется от участия в конференции после письма слева. Может быть, ему страсть как интересно приезжать на эти конференции. Но он будет понимать, что ему прислали массовую рассылку.

Напомним, что открывать приложения к письмам обычно неудобно, поэтому лучше всё важное писать в основном тексте. pdf — это красиво, но текст — удобно.

Холодное письмо

1. Спокойный тон. Тональность холодного письма должна быть такой же, как тональность разговора с незнакомым человеком. Никаких переходов на «ты» и заигрываний. Не слушайте тех, кто говорит, что холодное письмо должно быть креативным. Хотите креатива — приложите к письму интересную картинку или видео. Сам текст — спокойный.

2. Не предполагать и не решать за читателя. Мы ничего не знаем о читателе: что ему нужно, чего он боится, что ему выгодно. Не нужно делать вид, что мы что-то знаем. Лучше, наоборот, подчеркнуть, что мы о читателе ничего не знаем и хотели бы узнать. Не предполагаем, а задаем вопросы.

НЕТ: УТВЕРЖДАТЬ

Это очень выгодное предложение именно для вас!

ДА: УЗНАВАТЬ

Я не знаю, за сколько вы купите сейчас. Буду рад рассчитать типовую смету под ваш проект.

Это предложение гарантированно заинтересует любого специалиста по продажам.

Если это в целом интересно, буду рад рассказать подробнее.

3. Не уговаривать. Не заискивать, не давить на читателя. Лучше создать интригу, чтобы он сам захотел продолжить общение.

4. Читатель ничего не должен. Помним, что даже самое прекрасно составленное письмо может быть проигнорировано, потому что читатель нам ничего не должен — даже открывать письмо.

5. Сейчас не надо ничего решать. Наивно считать, что читатель согласится подписать договор или внести предоплату после единственного холодного письма. Лучше предлагать какое-то простое действие: обсудить подробнее, встретиться, рассчитать смету, предоставить демодоступ в систему.

6. Потепление. Полезно опереться на знакомства, профессиональные связи или совместную работу, чтобы между нами сложились отношения. Можно упомянуть общих знакомых, встречу на конференции, учебу в одном вузе или городе.

Вредно использовать это как инструмент манипуляции: мол, раз мы с тобой земляки, ты теперь мне обязан. Если есть риск, что читатель так воспримет, лучше сразу это пресечь:

Если это тебе совсем не интересно, можешь смело отказать.

Представляю, как раздражают земляки, которые требуют внимания только потому, что ходили с тобой в одну школу.

Можно положительно отозваться о работе человека, отметить его достижения или поделиться впечатлениями от его продуктов. Но важно не нарушить границы, чтобы ненароком не обидеть человека.

ГРАНИЦЫ НАРУШЕНЫ

У вас классные сайты!

НЕ НАРУШЕНЫ

Очень нравятся ваши сайты.

Ставлю их в пример своим дизайнерам.

Вы такой интересный рассказчик!

Всегда с интересом читаю ваши статьи в блоге. Особенно нравятся статьи с разбором чужих проектов: заставил своих стажеров учить их наизусть.

У вас очень сильная эстетика и четкий, выверенный стиль.

Нравится ваша эстетика и стиль.

7. Личное письмо. Лучше всего, когда письмо написано лично, от человека к человеку, а не оформлено как официальная массовая рассылка. Простой текст без вложений выглядит естественнее.

Я в детстве в такой ходил!

А я там живу рядом!

Эх, в мое время такого не было. Повезло детям!

А это интересно.

Это я знаю.

И это тоже.

Тут проблем нет..

Так, подхожу

Скоро будет, хе-хе.



Вакансия

Преподаватель детского кружка радиоэлектроники

ООО «Центр развития», 50 000 ₽

Детский центр на Бауманской проводит занятия для детей и подростков. Наши гости находят свое призвание, учатся новому и весело проводят время.

В августе мы запускаем кружок радиотехники и электроники и сейчас ищем преподавателя. Это должен быть человек, которому интересно работать с подростками, который увлекается радиоэлектроникой сам и готов зажечь этим детей.

Сейчас занятия планируются три раза в неделю, но, если будет спрос, расписание может быть расширено. Работа подойдет студентам старших курсов, можно совмещать с учебой.

Требования:

- Понимание области любительской радиоэлектроники, робототехники
- Знания в программировании не ниже среднего (JavaScript)
- Опыт работы с Arduino и Raspberry Pi приветствуется
- Возраст от 18 лет
- Высшее техническое или педагогическое образование приветствуются, но не обязательны

Мы предлагаем:

- Гибкий рабочий график
- Официальное оформление
- Зарплата 50 000 ₽ до налогов при полной занятости

Письмо в ответ на вакансию или объявление

1. Ответить по пунктам
2. Не обидеть
3. Сделать удобно

Бывают ситуации, когда человек публично сделал какое-то объявление и мы на него откликаемся. Например:

опубликовали вакансию — мы откликаемся и пишем письмо;

объявили кастинг на телепрограмму или конкурс на грант — мы хотим там поучаствовать;

журнал принимает статьи, издательство принимает рукописи, музыкальная компания принимает демозаписи — мы хотим прислать свою;

мы хотим поступить в вуз или на курсы и пишем «мотивационное письмо».

Во всех случаях получателю что-то нужно: найти подходящего сотрудника, актера нужного типажа, интересную рукопись или песню. Мы можем помочь человеку, но не факт, что подойдем: может быть, мы думаем, что мы подходим на вакансию, а на самом деле — нет. Никто никому ничем не обязан: если человеку неинтересно, он может нам даже не отвечать. А если он ответит, мы не обязаны соглашаться на его условия.

Это похоже на холодное письмо: нас еще не связывают никакие отношения. Но, в отличие от холодного письма, мы знаем, что нужно получателю.

Ответить по пунктам. Человек сделал публичный запрос — например, опубликовал вакансию. Первое, что мы должны сделать, — выделить из его запроса, какую информацию от нас он хочет получить и в какой форме. И предоставить ему ровно эту информацию, ровно в этой форме, еще и желательно ровно в этом порядке. Пока что ни шагу в сторону.

В вакансии на предыдущей странице четко по пунктам изложены запросы:

Понимание любительской радиоэлектроники, робототехники

Базовые знания JavaScript

Опыт работы с Arduino и Raspberry Pi

Возраст от 18 лет

Высшее техническое или педагогическое образование

Чтобы ответить на эти запросы, нужно для начала четко перечислить, в чем мы соответствуем и не соответствуем этим пунктам. Всё. Ничего выдумывать не надо:

Меня зовут Иван, мне 23 года. Я учусь на инженера в МГТУ им. Баумана, увлекаюсь роботами и радиоэлектроникой.

Программирую на JavaScript и других языках. Есть опыт работы со всеми любительскими контроллерами, в том числе Arduino и Raspberry Pi.

Дальше в текст нужно добавить, на какую вакансию мы откликаемся, почему хотим там работать и пару слов о себе, — например, что нам интересно работать с детьми, мы преподавали там-то и там-то. Можно добавить, что мы учимся недалеко от детского центра и нам легко совмещать работу с учебой. Но для начала — просто по пунктам, четко и внимательно ответить на запрос. Ровно так, как нас просили в вакансии.

Это кажется очевидным, но есть нюанс. Иногда вакансия настолько интересная, что человек начинает немного сходить с ума: его переполняет восторг, волнение, он начинает ходить кругами по комнате *и выдумывать, как бы поинтереснее ответить на вакансию, чтобы уж точно...* И вот именно в таком состоянии рождаются самые неудачные отклики.

Например, начинающий музыкант решил отправить свою демозапись в музыкальную компанию — лейбл. Если компания возьмет его музыку, ее издадут и музыкант сможет заработать. И вот он записал три песни и готовится отправить их на лейбл. Сейчас он уверен, что от этого письма зависит вся его карьера.

Лейбл на своем сайте просил: присылайте ссылки на песни, не прикладывайте песни к самому письму, не более трех ссылок на три лучшие песни, пишите коротко и по делу. Оставьте способ связаться с вами. Что делает музыкант:

начинает письмо с признания в любви лейблу и его основателю; рассказывает, какой этот лейбл легендарный и какой честью для него будет тут издаться, на это уходит пять абзацев;

прикладывает 9 ссылок, по три на каждую песню, но на разных сервисах для верности, вдруг одна из ссылок не откроется;

пишет длинное подробное жизнеописание, но забывает указать номер телефона.

Музыкант переволновался и сделал всё ровно не так, как его просили. Теперь человеку на лейбле, который отслушивает записи, будет в десять раз труднее, и он, скорее всего, это письмо просто выбросит.

Справедливости ради, на крупные лейблы присылают по пятьсот демозаписей в день. Письма эти просто выбрасывают не открывая. Но это уже проблема другого порядка.

Трудно переоценить важность этого принципа, особенно когда люди четко структурировали свой запрос и попросили нас следовать этой структуре.

Пример из нашей практики. Когда готовится эта книга, мы оба работаем главредами в интернет-журналах. В журналы можно прийти с собственной задумкой или даже готовой статьей: ее опубликуют, а автор получит гонорар. Для многих это способ заработка.

На сайтах наших журналов написано: «Чтобы опубликоваться у нас, заполните заявку». Заявка — это такая анкета, в которой пишут тему, идею статьи, какие проблемы читателя она решает, чем будет проиллюстрирована, кто автор, какой у него опыт и т. д. По этой анкете мы оцениваем, насколько тема будет перспективной, стоит ли ее брать в работу и вкладывать деньги.

На десять авторов семеро делают всё правильно: заполняют заявки, отправляют нам, мы эти заявки обсуждаем и пускаем в работу. Но человека три стабильно делают что-то не так:

присылают сразу готовую статью в виде вордовского документа (а мы работаем в «Гугл-документах»);

присылают заявки по собственной форме;

приходят со ссылками на свои блоги и предлагают перепечатать их статьи; иногда просто кидают ссылку на блог — разбирайтесь, мол, сами;

скидывают письма с полным текстом статей и требуют гонорар.

И всем этим людям приходится объяснять: родненькие, ну мы же не просто так придумали, что нужно заполнить анкету. Мы так работаем. У нас так отлажен процесс, что мы можем рассмотреть вашу статью только после заполнения заявки. Пожалуйста, сделайте, как мы вас просим, без креатива. Нам будет в тысячу раз проще с вами работать.

Представьте, что ваш адресат получает сотню сообщений в день, похожих на ваше. Он отладил процесс так, чтобы успевать их обрабатывать: задал некую структуру, прописал шаблоны. Благодаря шаблонам он быстро раскидывает письма и принимает решения. Но примерно каждое десятое письмо ломает шаблон. Будет ли ему приятно возиться с этим нестандартным письмом?

Представьте кастинг-директора телепрограммы. Он набирает детей 6–8 лет в массовку. Он просит присылать фотографии детей до 9 лет. И в каждом пятом письме у него ребенок 13 лет и старше — «Вдруг вам понадобятся детишки постарше, вот у нас есть такой замечательный мальчик». И в каждом десятом письме — слезливый рассказ о том, как хочется попасть на телевидение, и ни одной фотографии ребенка. Как же это раздражает!

Представьте сотрудника издательства, который отбирает рукописи. На сайте сказано: присылайте фрагмент рукописи в виде вордовского документа, а в письме дайте краткое описание — о чем книга, для кого, почему ее захотят купить. И вот он разбирает двести писем с рукописями, и в каждом пятом нет краткого описания, а в каждом десятом текст рукописи вставлен прямо в письмо. Как же это раздражает!

Представьте кадровика, который ищет программиста 1С с личным автомобилем, чтобы тот мог ездить по клиентам и на месте исправлять ошибки в бухгалтерских программах. И каждый третий программист у него без личного автомобиля, а каждый восьмой не умеет программировать 1С, а каждый десятый вообще не указывает в письме ни автомобиля, ни языки программирования. Как раздражает!

Чтобы не раздражать получателя, достаточно соблюдать простое правило:

ОТВЕЧАТЬ ПО ПУНКТАМ

Не обидеть. Обратная сторона волнения — чрезмерная холодность. Это когда автор письма не хочет показаться слишком нуждающимся, поэтому включает напускную надменность. Получается, что он как будто бы хочет с нами работать, но вроде ему не очень-то и надо. Например, так (ниже выдержки из писем, которые мы сами получали от кандидатов на вакансии):

Случайно наткнулся на вашу вакансию в интернете.

Наткнулся в интернете на ваш блог. Что ж, занятно, иногда встречаются интересные мысли. Увидел, что вы ищете авторов...

Набрел на ваш сайт, в целом интересно. Можно попробовать с вами поработать.

Я никогда не был фанатом вашего сайта, но, раз вы предлагаете, могу прислать текст на пробу.

Безусловно, ваше предложение интересное, хотя и не без своих недостатков.

Готов попробовать работать с вами, несмотря на репутацию вашего основателя Олега Тинькова.

Могу уделить вам часть своего времени за достойную компенсацию, если посчитаете это целесообразным.

Мы толстокожие, но другие люди могут почувствовать себя некомфортно от таких заходов. Автор письма всеми силами подчеркивает, что мы ему не особенно интересны. И еще добавляет, что и сайт у нас не очень, и основатель так себе, и блог не сказать что хороший... Впечатлительные люди не оценят эту холодность.

Кажется, что лучше наоборот: благодарить, выражать признательность, делать искренние комплименты и показывать, что автор письма настроен дружелюбно. Разумеется, при этом важно не переходить границы: не оценивать человека, а говорить о его работе; и даже не оценивать работу, а, скорее, говорить о собственных ощущениях.

Здравствуйте!

Я Иван, делаю техно. Слушаю с детства артистов вашего лейбла, особенно люблю Алису Джонатан и Ивана Павловского. Спасибо, что продвигаете культуру техно в России!

Моя демозапись на сборник: <https://soundcloud.com/...>

Буду рад, если подойдет.

Успехов! Выпускайте еще :-)

Иван Гришин.

Хорошая идея — отметить конкретные достижения получателя, например, выпуски программы, артистов лейбла, конкретные статьи сайта или книги издательства. Так мы показываем, что искренне интересуемся работой организации, а не просто вставляем дежурную фразу ради приличия.

ДЕЖУРНАЯ ФРАЗА

Очень нравится ваша работа!

Я давний фанат вашей программы. Смотрю ее каждый день.

Мне очень интересна работа вашего издательства.

ИСКРЕННИЙ ИНТЕРЕС

Очень нравится ваш блог, особенно рубрика «Картинка дня».

Смотрю вашу программу со времен, когда ее вел Ургант.

Собрал коллекцию из книг вашей детской серии: читаю ребенку каждый вечер. Спасибо вам за этот труд!

Сделать удобно получателю. Получатель уже структурировал свой запрос так, как ему удобно. Например, если это вакансии, он перечислил требования к кандидату по пунктам. Мы ответим на его запрос ровно по этим пунктам и встроимся в его рабочий процесс.

Но это не всё. Теперь наша задача — подумать, как сделать работу с письмом еще удобнее, не нарушая заданную структуру.

Если к письму прилагаются документы, полезно подумать, сможет ли получатель их открыть на своем компьютере. Например, если мы набираем текст в редакторе Pages для «Мака», документы могут не открыться в «Ворде», поэтому разумнее сделать экспорт в вордовский формат. Если мы присылаем презентацию со множеством графиков, разумно будет экспортировать ее в формат PDF, который гарантированно сохранит всё оформление и откроется на любом компьютере.

Если получатель не просил присылать фотографии типографского качества, есть смысл проверить фотографию. На многих телефонах сейчас получают огромные фотографии, которые могут разорвать некоторые почтовые программы. Разумнее пересохранить фотографию в уменьшенном размере.

Если к письму прилагается несколько ссылок, полезно объяснить, что читатель там увидит. А если мы отвечаем на один вопрос несколькими ссылками, можно подсказать читателю главную.

Например, мы откликаемся на вакансию телеведущего выпуска новостей и у нас уже есть опыт работы за камерой. Тогда первой ссылкой поставим именно новости, а остальное — потом:

Примеры моей работы на камеру:

- в выпуске новостей (студия): <https://youtube.com/...>
- стендап: <https://youtube.com/...>
- в развлекательной программе: <https://youtube.com/...>
- в рекламе: <https://youtube.com/...>

Часто, к сожалению, делают наоборот: так, как удобно отправителю, а не получателю.

Например, фрилансер сделал себе красивый личный сайт с работами, биографией и всем остальным, что нужно для резюме. Теперь ему удобнее не сочинять письмо на каждую вакансию, а кидать одну ссылочку. Но читателю может быть неудобно переходить на сайт и искать там нужную информацию. А удобство читателя нам важнее.

Дизайнеры считают абсолютным злом, когда им отправляют картинки архивом. В то же время отправить картинки таким образом очень удобно: сжал и кинул один файл в письмо, дело на три секунды. Но, чтобы получателю посмотреть эти картинки, ему придется скачать и распаковать этот архив. С телефона посмотреть эти картинки он уже не сможет. Отправить удобно, получить — нет.

Еще бывает, получатель просит прислать ему документы, но не уточняет, сколько именно. И автор письма решает прислать всё, что у него есть: десятки рукописей на сотни страниц. Вроде как для верности — чем больше прислал, тем больше вероятность, что прочитают хоть что-то.

А всё как раз наоборот: видя, что в письме двенадцать документов, получатель может вообще не захотеть их разбирать — слишком сложная работа. Мы не в тех отношениях, чтобы получатель тратил время на все наши двенадцать вложений.

Подумайте еще о названии приложенных документов — в каком виде людям будет удобнее хранить их на компьютере?

У всех этих советов есть объединяющий принцип: нужно стараться сделать часть работы за получателя. Представьте, как человек будет работать, и подумайте, где бы вы могли упростить его задачу. Дополнительно представьте, что он работает с телефона. Как это повлияет на ваши решения?

Вакансия

Секретарь-переводчик

ООО «Альфа», Краснодар, 30 000 ₽

В краснодарский офис компании «Альфа» требуется секретарь с функциями переводчика. Задачи: встречать гостей, направлять звонки, встречать и отправлять курьеров. Секретарская работа с напарником. Опыт работы является преимуществом.

На время встреч с иностранными партнерами необходимо участие в качестве последовательного переводчика (английский язык). Требуется уровень не ниже Upper Intermediate.

Возраст от 20 лет, предпочтение студентам старших курсов языковых специальностей. Офис на углу ул. Красной и Северной.

Оформление по ТК, график по договоренности.

Разберем все эти принципы на примере отклика на вакансию.
Достанем из текста требования:

В ВАКАНСИИ

ЧТО НАПИСАТЬ В ПИСЬМЕ

Нужен секретарь,
переводчик, с опытом.

Рассказать об опыте подработки секретарем и переводчиком, даже если его нет.

Английский на уровне
Upper Intermediate.

Показать сертификат школы английского.

Студент филфака, 20+.

Назвать возраст, место обучения, даже если не всё совпадает.

Краснодар, Северная
и Красная.

Написать, где живем.

Здравствуйте!

Откликаюсь на вакансию секретаря-переводчика в ООО «Альфа» в Краснодаре.

Меня зовут Виталий, мне 23 года, я выпускник юрфака КубГУ, второе образование — переводчик английского.

Полгода стажировался в офисе Сбербанка — выполнял функции ассистента и секретаря. Последние четыре года занимаюсь письменными и устными переводами на фрилансе.

У меня английский уровня Advanced, свободно говорю и перевожу письменно и устно. Четыре раза переводил на деловых встречах. Сертификат о владении английским: <http://cambridge-university.co.uk...>

Я живу в Краснодаре в начале ул. Северной — не будет проблем добираться до работы и встроиться в рабочий график.

В приложении — полное резюме. Буду рад продолжить общение, если я вам подхожу.

Виталий Мышляев,
+7 903 123-45-67

Приложение: Секретарь-переводчик
Виталий Мышляев.doc

Вдруг у кадровика много вакансий в разных городах?

Ответили на вопросы по возрасту и образованию.

Рассказали про опыт.

Просили уровень английского — подтвердили. Ссылкой удобно пользоваться.

Чтобы было удобно связаться.

Документом с таким названием будет удобно пользоваться на работе.

Вакансия

Директор корпоративного издания

ООО «Альфа», Москва, 100 000 Р

Для запуска корпоративного издания требуется руководитель, директор по продукту, издатель.

Задачи: обеспечение работы редакции, бюджетирование, достижение изданием поставленных показателей эффективности.

Требования: опыт работы с корпоративными или традиционными СМИ, опыт руководительской работы, стрессоустойчивость, навыки работы с бюджетами, владение инструментами привлечения аудитории в интернете.

Что мы предлагаем:

— График 5/2

Попробуем откликнуться на вакансию, которой не соответствуем. Здесь ищут руководителя, а мы только начинаем карьеру, поэтому на руководящую должность пока не тянем. Но есть огонь и азарт. Может, возьмут не руководителем, а кем-то еще?

Тут есть проблема: мы заранее знаем, что наше предложение не соответствует запросу. И если адресат хочет поскорее закрыть вакансию, любое наше письмо не попадет в точку: увидя, что мы не соответствуем вакансии, он просто отправит письмо в архив.

Но что если человека выбирают без спешки? Можно рассказать о себе и чем мы будем полезны, приложить доказательства и сделать письмо удобным для читателя.

Ключевое — не делать вид, что мы подходим, когда ясно как день, что нет. Не нужно делать из читателя идиота и притворяться компетентным, если даже мы сами понимаем, что это не так. Одно дело — юношеский задор и ощущение, что «я всё могу, дайте мне любую задачу». Другое дело — осознавать, что ты не подходишь, и всё равно идти напролом. Это неуважение.

Здравствуйте!

Откликаюсь на вакансию директора корпоративного издания «Альфы» в Москве. **Скорее всего, я вам не подойду именно как директор, но буду рад помочь как сотрудник редакции.**

Меня зовут Иван, мне 23 года, я выпускник философского факультета МГУ. Последние три года занимаюсь корпоративными изданиями как автор, редактор, верстальщик, СММ-менеджер и маркетолог.

Руковожу сайтом и студенческим СМИ философского факультета:
<https://blog.philo...>

Пишу статьи для корпоративных изданий. **Ближкие по теме к вам:**

- О технологиях для «Беты»: <https://blog.beta.ru/...>
- О экономике для «Гаммы»: <https://blog.gamma.ru/...>
- О маркетинге для «Дельты»: <https://blog.delta.ru/...>

Владею «Вордпрессом», верстаю в HTML, умею настраивать рекламу в соцсетях, разбираюсь в обмене трафиком. Могу запустить сайт с нуля, включая дизайн и настройку. За год увеличил аудиторию факультетского издания с двух до двадцати тысяч человек в месяц.

Буду рад пригодиться вам как автор, редактор или продвигенец.
Мой телефон: +7 903 123-45-67

Иван Фролов. Телеграм: @ivanfrolov

Приятно, что Иван **дал возможность сразу закрыть его письмо, если он не подходит.** Но парадоксально, это дает лишь больше поводов прочитать письмо до конца.

Хорошо, что Иван отобрал примеры работ, которые лучше всего соответствуют направлению компании. Если «Альфа» занимается финансовыми технологиями и сопровождением бизнеса, им вряд ли было бы интересно читать о воспитании детей или электронной музыке.

Да и в целом милое письмо: приветливое и без нужды.

Письмо в ответ на вакансию или объявление

Ответ на вакансию или объявление подчиняется тем же правилам, что и холодное письмо: спокойный тон, отсутствие давления и доброта. Как и в холодном письме, читатель нам ничем не обязан. Единственный повод нам ответить — если мы можем принести читателю пользу.

1. Спокойно отвечать по пунктам. В вакансиях и объявлениях обычно указывают требования: какие нужно иметь навыки, что рассказать о себе, как откликнуться на вакансию. Отклик должен строго соответствовать всем пунктам, без дополнительного креатива.

Полезно выписать требования из объявления и проверить себя: всё ли мы учли; нет ли того, чего от нас не просили.

Желательно не рассказывать историю своей жизни, не жаловаться на судьбу и не писать, что эта вакансия — ваша единственная возможность в жизни. Она не единственная.

2. Приводить доказательства. Отвечая на вакансию, подтвердите каждый указанный в вакансии пункт требований фактами и иллюстрациями. Хорошо, если можно подтвердить изображениями или видеороликами.

В ВАКАНСИИ

Опыт создания презентаций разных форматов и жанров.

В ПИСЬМЕ

Последние пять лет я создаю презентации для лекторов, стартапов и производственных компаний. Примеры работ:

— «Альфа» инвесторам: <https://...>

— Лекция о генетике: <https://...>

— Презентация смартфона: <https://...>

Подтвержденный уровень владения английским.

Я владею английским на уровне C2, сдал квалификационный экзамен Cambridge Proficiency Exam. Сертификат: <http://...>

3. Учесть технические требования. Если просят прислать фотографию определенного размера — проверить размер. Если просят ссылки на документы — прислать ссылки, а не сами документы. Строго соблюдать регламент, который прописан в объявлении или вакансии, — он придуман для того, чтобы читателю было удобнее прочитать наш отклик и ответить.

4. Не обидеть. Откликаясь на вакансию мечты, легко переволноваться. Чувствуя внутреннее волнение, некоторые люди переходят к напускной холодности, даже грубости. Не надо так.

ОБИДЕЛ ЗРЯ

НЕ ОБИДЕЛ

Жаль, что золотая эпоха вашей организации прошла. Но тем не менее...

Слежу за вашей работой с 2010 года, с момента, как вы победили в конкурсе...

Несмотря на недавнее, скажем прямо, фиаско в соцсетях я не утратил в вас веру.

С ужасом наблюдал, как люди реагировали на вас в соцсетях. Понимаю вашу боль. Надеюсь, что в будущем...

Надеюсь, что репутация вашего основателя — это лишь мифы и вы не повторяете его...

Я осознаю, что ваш основатель общается откровенно и жёстко. Меня это не беспокоит.

5. Сделать удобно получателю, а не отправителю. Если какие-то требования не прописаны детально, подумайте, как будет удобно читателю, а не вам. Изображения удобнее смотреть в письме, а не распаковывая архив. Большие файлы удобнее скачивать по ссылке, чем вместе с письмом. Названия документов должны быть такими, чтобы их потом было легко найти на компьютере.

СДЕЛАТЬ ША





ГН

Практика

Практика

Вакансия

Коммерческий директор

ООО «Модулар», Москва, 180 000 Р

Компания «Модулар» разрабатывает в России электронные музыкальные инструменты. Наши клиенты — музыканты в России, СНГ и Европе. Мы начинали как маленькое домашнее предприятие, но сейчас мы отгружаем по несколько сотен единиц товара в месяц, и нам нужно упорядочить продажи.

Руководители компании — инженеры, не продавцы. Мы всегда занимались формальной стороной продаж по остаточному принципу, это привело к проблемам. Сейчас нам нужен человек, который возьмет на себя построение системы продаж: от формальной и юридической стороны вопроса до активных продаж и продвижения продукта.

Требования и ожидания:

- Опыт построения систем продаж на малых предприятиях
- Базовое понимание музыкальной индустрии в России и мире
- Самостоятельность: вы должны говорить нам, что делать, а не наоборот
- Работа в офисе в Москве (Дмитровская, Савеловская)

Что мы предлагаем:

- Официальное трудоустройство со всеми гарантиями по ТК
- Свободный график работы, если это приносит результат. Просто сидеть в офисе не нужно
- Отпуск, больничные, всё как надо

Достойная ЗП.

Да, слышал про них. Интересные ребята.

Ничего себе! У них до сих пор нет коммерческого директора?

Это есть.

Этого нет.

Это точно есть.

Это не проблема.

Откликнуться на вакансию

Мы хотим откликнуться на интересную вакансию. Нужно составить резюме и приложить к нему сопроводительное письмо. Что в нём писать?

Чтобы это понять, поставим себя на место читателя. Кто это: кадровик, сотрудник или руководитель? Кого он ищет? Что у него болит? Что он ожидает увидеть в письме? Из письма слева мы знаем, что нас ищет руководитель компании, который занимается бизнесом самостоятельно. Мы видим его боль: продажи несистемные. Задача — помочь ему снять эту боль. Мы самостоятельно выстроим для него систему продаж, ему не нужно будет с нами нянчиться. В письме нужно рассказать ровно об этом.

У сопроводительного письма нет обязательной формы. Нет требований по формату и объему; необязательно пересказывать биографию или говорить «Прошу Вас рассмотреть мою кандидатуру». Необязательно говорить о своей стрессоустойчивости, коммуникабельности, самообучаемости. Относитесь к этому письму не как к священному ритуалу, а как к общению человека с человеком. У одного проблема, у другого — решение. Они хотят договориться.

Важно помнить, что, каким бы замечательным ни было сопроводительное письмо, главное в выборе человека — его навыки, опыт и характер. Можно сконструировать идеальное письмо, но не подойти по формальным критериям или не сойтись характерами при личной встрече. Письмо — не гарантия.

Это не значит, что хорошее письмо не нужно. Просто это не единственное, что нужно.

Изучим исходную вакансию. Что мы знаем:

Вакансию написали основатели бизнеса, не кадровик и не ассистент. Они ищут человека на важную работу, а не формально закрывают вакансию.

Из вакансии непонятно, кому писать и как к нему обращаться. Можно не насиловать русский язык и просто начать со «Здравствуйте!».

Эти люди ищут самостоятельного человека с опытом построения отдела продаж. В письме нужно рассказать о своем опыте, как-то доказать самостоятельность. При этом в вакансии ничего не сказано об образовании, поэтому говорить о нем в письме не нужно.

Им важен полный охват: от юридической стороны до развития и продвижения. Нужно проговорить, что мы готовы работать над всеми этими задачами. Полезно прямо перечислить, какие это могут быть области, но не вдаваться в подробности, потому что это первое знакомство.

Они ожидают, что мы будем разбираться в музыкальной индустрии хотя бы на базовом уровне. Допустим, мы в этом новички, это нужно честно проговорить.

Приглашают на работу в офисе в Москве. Раз написали в требованиях, ответим и на это тоже.

Мы выписали по пунктам, чего от нас ждет работодатель. Теперь в том же порядке описываем себя с этой точки зрения, следуя схеме: «Я соответствую в том-то, потому что». К заявлениям добавляем доказательства, объяснения и примеры.

Не стоит перечислять свои заслуги в областях, о которых нас не спрашивали. Интересы, семейное положение, любимые filmy и качества характера — сейчас это не нужно. Разве что возраст в самом начале, чтобы собеседник понимал, с кем имеет дело.

Тон выберем спокойный — нет причин полагать, что от нас ожидают циркового представления.

Здравствуйте!

Меня зовут Родион, **откликаюсь на вакансию коммерческого директора в «Модулар».**

Мне 33 года, работаю в продажах со времен института. Продавал лично, сидел в колл-центре, обучал продавцов, работал с юристами, логистами, в B2B и B2C, вел переговоры с поставщиками и разбирал претензии клиентов.

Последние два года я выстраивал продажи в сервисе доставки еды «Фудфокс». Сделал всё с нуля: нанял команду, проработал юридическую составляющую сотрудничества с ресторанами, организовал потоковую работу с клиентами и партнерами. **Когда я начинал работать, все продажи у нас проходили вручную через менеджера. Когда система была готова, мы обрабатывали все продажи автоматически, а вручную только решали проблемы.**

В 2017 году нас купил «Яндекс», а я должен был покинуть компанию. Сейчас ищу работу, где смогу выстроить продажи с нуля.

К сожалению, всю жизнь я был очень далек от музыки и музыкального оборудования, поэтому у меня нет даже базовых познаний в отрасли. Но я готов в это погрузиться.

Я живу в Москве недалеко от вашего офиса. Если видите смысл в продолжении разговора, буду рад встретиться.

Родион Скрябин
+7 903 123-45-67
Телеграм: @rdsly

Вдруг они ищут людей на разные позиции? Надо уточнить.

Им нужен разносторонний человек. Докладываем это.

Самое важное: опыт построения отдела продаж.

Пример помогает нарисовать картину в голове читателя.

Мы неидеальны. Нужно об этом честно сказать.

Чтобы было удобно связаться.

Видеографика [О компании](#) [Услуги](#) [Портфолио](#) [Вакансии](#)

У нас всегда открыты вакансии операторов, монтажеров и звуко-режиссеров. Оплата попроектная, работы много.

Требования:

- Удаленная и выездная работа
- Операторам: опыт работы с RED и Prores
- Монтаж, цветокоррекция и сведение на вашем оборудовании
- Мы работаем в Premiere Pro и программах Adobe
- Работа в очень сжатые сроки. Монтаж и полировка 15-минутного фильма у нас делается за 10–12 часов. Работа ночью является преимуществом

Мы даем большую загрузку и конкурентоспособные гонорары. Большая часть съемок в Москве, на выездах оплачиваем все расходы. Возможна удаленная работа.

Присылайте портфолио: team@videographics.ru

Допустим, мы откликаемся на вакансию монтажера. Для нее нужно показать работы. Усложним задачу: у нас нет нужного опыта в программах, о которых они говорят в вакансии.

Из текста на сайте мы знаем, **что им нужны люди, которые будут работать быстро и предпочтительно ночью**, — видимо, днем они снимают, ночью монтируют, на следующий день уже сдают готовый фильм.

Кажется, что ключевое слово в этой вакансии — скорость. Поэтому в отклике будем подчеркивать, как быстро мы работаем и что нам не страшна работа по ночам (но не врать).

Как и в предыдущем письме, мы не знаем имя человека, к которому обращаемся, поэтому начнем со «Здравствуйте». Так-то лучше обращаться по имени.

Здравствуйте!

Меня зовут Станислав, откликаюсь на вакансию монтажера в «Видеографику».

Мне 19 лет, живу и работаю в Москве. Занимаюсь видеопроизводством три года. Учусь на втором курсе ВГИК на режиссера, **делаю коммерческий монтаж по ночам**.

Примеры работ:

Короткометражный фильм

Хрон. 26 минут, **монтаж за 28 часов**

<https://youtu.be/...>

Рекламный ролик

Хрон. 30 секунд, монтаж за 4 ч.

<https://youtu.be/...>

Серия корпоративных интервью

Общий хрон. 60 минут, монтаж за 4 дня

<https://youtu.be/...>

Музыкальный клип

Хрон. 3:30, монтаж за 8 часов, постпрод. за 16.

<https://youtu.be/...>

Обычно я монтирую в Final Cut и свожу звук в Logic, но готов разобраться в пакете Adobe. **Работать по ночам не боюсь, стараюсь делать быстро, здоровье и время для выездов есть.**

Если подхожу, буду рад взяться за работу со следующей недели. Всего доброго!

Станислав Милаев

Тел. +7 903 123-45-67

Телеграм @stasonchik

Главное в этом письме — как мы подаем ссылки. К каждой пояснение: хронометраж, **за сколько смонтирован**. Это то, что от нас просит заказчик.

Честно признаемся, чему из вакансии мы не соответствуем.

Чтобы было удобнее связаться

Вакансии для студентов 18:30

Вакансия: переводчик английского и французского

В «Альф» требуется переводчик английского и французского. Обязательно свободное владение обоими языками в обе стороны. Перевод устный и письменный, деловое общение.

Рассматривают студентов старших курсов, лингвистов и филологов. Нужно быть доступным для выездов на переговоры и мероприятия в любой день. График ненормированный, работы много.

З/П от 50 000 ₽

Писать Шура Рай: rai@alfacorp.ru

Вакансии для студентов 19:55

Вакансия: ночной секретарь

В офис крупной компании требуется секретарь для работы в ночную смену. Задачи:

Перед нами вакансии из фейсбука. А мы, допустим, студент третьего курса, который хочет скорее начать работать, но не может убежать с занятий.

На работу по этой вакансии нас вряд ли возьмут: четко сказано, что график ненормированный, нужно присутствовать. Но что если попытаться удачу — вдруг им нужен еще кто-то?

Очевидно, что мы не подходим на вакансию. А значит, не нужно делать вид, что всё окей — читайте об этом на с. 116.

Наоборот: нужно выложить багаж, собеседник расслабится, почувствует вашу заботу и адекватность. С большой вероятностью он встанет на вашу сторону, и уже в расслабленном состоянии мы сможем вместе придумать, как нам работать. Попробуем.

Здравствуйте, Шура!

Увидел вашу вакансию переводчика в группе
«Вакансии для студентов».

Исходя из текста вакансии предполагаю, что я вам
не подойду как переводчик на постоянную работу.
Но вдруг пригожусь как внештатник?

Меня зовут Виктор, я студент третьего курса фа-
культета иностранных языков МГУ, специализиру-
юсь на деловом общении. На уровне носителя го-
ворю на английском и французском: в детстве жил
на две страны.

Из-за учебы на третьем курсе до мая я могу брать
только письменные переводы и не могу выезжать
на переговоры и мероприятия. Примеры моих
письменных переводов:

Статья о бизнесе для журнала «Инк» (Англ > Рус)

Оригинал: <http://inc.com/...>

Мой перевод и редакция: <http://incrussia.ru/...>

Комментарий для журнала Le Figaro (Рус > Фр)

Оригинал: <http://docs.google.com/...>

Мой перевод: <http://docs.google.com/...>

Пресс-релиз для инвесторов (Рус > Анг, Фр)

Оригинал: <http://docs.google.com/...>

Мой перевод на английский: <http://gazprom.com/...>

Мой перевод на французский: <http://gazprom.fr/...>

Буду рад, если смогу оказаться вам полезным сей-
час или в будущем.

Всего доброго!

Виктор Робустов

+7 903 123-45-67

ТГ: @victor_robustov

Хорошо, когда зна-
ешь имя получателя.

Сразу выкладываем
багаж и даем чело-
веку право закрыть
письмо.

Спокойно знако-
мимся.

Грамотно оформля-
ем ссылки со всей
нужной информаци-
ей: языки, направле-
ние, было — стало.

Не давим,
не умоляем. Спокой-
ствие.

Вообще-то по
паспорту я Харша,
на хинди — счаст-
ливая. В России
меня зовут Шура.

А расшифровать
нельзя было?

Погодите. Рабо-
таю или подраба-
тываю?

Какая важная
птица!

Человек еще
не показал свой
навык, а уже
спрашивает о ЗП.

Ждите-ждите...

Александра, доброго времени суток!

Случайно наткнулся в интернете на вашу
вакансию. Предлагаю рассмотреть мою
кандидатуру, если с вашей стороны пред-
ложение еще актуально.

В данный момент я являюсь студентом чет-
вертого курса Фил МГПОУ, отделение МО.
Окончил МОУ СОШ 112 г. Москвы в 2010 го-
ду. Имею сертификаты FCE и CAE. В свобод-
ное от учебы время подрабатываю пере-
водчиком английского и французского.

Готов рассмотреть полную или частичную
занятость. Благодаря отличным учебным
показателям и высокому месту в рейтин-
ге успеваемости могу принимать активное
участие в работе вашей компании.

Огласите, пожалуйста, условия вознаграж-
дения и компенсации моего труда. На-
сколько я понимаю, работа для вас важная,
поэтому есть смысл ожидать гонорары
не ниже среднерыночных.

Жду вашего ответа!
Калинин Валерий

Ради забавы посмотрим на другое письмо, которое получит Шура Рай в ответ на эту же вакансию. Попробуем прочитать письмо ее глазами. Здесь всё пошло не так.

Валерий решил, что Шуру можно назвать Александрой, хотя по паспорту она Харша, у нее родители переехали в СССР из Индии. Вот чего было экспериментировать и умничать? Сразу, с первой строки, он расположил Шуру против себя. Это не говоря о «доброго времени суток», после которого Шура обычно сразу отправляет письмо в корзину.

Фраза «случайно наткнулся» подчеркивает, что Валерию не нужна эта работа. Так, шел, наткнулся. Но письмо все-таки написал. Дальше в письме несколько раз ему работа как будто не нужна, и непонятно — он просто так написал или все-таки в ответ на вакансию?

В абзаце про образование Валерий предположил, что Шура в курсе всех сокращений, принятых у лингвистов. Но Шура кадровик, а не лингвист. Она не в курсе.

В абзаце про рейтинги Валерий как будто делает Шуре одолжение: так и быть, приму участие в вашей работке.

Вопрос о зарплате в этот момент неуместен. Человек не показал свою работу, не встретился, не узнал задачи компании, а уже начинает торговаться. Причем сразу начал попрекать Шуру и «Альфу» в том, что они могут платить нерыночные гонорары. В этом нет ни уважения, ни дружелюбия, ни заботы.

Эмоционально это письмо вызывает у Шуры отторжение, хочется его скорее закрыть и забыть. Оно наполнено самолюбованием, как будто автору все должны: и зарплату высокую, и на руках за его заслуги носить, и рейтинги эти дурацкие.

Бррр. Даже если это гениальный лингвист-переводчик, уже по первому письму очевидно, что мы не сработаемся. Файл — Удалить — Да, уверена.

Пффф... Столько
потратили на них
сил, теперь еще
с этим ковыряться?

Пожалуй, отве-
чу позже. Или
кому-нибудь
перешлю, пусть
страдают.



Игорь Петрович!

По результатам встречи предлагаем вам
рассмотреть следующие продукты:

<http://alphaindustries.ru/catalog/073hk47...>

<http://alphaindustries.ru/catalog/01fh47...>

<http://alphaindustries.ru/catalog/039x47...>

<http://alphaindustries.ru/catalog/05gh72...>

<http://alphaindustries.ru/catalog/11fx37...>

Смета по всем позициям в приложении.

С уважением и надеждой на долгосрочное
взаимовыгодное сотрудничество,
Маргарита Меланж,
ООО «Альфа»

> Да, коллеги, сегодня всё в силе. Мы по-
звоним за час.

> Коллеги, сегодня встреча в силе? Ожи-
дать вас?

> Спасибо!

> Коллеги, наш адрес и контакты — в при-
ложении. На проходной нужно будет
предъявить паспорта.

> Коллеги, мы готовы встретиться в четверг,
чтобы продолжить обсуждение.

> Коллеги, доброго времени суток! Спа-
сибо за информацию. Когда вам было бы
удобно обсудить продолжение проекта?

> Коллеги, мы с коллегами посоветовались
и по решению руководства пока решили
не продолжать обсуждение этого проекта
до обновления бюджетных планов на сле-
дующий квартал.

> Коллеги, доброго времени суток! Под-
ключаю свою коллегу Викторину для даль-
нейшего обсуждения проекта.

Сделать предложение клиенту

Мы работаем в компании — поставщике оборудования. Мы долго договаривались о встрече с потенциальным клиентом, на встрече выяснили потребности, придумали решение. Теперь нужно написать письмо, которое станет нашим официальным коммерческим предложением.

На основании этого письма клиент примет окончательное решение. Оно же ляжет в основу договора. Хорошо, если письмо будет продающим, то есть подталкивающим клиента к работе с нами. В то же время мы уверены в своем продукте и не нуждаемся в снисхождении со стороны клиента.

Стандартных шаблонов для этой ситуации нет. Многое зависит от переговоров, чего от вас ожидает клиент и насколько сложный продукт. Но в любом случае к примеру слева есть вопросы:

Почему в предложении нет цены? Клиенту нужно будет открывать документ в приложении, чтобы понять бюджет? Или складывать цены по ссылкам?

Что со ссылками? На какую из них нажимать? Почему они без пояснений?

Удобно ли переслать это письмо каким-нибудь техническим специалистам? Поймут ли они, о чем тут идет речь, какова предыстория, о чем говорили на встрече?

Чувствует ли клиент нашу заботу, любовь и неравнодушие?

Есть много способов решить эти проблемы, попробуем от простого к сложному.

Предположим, что письмо на предыдущей странице в целом соответствует ожиданиям клиента: он действительно хотел получить от нас подборку ссылок и смету.

Но можно сделать это письмо удобнее: вынести ключевую информацию в тело письма и добавить немного контекста, чтобы другие сотрудники компании понимали, о чём речь. Смотрите пример справа. Что здесь произошло:

Мы добавили контекст: **о чём это предложение**. Теперь Игорю Петровичу легче вспомнить, кто мы и о чём говорили раньше. Мало ли у него других поставщиков?

К каждой ссылке добавили **подробное описание**: зачем это устройство, в чём отличия. Теперь можно не переходить по ссылкам, всё уже в письме. Чтобы всё поместилось на странице книги, мы привели только три ссылки из пяти.

Клиент ожидал от нас смету — мы её приложили. Но помимо этого мы **вынесли в письмо ключевое число**: общий бюджет, рассчитанный под запрос клиента. Сам запрос тоже привели для справки.

Мы объяснили, зачем открывать смету: цена зависит от объема поставки. Возможно, Игорь Петрович не будет открывать ее сам, а перешлет техническому отделу.

Обратите внимание на название документа: не просто «Смета», а «Смета видеоконференцсвязи». Представьте, что этот документ будет лежать в общей куче документов «Загрузки»: **по названию будет легко понять, что внутри**.

Сейчас у письма приятная тональность: дружелюбная, не заискивающая, мы не стараемся надавить на клиента и не заставляем принимать решение прямо сейчас. Есть контактная информация, текст поделен на абзацы, само письмо короткое и четкое.

Но это письмо можно улучшить, если постараться встать на место читателя: как он будет принимать это решение? С кем советоваться? Какая информация ему понадобится?

Игорь Петрович!

По результатам встречи предлагаем рассмотреть следующие продукты **для организации телеконференций с филиалами вашей компании:**

Сервер «Поликом»
для передачи данных между офисами:
<http://alphaindustries.ru/catalog/073hk...>

Базовый клиентский терминал:
камера, звук, видео
<http://alphaindustries.ru/catalog/01fh47...>

Продвинутый: **возможности базового + шифрование и контроль доступа по биометрии**
<http://alphaindustries.ru/catalog/039x47...>

Цена на системы зависит от объема поставки. Варианты цен и скидки — в приложенной смете. **Для вашего запроса на 30 клиентов в пяти офисах подойдут пакеты «Дельта» за 1,2 млн рублей и «Сигма» за 2 млн.**

Если предложение в целом подходит, мы подготовим документы. Если остались вопросы — будем рады обсудить.

Маргарита Меланж, ООО «Альфа»
+7 903 123-45-67

Приложение: **Смета видеоконференцсвязи, Альфа.xls**

Кто такие?

А, это про ВКС...

Так, это понятно.

Ага, вот это мне надо!

О, это даже лучше!

Ну да, в бюджете...

Да, подходит!

Перешлю техдиру.

Поставим себя на место Игоря Петровича. Это трудно сделать, потому что мы не знаем, как именно он будет принимать решение об этой закупке: сам или посоветовавшись с кем-то. Мы не знаем, сколько таких же поставщиков обхаживает его. Мы не знаем, сколько у него других дел и помнит ли он о нас.

Давайте исходить из худшего сценария: мы одни из многих, решение будут принимать коллегиально, Игорь Петрович не помнит о нас. А значит, в письме можно сделать так:

Напомнить о полезном действии проекта. Зачем мы тут? **Какую проблему будем решать?**

Вкратце описать решение. Не просто «Вот, платите», а подробнее провести читателя по тому, как это будет выглядеть: кто и как им будет пользоваться, какой результат.

Технические детали объяснять с точки зрения читателя: данные передаются так-то, **вот как это повлияет на вашу проблему.**

Теперь представим, что клиент имеет свойство затягивать принятие решения, ему нужен стимул:

Ограничим наше предложение по времени.

Покажем сроки реализации проекта, если клиент оплатит в ближайшее время.

Так как письмо получается довольно длинным, уже есть смысл разделить его на части с подзаголовками, а рассказ о конкретных железках сократить. Теперь это часть решения проблемы клиента, а не просто «посмотрите на наши странички на сайте».

В письме важно сохранить дружелюбную интонацию, не давить на клиента и не подгонять его. В конце оставляем дверь открытой, предлагаем задать вопросы. Ну и гигиенический минимум: абзацы, именование файлов — вы это знаете.



Здравствуйте, Игорь Петрович!

Благодарим за встречу. Ниже наши соображения по организации видеоконференцсвязи в офисах «Мегапрома», сроки и цена.

Проблема. Сотрудники в пяти офисах «Мегапрома» проводят ежедневные летучки в системе «Видеокон». **Качество связи низкое, а безопасность системы вызывает сомнения. Были случаи взлома аккаунтов и перехвата переговоров.**

Задача. Организовать стабильную видеоконференцсвязь с системой защиты от несанкционированного доступа как на стороне переговорных комнат, так из интернета. Система должна работать в пяти региональных офисах, 30 переговорных комнатах. Срок — до 26 декабря.

Решение. Предлагаем заменить «Видеокон» на изолированную систему видеоконференцсвязи на базе оборудования «Поликом». **Сотрудники смогут общаться через терминалы в переговорных комнатах. Терминалы будут знать, кто сейчас сидит на планерке, и не позволят подслушать посторонним.** Данные передаются по выделенным зашифрованным каналам и хранятся на сервере центрального офиса, получить к ним доступ можно **только в центральном офисе с помощью мастер-ключа.**

Реализация. Мы готовы поставить оборудование, настроить программную часть и обучить сотрудников за два месяца. Примерная смета проекта и техническая спецификация в приложении.

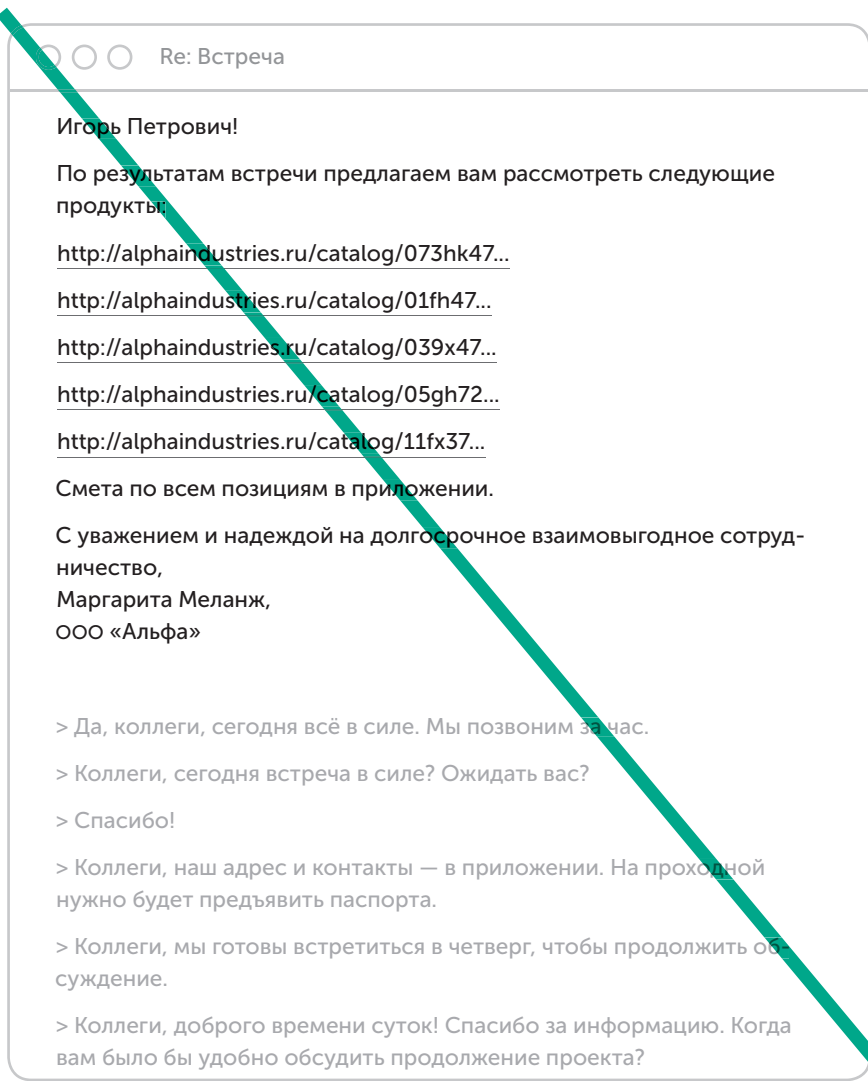
Стоимость проекта составит от 1,2 до 2,0 млн рублей, в зависимости от системы распознавания сотрудников. В стоимость входит оборудование, выезды инженеров, подключение, обучение сотрудников.

Чтобы успеть к 26 декабря, мы должны приступить к проекту **до 1 ноября. Мы зарезервировали для вас команду и зафиксировали цену до этой даты.** Чтобы начать, нам потребуется решить формальности: договор и предоплату.

Будем рады рассказать подробнее о решении и обсудить нюансы реализации.

Маргарита Меланж, ООО «Альфа»
+7 903 123-45-67

Приложение: Смета и спецификация видеоконференцсвязи, Альфа.xls



Если письмо кажется слишком длинным, ничто не мешает сократить его вдвое, убрав часть подробностей. Каркас, тональность и ключевая информация останутся прежними.

Сравните варианты «было» и «стало». Каким из них удобнее пользоваться занятому человеку?



Здравствуйте, Игорь Петрович!

Благодарим за встречу. Ниже наши соображения по организации видеоконференцсвязи в офисах «Мегапрома», сроки и цена.

Проблема. Сотрудники в пяти офисах «Мегапрома» проводят ежедневные летучки в системе «Видеокон». Качество связи низкое, а безопасность системы вызывает сомнения.

Задача. Организовать стабильную видеоконференцсвязь с системой защиты от несанкционированного доступа. Система должна работать в пяти региональных офисах, 30 переговорных комнатах. Срок — до 26 декабря.

Решение. Предлагаем заменить «Видеокон» на изолированную систему видеоконференцсвязи. Сотрудники смогут общаться через терминалы в переговорных комнатах. Терминалы не позволят подслушать посторонним.

Реализация. Мы готовы поставить оборудование, настроить программную часть и обучить сотрудников за два месяца. Примерная смета проекта и техническая спецификация в приложении.

Стоимость проекта составит от 1,2 до 2,0 млн рублей, в зависимости от системы распознавания сотрудников. В стоимость входит оборудование, выезды инженеров, подключение, обучение сотрудников.

Чтобы успеть к 26 декабря, мы должны приступить к проекту до 1 ноября. Мы зарезервировали для вас команду и зафиксировали цену до этой даты.

Будем рады рассказать подробнее о решении и обсудить нюансы реализации.

Маргарита Меланж, ООО «Альфа»
+7 903 123-45-67

Приложение:

Смета и спецификация видеоконференцсвязи, Альфа.xls

От кого: Александр

Кому: Чистодом

Здравствуйте!

Вчера впервые заказывал у вас уборку. Мне назначили клинера, для которой это тоже первый заказ. Это полный провал. Клинер пришла с опозданием, а на середине уборки поняла, что ей не нравится убирать, бросила работу и ушла. Ну не силой же мне ее удерживать было. В итоге я остался с грязной кухней и ванной, а половина полок на стеллаже остались непротертыми от пыли. Позорище, а не сервис. Александр.

От кого: Чистодом

Кому: Александр

Здравствуйте, Александр! Понимаю ваше недовольство, но не волнуйтесь, это не так страшно!

Мы всеми силами стараемся их избегать, но у нас работает пятьдесят клинеров, чтобы справляться со всеми заказами. К нам постоянно приходят новые сотрудники. Мы не можем стопроцентно отвечать за новичков. Приношу извинения за ситуацию и прошу Вас войти в наше положение.

Мы можем вернуть деньги за уборку или прислать другого клинера на удобный для Вас день. Дайте знать, какое решение Вам нравится больше.

Маргарита, специалист отдела обслуживания

Ответить на претензию клиента

Претензия — это хорошо. Претензии пишут неравнодушные клиенты, что в итоге помогает находить проблемы в собственной работе. Гораздо хуже, когда клиент уходит от нас молча. Поэтому на претензии нужно отвечать с благодарностью.

В нашем примере Александр рассказал о ситуации: сам заказал впервые, для сотрудника это тоже первый заказ, сотрудник не справился. Теперь компания «Чистодом» знает проблему: нельзя отправлять клинера-новичка на первый заказ клиента.

Сейчас наша задача — ответить Александру так, чтобы он не ушел к другим клининговым компаниям. В примере слева это вряд ли удастся. Письмо получилось довольно хамским: вместо искренних сожалений специалист как бы говорит: «Мы не виноваты, мы большие, чего вы ожидали?», как бы снимает ответственность с компании.

Как исправить это письмо:

1. Не оценивать чувства клиента
2. Искренне извиниться
3. Не оправдываться
4. Предложить решение, которое восстановит чувство справедливости Александра. Это значит, что нужно компенсировать не только фактические потери, но и моральные страдания.

Без оценки чувств. Клиент в своем письме не обозначил чувства: он не сказал, что его эта ситуация расстроила, ему плохо или он в бешенстве. А Маргарита позволяет себе оценивать его чувства: «Ваше недовольство оправдано». Это было бы уместно, говори они по телефону — Маргарита поняла бы по голосу, что чувствует клиент, и могла бы отреагировать по-человечески.

Хуже того — Маргарита говорит, как клиенту себя чувствовать: «Но вы не волнуйтесь». Но ведь нельзя успокоить человека, сказав «Не волнуйся». Такие слова только раздражают, особенно когда человек всё еще на взводе.

Поэтому, если клиент явно не обозначил свои чувства, не надо за него их придумывать и тем более — успокаивать в письме:

~~Не волнуйтесь!~~

~~Я вижу, что вы расстроены.~~

~~Понимаю вашу тревогу.~~

~~Ваше недовольство вполне оправдано.~~

~~Хорошо, что наш сервис вызывает у вас столько эмоций.~~

~~Мы не хотели вас так расстроить.~~

~~Извините, что заставили вас нервничать.~~

Единственная ситуация, когда назвать чувства нормально, — если клиент сам их обозначил:

— Я беспокоюсь, что из-за неверного списания мой номер заблокируется и я останусь без связи.

— Да, понимаю ваше беспокойство.

Важно, что в этой фразе нет оценки, как было бы с фразой «ваше беспокойство оправдано». Просто сотрудник входит в положение клиента.

Описание чувств — это опасная территория, лучше на нее не заходить. Обычно достаточно сказать «Я вас понимаю».

Извинения. Лучшее извинение — это решение проблемы, с которой обратился клиент. Если проблема не решена, а письмо наполнено извинениями, оно вряд ли поможет. Поэтому само слово «извините» — скорее формальность, чем принципиальная необходимость. Но без нее никак, извиняться все-таки нужно.

Извиниться достаточно один раз, но искренне. Это не должна быть формальная канцелярская отписка:

ФОРМАЛЬНО

ИСКРЕННО

Приносим извинения
за возможные неудобства.

Извините, что заставили вас ждать.

Сожаеем.

Мне ужасно жаль, что так вышло,
простите меня!

Бывает, клиент обращается с претензией в одну компанию, а виновата на самом деле другая. Например, он оплатил мобильную связь с банковской карты, а платеж не прошел. Клиент жалуется оператору, а проблема у банка. С одной стороны, извиняться за чужие ошибки не хочется, а с другой — клиенту ведь всё равно, кто виноват.

Если в этой ситуации ответить с достаточной заботой, извинения необязательны. Представим, что клиент жалуется в чат с техподдержкой:

— Здравствуйте! Я оплатил связь картой такого-то банка 2 часа назад, а деньги не пришли. У меня номер заблокирован, что делать?

— Здравствуйте! Платежи через такой-то банк временно не проходят из-за технических проблем. Я разблокировал номер и внес доверительный платеж на ваш счет. Вы сможете пользоваться связью. Когда деньги придут, у вас будет положительный баланс.

Вот и всё: решили вопрос клиента, теперь извиняться необязательно. Можно, но необязательно.

Без оправданий. В ответе на претензию обычно незачем объяснять, почему случилась проблема. Это не помогает ее решить, зато выглядит, как попытка оправдаться. Как будто то, почему произошла проблема, делает ее менее существенной. Вот как оправдывается Маргарита:

~~Мы всеми силами стараемся их избегать, но у нас работает пятьдесят клинеров, чтобы справиться со всеми заказами. К нам постоянно приходят новые сотрудники. Мы не можем стопроцентно отвечать за новичков.~~

Это ответ из такой немного детской позиции «Мы не виноваты, мы хорошие». Но клиент не оценивает ни компанию, ни лично Маргариту. У него просто проблема. Ее нужно просто решить. Клиенту неважно, почему эта проблема возникла, поэтому оправдываться не нужно.

Предложить решение. От письма клиент ждет решения проблемы. Но мало просто вернуть всё как было — вернуть деньги или переназначить уборку. Нужно сделать так, чтобы клиент **получил что-то сверху как компенсацию неудобства**. Это для нас он оплатил уборку и не получил ее. А для него — оплатил уборку, не получил, еще и страдал. Что можно сделать:

Александр, я вернула деньги за эту уборку — они поступят вам на карту в течение 3—5 дней. Простите нас, пожалуйста, за этот случай. Нам очень жаль, что наш клинер вас подвел.

И у меня для вас предложение: в знак признательности мы хотим бесплатно сделать у вас полную уборку с нашей лучшей бригадой клинеров. Это займет 3 часа. Помимо стандартной уборки они вымоют окна и внутри холодильника, а еще отгладят постельное белье и постирают занавески. Скажите только, когда вам удобно.

Клиент может и отказаться: мол, ладно, ничего страшного, с кем не бывает. Но мы должны сделать шаг навстречу и предложить этот бонус.

Здравствуйте, Александр!

Я разобралась и выяснила, что вы правы: клинер ушла, не доделав уборку. Мне очень жаль, что так вышло, простите нас. Это непрофессионально со стороны клинера, и впредь мы будем внимательнее относиться к их отбору и подготовке. Спасибо, что обратили на это внимание.

Уборка у вас уже была оплачена с карты, я уже оформила возврат. Деньги поступят на счет через 3—5 дней, в зависимости от банка. Если к пятнице денег не будет, сообщите мне, пожалуйста, я разберусь.

В знак признательности мы хотим бесплатно сделать у вас полную уборку с нашей лучшей бригадой клинеров. Это займет 3 часа. Помимо стандартной уборки они вымоют окна и внутри холодильника, а еще отгладят постельное белье и постирают занавески.

Когда вам будет удобно встретить бригаду?

Нам важно, чтобы вы остались довольны уборкой. Если у вас будут пожелания и предложения, пожалуйста, напишите мне. Спасибо за неравнодушие!

Маргарита,
специалист обслуживания.

Быстро отвечаем
о главном.

Как исправим
ситуацию?

Решаем
проблему
клиента.

Бонус!

Оставили дверь
открытой.

Здравствуйте, Коферум!

Вчера мы с подружкой впервые зашли в вашу кофейню, поскольку слышали очень хорошие отзывы. Но в итоге ушли как оплеванные из-за вашей ХАМКИ-баристы. Подруга попросила капучино с корицей, а я — латте с маршмеллоу, но бариста не стала их готовить, якобы в вашей кофейне такого не подают, и предложила какой-то черный кофе без добавок. Ну ладно, может быть, нет в меню, но наверняка же у вас есть молоко и корица всё равно! Мы говорим: просто добавьте, мы черное кофе не пьем, все знают, что это вредно!!! Но она талдычит своё ВООБЩЕ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА НОЛЬ!!! Я была в МИЛАНЕ, и там меня ГОРАЗДО ЛУЧШЕ ОБСЛУЖИВАЛИ, не то что в ЗАБЕГАЛОВКЕ... Требую уволить бариста и поменять правила кофейни!

Best Regards,

Larisa Mendeleeva

Здравствуй, Лариса!

Спасибо, что написали! Очень жаль, что поход в нашу кофейню оставил у вас такое неприятное впечатление. Простите, что так вышло! Надеюсь, это не помешает нашим дальнейшим отношениям.

Но, к сожалению, мы действительно не делаем кофе с корицей и маршмеллоу. Лучший кофе — кофе без добавок, добавки мешают понять его вкус. Приходите к нам на дегустацию попробовать кофе разных сортов и обжарки, чтобы научиться ценить правильный, настоящий вкус хорошего кофе. И возьмите с собой подругу: ее тоже отучим от кофе с корицей :-)

Виктория, администратор кофейни

Ответить на хамское письмо, когда клиент неправ

В примере слева клиентка хамит: требует уволить сотрудника и поменять правила. Но ответное письмо не лучше. В нем две проблемы: расшаркивания и нарушение границ.

В ответе видно, что Виктория не согласна с клиенткой, но боится ее обидеть. Поэтому пишет много слов вежливости: «спасибо», «очень жаль», «к сожалению», «простите». Как будто списывает фразы из плохо переведенной книги о клиентском сервисе.

А потом нарушает границы: «приходите, чтобы научиться ценить» и «отучим подругу от кофе с корицей». Это всё замаскировано под вежливый тон, но это хамство. Никто не имеет права учить других жизни, даже если кажется, что другие живут неправильно. Если Лариса хочет кофе с маршмеллоу — это ее право. А наше право — отказать ей в обслуживании.

Главный секрет хорошего ответа на хамскую и неоправданную претензию — это уважение. Оно подразумевает не делать трех вещей: не хамить в ответ, не учить жизни и не нянчиться.

Не хамить в ответ. Первая реакция на хамство — ответить таким же хамством и проучить негодяя. Это плохая идея, потому что так конфликт только разрастется. Вместо хамства лучше использовать спокойный, отстраненный тон:

ХАМСТВО

Это не ваше дело, с кем работать и по каким правилам. Не нравится — идите в другую кофейню.

УВАЖЕНИЕ

Понимаю вас. Наши принципы действительно подходят не всем.

Не учить жизни. Пытаться перевоспитывать людей — неблагоприятное дело. У всех своя жизнь, люди имеют право пить кофе так, как им нравится. Просто в нашей ситуации взгляды не совпали. Надо это принять:

УЧИТ ЖИЗНИ

Вы неправильно пьете кофе.

Кофе — это такой благородный напиток! Он не нуждается в сиропах, зефирках и корице. Они мешают чувствовать истинный вкус!

ПРИНИМАЕТ МНЕНИЕ КЛИЕНТА

Многим нравится кофе с молоком, корицей и маршмеллоу, но мы специализируемся только на черном кофе.

Не нянчиться. Расшаркивания не помогают сделать письмо вежливым. Поблагодарить клиента за то, что он поделился удовольствием, — это нормально. А извинения и слова «нам жаль», когда это не так, — это ведь лицемерие. А лицемерие — это признак неуважения. Думаете, Лариса не почувствует, что мы с ней общаемся, как с ребенком?

Писать «к сожалению», если речь о ваших принципах или стандарте, тоже не стоит. «К сожалению, мы не делаем кофе с добавками» означает «мы не делаем, но нам самим жаль», а это неправда. Фраза «к сожалению» уместна только там, где действительно есть сожаления.

Другое дело — если нам жаль, что клиент расстроился. Чисто по-человечески действительно нам жаль.

Главное, что надо понять, — клиент не всегда прав. И если он не прав, надо честно и без стыда это объяснить. Это и есть уважение: не пытаться понравиться всеми силами, а спокойно признать, что нам не по пути.

Теперь соберем всё вместе. Структура будет такой:

признаем право клиента расстроиться;

делимся своим подходом;

пытаемся помочь клиенту;

даем понять, что готовы продолжить общение.

Добрый день, Лариса!

Спасибо, что рассказали об этой ситуации. Я понимаю, что неприятно, когда ожидания не оправдываются. Мне жаль, что вас расстроило посещение «Коферума». Наши принципы действительно подходят не всем.

Многим нравится кофе с молоком, корицей, маршмеллоу и другими добавками. Но мы специализируемся только на черном кофе. Мы исключили из меню молоко, сладости и специи, чтобы сосредоточиться на зернах и обжарке. Это наш принцип, и он нам очень дорог.

Я понимаю, что наши принципы многим неудобны. Если будете снова в нашем районе, зайдите в кофейню «Ян Кофе-ман» — это через дверь от нас. Там готовят замечательные напитки с маршмеллоу, шоколадом, вафлями. Особенно хорош напиток с опаленными маршмеллоу.

Если захотите узнать больше о черном кофе, приходите на наши дегустации. На них мы подаем кофе разных сортов, обжарки и способов заваривания. Всё можно попробовать бесплатно. Будет здорово, если что-то из этого вам понравится. Ближайшая дегустация будет 25 августа, начиная с 7 утра на весь день. Приходить можно в любой момент.

Благодарим
за неравнодушие.

Показываем, что
это нормально,
что у нас разные
взгляды.

Помогаем ей
выпить-таки
свой кофе
с маршмеллоу.

Оставляем от-
крытую дверь
для дальнейших
отношений.

Незаботливо.
Вика сдерживается.

Вика закипает.

Опять без заботы.

Вика вскипела,
и это можно
понять.

Вика, привет!

Ну что, будет завтра?

Привет, Катя! А что, какие-то
проблемы? Почему спрашиваешь?

Да я так, уточнить

Понятно

Ну так что?

В смысле?

Ну с задачей что?

Так ведь завтра!

Ну да. Всё будет?

А что, есть предпосылки, чтобы
не было?

Ну мало ли

Ты можешь просто ответить, будет
или нет?

А ты можешь не спрашивать, пока
срок не наступил? Мы договорились
на завтра. От того, что ты меня дер-
гаешь, я не сделаю быстрее.

Да что ты так бесишься? Я ж уточ-
няю просто. Мало ли какие ситуации,
а мне надо планировать.

Не надо считать меня безответствен-
ной тупицей. Если какие ситуации,
я бы о них рассказала. А раз не рас-

Напомнить коллеге о себе и задаче

Редко бывают задачи, над которыми человек работает в одиночку, сам с собой согласовывает, внедряет результат. Обычно в работе участвуют несколько человек, которые друг другу что-то поручают.

В нашем примере Катя ждет от Вики часть работы и хочет узнать, всё ли по плану. Но Вика считает себя ответственным сотрудником и помнит о сроках. Ей неприятно, что ее дергают, еще и с намеком, что она провалит срок.

Понять Катю тоже можно: она беспокоится за результат. Если ее коллега сорвет сроки, то работа встанет и на следующих этапах, а это угроза для всей работы. Катя хочет как лучше.

Выходит, что каждый прав по-своему: Вика хочет сделать спокойно работу, чтобы ее не дергали, а Катя — быть уверенной, что всё пойдет по плану. У всех добрые намерения, но эти две дамы смогли разругаться за пару минут в чате.

В этой ситуации поможет простой уважительный разговор:

1. Подойти к коллеге не с тем, что она заранее как бы виновата, что провалила срок, а с заботой.
2. Зная, что в вопросе может быть что-то неприятное, заранее подготовить к этому читателя — например, извиниться, что дергаешь и пинаешь.
3. «Потравить леску»: представить себя немного дураком, что хожу к ответственному человеку и напоминаю. Пошутить над собой и позволить другому тоже посмеяться.
4. Вспомнить, что ничего смертельного не произойдет.

Когда коллега напоминает о задаче до дедлайна, один человек будет за это благодарен, а другой воспримет это как посягательство: «Он напомнил заранее! Он считает меня безответственным и что я могу подвести в последний момент!»

Незаботливое напоминание легко принять на свой счет:

КАК НАПОМНИЛИ

Ну что, будет завтра?

Деликатное напоминание:
завтра у нас...

Как дела по задаче?

КАК ПРОЧИТАЛИ

Ты безответственный человек,
наверняка сорвешь срок.

Я тебе напоминаю, потому что
если тебя не пинать, то ничего
никогда не сделаешь.

Подозреваю, что что-то не так,
но спрашиваю, будто всё в по-
рядке.

Здесь важно дать понять, что вы его ни в чем не обвиняете, он классный, вы к нему дружелюбны и думаете только о пользе для работы. Можно сказать это прямым текстом:

Привет, Ром!

Я помню, что срок по макету завтра, но хочу убедиться, всё ли в порядке и план не поплывет. Скажи, как продвигается работа?

Андрей.

Тут хорошо, что Андрей обосновывает свой вопрос «хочу убедиться, что план не поплывет». И еще потому, что задает честный открытый вопрос «Как продвигается работа», а не прячет за вопросом «Как дела?». Вообще любые попытки что-то спрятать страшно раздражают — это проявление неуважения.

Кажется, что, раз Андрей уточняет у Ромы о макете, его часто подводили по срокам. Теперь он предполагает, что все кругом будут срывать сроки, и хочет подстелить соломку. Ему проще напомнить, чем потом разгрести завалы. Но вот это отношение «Ты наверняка всё мне сорвешь» — оно обижает.

Чтобы не обижать, напоминание можно переделать в заботу. Это делается одним вопросом: «Как тебе помочь?»

Привет, Рома!

Я помню, что срок по макету завтра, но хочу убедиться, всё ли в порядке и план не поплывет. Скажи, как продвигается работа? Как тебе помочь?

Андрей.

Чтобы это не звучало фальшиво, можно уточнить, чем именно мы можем помочь:

Скажи, как продвигается работа? Как тебе помочь? Могу собрать для тебя промежуточную статистику по той версии макета, которая сейчас в тестах.

К такому нужно относиться не как к способу убедиться, что всё идет по плану, а как способу заранее узнать о проблеме, если она есть.

Допустим, у Ромы не готов макет, он и так нервничает, что не успевает, а тут ему пишет Андрей: «Ну что, завтра всё будет?» Нормальная реакция — сказать «конечно» и уйти молча страдать и разбираться с проблемой. От этого только хуже.

Когда мы рассказываем это на курсах, иногда нам возражают: «Но я же менеджер! Моя задача — пинать этих людей!» Не знаем, что тут сказать. Если подходить к коллегам как к предметам для пинания, то сложно ожидать от них вдохновенного и искреннего друга на благо компании.

Пока мы пинаем, нас ненавидят. Нужно перестать пинать.

В нашем примере в начале параграфа Катя спросила Вику о задаче. Диалог превратился в банальную ссору:

— Вика, привет! Ну что, будет завтра?

— Привет, Катя! А что, какие-то проблемы? Почему спрашиваешь?

— Да я так, уточнить

...

— Ты можешь просто ответить, будет или нет?

— А ты можешь не спрашивать, пока срок не наступил? Мы договорились на завтра. От того, что ты меня дергаешь, я не сделаю быстрее.

Катя с самого начала действует неправильно: задала вопрос так, будто Вика уже что-то просрочила. Но дело не только в этом. Видно же, что Вика напряглась: она не ответила сразу на вопрос, а стала уточнять, в чем проблема. А дальше сказала прямо: «От того, что ты меня дергаешь, я не сделаю быстрее».

Самое глупое, что можно сделать в этой ситуации, — сказать «Да что ты так бесишься», как будто коллега дура психованная, чуть что — бесится.

Люди, которым повезло к этому моменту вступить в брак, знают от слов «Да чё ты бесишься» никто никогда не перестает беситься. Отрицая чувства Вики, Катя очень жестко проявляет к ней неуважение.

Женатые и замужние люди знают: в этой ситуации нужно извиниться, признать чувства супруга и сбавить накал. На работе то же самое

— А ты можешь не спрашивать, пока срок не наступил? Мы договорились на завтра. От того, что ты дергаешь, я не сделаю быстрее.

— Вик, прости, пожалуйста, я не хотела тебя обидеть! Я как-то по-хамски спросила. Прости, видимо, я уже с ума схожу.

Как теперь можно злиться на Катю? Извинения — сила.

Вика, привет!

Мы договорились, что завтра ты сдаешь партию писем для клиентов. Как с этим дела? Какая от меня нужна помощь?

Привет! Я помню.

Ой, извини! Я написала, не чтобы тебя дернуть, а потому что завтра же у нас начинается следующий этап работы. К нему уже нужны сообщения. Поэтому и спрашиваю, как дела.

Я не обиделась :-) На самом деле мне нужна помощь. Есть три сообщения, которые я не могу уместить в одно. Остальное готово.

Дай уточню у инфраструктуры.

Калаев говорит, что три сообщения можно сделать по два. Но не больше трех, а то упрямся в лимиты.

Огонь! Тогда я хоть сейчас тебе всё отправлю!

Заботливый вопрос с предложением помочь.

Кажется, Вика всё равно обиделась.

Извинимся.

Ну вот! Оказывается, у Вики сложность. Надо помочь.

Проблема решена.

Каких это?

Ясно, а я, значит,
хрен с горы?

А, ну да, всё так.

Да какая цель?

То есть мне
не заплатят?

Спасибо,
не хочется.

Тема: Работать НЕ РЕЗУЛЬТАТ вместе!

Здравствуйте, Ольга!

Увидел Ваше резюме на бирже фрилансеров. Я набираю команду дизайнеров, которые будут улучшать сайт моей Компании и достигать Выдающихся Результатов!

В моей команде уже есть Профессионал, который выстраивает процесс и отвечает за качество сайта. Теперь нужны Вы — компетентный Специалист, который станет незаменимыми «Руками» на проекте!

Работать в моей команде — это Уникальная Возможность. Вместе мы достигнем значимой Цели!

Я с нетерпением жду Ваших вопросов. Всех, кроме вопросов оплаты. Я гарантирую достойную оплату за достойный Результат, а это главное. Теперь хочется получить вопросы по сути проекта и подробный рассказ о том, как вы собираетесь вкладываться в эту работу, чтобы достигать Результата.
Геннадий.

Пригласить специалиста на работу

Иногда люди готовы побежать на любую работу по первому зову, и неважно, как он сформулирован. Когда в регионе безработица или у человека нет опыта и нужно срочно как-то зарабатывать, он согласится на что угодно.

Но мы живем в относительно сытые 2010-е, и за этот миг в истории России сформировалась тоненькая прослойка неплохих специалистов, которые знают себе цену. Одному из таких людей Геннадий пишет письмо слева.

Геннадий пишет так, будто Ольга заведомо согласна на его предложение. Вместо того, чтобы снабдить Ольгу важной для нее информацией, он напирает на выдающиеся результаты и на уникальную возможность работать в его команде. Его письмо наполнено самолюбованием и дутым величием. Он производит впечатление взбалмошного самодура, и Ольга вряд ли захочет сотрудничать с ним. «Не последний кусок доедаю».

Что сделать Геннадию сначала, чтобы предложение стало интереснее для Ольги:

1. Получить принципиальное согласие
2. Снабдить нужной информацией

А уже в следующих письмах:

3. Рассказать о задачах и ожиданиях
4. Обсудить вопросы оплаты

И всё это — с бесконечным уважением к адресату, вне зависимости от того, кого мы нанимаем.

В каких мы сейчас отношениях? Геннадий хочет чего-то от Ольги (раз он ей написал). Судя по письму, Ольга нигде не заявляла, что ищет работу, — иначе Геннадий бы об этом сказал. Похоже, что это холодное письмо.

В холодном письме не стоит давить. Наоборот: на первом этапе, нужно дать Ольге повод продолжить с нами разговор. Не грузить ее подробностями, не заставлять соглашаться, просто ненавязчиво открыть дверь:

Здравствуйте, Ольга!

Меня зовут Геннадий, я занимаюсь сайтом прямой аренды недвижимости «Жилище». Я нашел ваше портфолио и контакт на сайте Behance.net: [очень понравилась серия иллюстраций с птицами](#).

Хочу предложить вам рисовать для нашего сайта. Мы хотим сделать первый в России сайт о жилье, который можно будет читать как СМИ. Не шаблонные риелторские фразы, а живой человеческий язык и красота на каждой странице. [Для этого нам нужны талантливые художники, и мне кажется, ваш стиль очень подойдет](#).

Если вам в целом интересна эта область, дайте знать. Буду рад рассказать подробнее.

Геннадий.

Не важно, что сама Ольга думает о своих работах. Геннадий проявляет к ней максимум доброты: [рассказывает, как ему нравятся ее работы и почему она подойдет](#). Еще он немного делится миссией своего сайта: чтобы это был живой человеческий сайт о жилище. Если это откликнется в ее душе — отлично.

Приятная концовка: «Если это в целом интересно, дайте знать». Не нужно пока ничего решать, просто получаем принципиальное согласие. В ответ на такую доброту не грех и откликнуться.

Если Ольга ответит принципиальным согласием, можно будет рассказать подробнее о ее задачах. Вопрос оплаты лучше пока оставить открытым:

> Геннадий, мне очень приятно. Расскажите подробнее, чем я могу вам помочь.

Ольга, рад, что вы ответили!

Мы ищем художников, которые будут создавать иллюстрации для наших статей. По плану мы выпускаем четыре статьи в неделю, у нас будет двое художников. Соответственно, мы ожидаем, что художник будет создавать две иллюстрации в неделю.

Примеры иллюстраций, которые нам нужны: <https://portfolio.net...>

Темы статей мы знаем за неделю. Черновик появляется за пять дней до публикации, чистовик — за день. Согласовывать иллюстрации нужно только с арт-директором.

Самое нудное (на мой взгляд): из каждой иллюстрации нужно делать пять вариантов картинок под разные платформы. Не знаю, насколько это будет проблемой, но наш нынешний художник от этого очень страдает.

Ольга, я плохо представляю, что нужно рассказать в этом случае. Направьте меня? Что бы вам было интересно узнать? Как вам удобно оценить эту работу и обсудить оплату?

Геннадий.

Что хорошего тут происходит: есть фактическая информация, без оценок. Но то место, которое, как мы уже сейчас знаем, вызывает у художников боль, мы проговариваем заранее и с заботой. Мы же не хотим, чтобы Ольга страдала.

В конце мы предлагаем Ольге самой позадавать вопросы, и если ей всё понятно — направить ее в сторону оплаты. И заметить, нигде нет самолюбования.

Наконец, оплата. Всё прекрасно, если Ольга назвала сумму, которая нам подойдет:

> 5000 рублей за статью.

Ольга, это нам подходит! Я попрошу нашего ответственного секретаря Анну Лесных организовать для вас процесс оплаты. Она свяжется с вами, чтобы уточнить подробности.

Предлагаю встретиться с командой лично или в «Скайпе», чтобы познакомиться, прежде чем вы приступите к работе. Мы работаем на «Арме», это ст. м. «Курская». Как вам будет удобно?

Другое дело, если Ольга заломила цену в несколько раз выше, чем мы ожидали. Как не скатиться в торговлю и не обидеть ее как профессионала?

1. Честно изложить свои ожидания, не давая никаких оценок. Не говорить «Ничего себе у вас цены» или «Это выше рынка». Просто мы к этой цене не готовы. Так и говорим: «Мы готовы платить столько-то». Можно сказать «Для нас это дорого» — ключевое слово «для нас». Тут нечего стесняться: в вопросах денег нет ничего стыдного.
2. Показываем право Ольги нам отказать. Это право действительно есть, Ольга могла вообще не читать наше письмо, и тем более она сейчас не обязана соглашаться на наши условия оплаты.
3. Делаем шаг навстречу: думаем, как сделать эту работу для Ольги выгоднее. Причем мы не спрашиваем у Ольги, как ей было бы выгоднее, — она ведь назвала свою цену. Мы сами делаем ей шаг навстречу: вот, мы подумали, как бы сделать это для вас выгодно.
4. Оставляем дверь открытой. Нет такого, что либо Ольга соглашается на наши условия, либо нет. Вот она назвала цену. Мы говорим что-то в ответ. Теперь слово за ней. Мы хотим сделать ей хорошо, но не можем дать ей столько денег. Мы делаем шаг навстречу. Может быть, она сделает шаг навстречу нам.

Обычно, когда делаешь шаг навстречу, собеседник тоже его делает.

> 20 000 рублей за статью.

Ольга, должен признаться, мы не рассчитывали на такую сумму. Сейчас мы готовы платить художнику не более 5 тысяч рублей за иллюстрацию. Я понимаю, что это в четыре раза меньше, чем ваша цена. Если для вас это категорически не подходит, я не буду давить.

Что я могу предложить:

- заказ на много иллюстраций вперед (например, на 16 иллюстраций) с полной предоплатой 90 000 рублей. Мы платим за вас все налоги и взносы;
- ставку 7000 рублей за иллюстрацию, если вы готовы сразу адаптировать ее для наших рекламных публикаций, баннеров и печатной продукции. Это дополнительная работа, которой сейчас занимается другой дизайнер, мы готовы передать это вам за дополнительную плату;
- ваше имя и ссылка на ваш сайт под каждой иллюстрацией (аудитория статей — более 50 тысяч человек в неделю).

Ольга, я понимаю, что это всё равно может не подойти, и если это действительно так — никаких проблем.

Но все же нам бы очень хотелось увидеть вас в числе наших художников. Как нам сделать вам удобно и выгодно?

Геннадий.

Даем право на отказ.

Делаем шаг навстречу.

Оставляем дверь открытой.

Чтобы ответить на это письмо, придется найти имя отправителя.

Я не понял, что вы предлагаете.

Кажется, текст шаблонный. Это не мне, это спам!

Я прямо весь трепещу от вашей важности.

А в этом году кто будет?

Как-то не горю желанием ехать в Саратов на непонятную конференцию.



От: Оргкомитет

Тема: Приглашаем на XXII Международную...

Уважаемый Иван Петрович!

Приглашаем Вас принять участие в XXII Международной конференции «Маркетинг без границ», которая состоится 12.02.2019 в г. Саратов. Будем рады видеть Вас в качестве спикера, участника панельной дискуссии или просто гостя нашей конференции.

В этом году конференция проходит в XXII раз и собирает лучших представителей российского маркетинга под одной крышей, чтобы обсудить волнительные вопросы российского маркетинга, а также для усиления связей в российской маркетинговой среде. Среди спикеров нашей конференции в разные годы были такие известные персоны, как Игорь Манн, Родислав Гандапас и другие. Высокий статус конференции подтвержден многочисленными наградами администрации Саратовского центра развития предпринимательства.

В случае вашей заинтересованности будем рады предоставить дополнительную информацию. Убедительная просьба дать ответ от 20.12.2018 года в целях скорейшего наполнения программы конференции.

С уважением, оргкомитет.

Пригласить интересного лектора на конференцию

Мы работаем в оргкомитете саратовской конференции. Мы приглашаем интересных спикеров, на них приходит много людей, мы зарабатываем на продаже билетов. Чем интереснее наши спикеры, тем больше у нас гостей, тем больше зарабатываем.

У нас есть некоторый бюджет на привлечение спикеров: мы можем оплатить их дорогу и проживание, в пределах 20 тысяч на человека.

Еще у нас есть список интересных людей, которые были бы нам интересны как спикеры. Это известные люди, у них есть личные сайты и публикации в сми. Их сто человек, все они не из Саратова. Если пригласить хотя бы десятерых из ста, у нас уже получится интересная конференция.

У нас сто адресов. Какое письмо мы напишем, чтобы уговорить приехать в Саратов? Как выстроить общение, чтобы у нас была возможность выбирать среди спикеров, а не гоняться за ними?

Письмо слева с этой задачей не справится. На него среагируют только те, кому важны регалии, связи и участие в статусных мероприятиях, — это самые нуждающиеся. Сложно представить, чтобы состоявшемуся профессионалу было интересно приехать в другой город ради регалий и кулуарного общения. Кому надо — сам устраивает кулуарное общение у себя на кухне.

А еще письмо похоже на спам и может не пройти внутренний фильтр читателя. Не говоря уже о том, что из письма неясно, что предлагается и кому писать в ответ. Исправим.

С одной стороны, мы должны вдохновить спикера, с другой — дать ему рациональные аргументы, чтобы сотрудничать с нами. Сердце и ум. Вдохновение и рационализация.

Чтобы вдохновить незнакомого человека, обычно достаточно восхититься его работой. Лучше делать это искренне, ведь, если читатель почувствует, что мы хвалим его с корыстной целью, он перестанет нам доверять. Завоевать его сердце рациональными аргументами будет сложно.

Чтобы дать читателю рациональную причину, нужно понимать, что для него выгодно. На конференции это может быть возможность выступить перед большой аудиторией, доступ к интересным людям или просто поездка в город, в котором он никогда не был. Может быть, перед нами человек, который профессионально выступает за деньги, поэтому его интересует только гонорар. Мы не знаем, что именно человеку интересно, пока он нам не расскажет. Надо спросить.

Выберем из перечня десятых лучших спикеров и попробуем их вдохновить в первом же письме: предложим им стать главными героями и хедлайнерами конференции.

Почему именно их? Тут же объясняем, почему нам интересен именно этот человек: мы впечатлились его предыдущими выступлениями. Важно найти предмет восхищения у каждого спикера: может быть, у него интересные публикации на сайте, мы читали его книгу, слышали о его проектах. Не забывайте, что писать следует о своих чувствах, а не оценивать постороннего человека, тем более что он нас не спрашивал:

ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕКА И ЕГО РАБОТЫ

У вас замечательная книга.

Вы классно выступили.

Отличные статьи!

Вы настоящий профессионал!

ОЦЕНКА СВОИХ ЧУВСТВ

Мы в восторге от вашей книги.

Мы вдохновились вашей речью.

Мы фанаты ваших статей.

Берем с вас пример.

Иван Петрович!

Меня зовут Анна, я из оргкомитета конференции «Маркетинг без границ» в Саратове. Хотим сделать вас главным героем нашей конференции в этом году: мы все под впечатлением от вашего выступления в «Алькоре» прошлой весной. Мы хотим, чтобы как можно больше людей узнали о вашем подходе.

Конференция пройдет 12 февраля в творческом кластере Саратова. Мы очень хотим, чтобы вы стали нашим хедлайнером, поэтому подстроимся по формату, времени и условиям.

На каких условиях вам было бы интересно поучаствовать? Что мы можем сделать, чтобы вам это было удобно и интересно? Готова ответить на любые вопросы и обсудить детали.

Анна Миронова, программный директор конференции
+7 903 123-45-67
ТГ: @annamironova

Мы не знаем, на каких условиях человеку интересно с нами сотрудничать, поэтому пока ничего не предполагаем, а просто спрашиваем. Не исключено, что человек согласится взять на себя все расходы и вообще решит помочь вам с организацией.

Деталь: уже на старте мы формулируем цель нашей работы. Мы хотим, чтобы как можно больше людей узнали о подходе нашего адресата. Здесь легко ошибиться: если адресату плевать на распространение его подхода, эти слова его не зацепят. Но, с другой стороны, ему и конференция тогда не нужна.

Отправляем 10 писем. Получаем ответы.



Иван, спасибо, что ответили!

К сожалению, наш бюджет намного скромнее. 100 тысяч рублей — это бюджет на всех наших спикеров. Что мы можем предложить:

1. Гонорар 20 000 рублей, оплату перелета, проживания и питания
2. Культурную программу, организованную от всей души
3. Фото- и видеосъемку вашего выступления. Будем снимать на четыре камеры и монтировать в профессиональной видеостудии, должны получиться хорошие кадры

Иван, мы очень хотим видеть вас нашим хедлайнером, но я осознаю, что наши условия могут вам не подойти. **Если мы можем чем-то вас заинтересовать или сделать выступление для вас более удобным, я буду очень рада.** Если же нет — мы всё понимаем.

Анна.

Даже самое распрекрасное письмо может не сработать, если человеку категорически не подходит то, что вы предлагаете. Может быть, он принципиально не выезжает на конференции за мкад. Или он в ранней юности ездил в Саратов, потерял там телефон и остался без денег. Ситуации бывают разные, и вы тут ничего не сделаете. Но это и не в вашей власти. Ваша задача — проявить уважение и заботу, задать правильные вопросы и надеяться на лучшее. Из десяти человек хотя бы один откликнется.

Допустим, спикер откликнулся, но выставил нереальные условия: гонорар 100 тысяч рублей, проживание в пятизвездочном отеле и оплата перелета. Без паники. Мы не обязаны принимать его условия. Честно скажем, что это нам недоступно, **и оставим дверь открытой для обсуждения.**

И дальше может быть что угодно: он может согласиться на съемку и скромный гонорар, начать торговаться, приехать ради культурной программы, предложить выступить дистанционно. Он может отказать: правильно составленное письмо еще не гарантирует успех. Но в любом случае у нас сохранятся хорошие отношения, потому что мы проявляем уважение и заботу.

Обратите внимание на закрывающую фразу: «Если да, мы будем рады, а если нет — никаких проблем, мы все понимаем».

Мы даем читателю право нам отказать, не испытывая давления. И волшебным образом именно эта свобода и право на «нет» располагает к нам человека: он чувствует свою власть и не склонен с нами бороться. Отдавая власть в руки адресата, мы делаем его своим союзником.

Здесь важно писать от души, а не механически. Часто мы встречаем списанные из американских книг фразы, которые по-русски звучат фальшиво:

ФАЛЬШИВО, МЕХАНИЧЕСКИ

Если вам это не подходит —
просто скажите мне об этом.

Если вам не подходит размер
гонорара, с нашей стороны
не будет претензий.

ЕСТЕСТВЕННО

Если это не годится — давайте
обсудим, как вам будет удобнее.

Если вопрос в деньгах — мы, конечно, понимаем.

В такой переписке легко скатиться в нужду. Мы как будто начинаем искать волшебные словечки, чтобы человека *уломать*. Но это тупик: даже если мы уломаем человека, потом он разочаруется и может даже отменить приезд — нам же от этого хуже.

Мы не уламываем. Мы пытаемся сделать так, чтобы человеку было интересно к нам приехать. Для этого нужно понять, что ему интересно. А если откажет — попробовать другого.

○ ○ ○ Конференция в Саратове 12 февраля

людей узнали о вашем подходе.

На каких условиях вам было бы интересно поучаствовать? Она пройдет 12 февраля в творческом кластере Саратова. Мы очень хотим, чтобы вы стали нашим хедлайнером, поэтому подстроимся по формату, времени и условиям.

У нас уже есть предварительная программа, несколько предложений по теме выступления и множество вопросов от наших будущих участников. Вопросы касаются организации маркетинговой команды, работы с клиентом и финансов. Если вам в целом интересен такой формат, **буду рада рассказать подробности**. И готова ответить на лю-

○ ○ ○ Re: Конференция в Саратове 12 февраля

хотели организовать конференцию-спор: последователи системного маркетинга спорят с учениками школы Грубера. От школы Грубера будут выступать Игорь Петровский и Джонатан Слейзер с докладами о непредсказуемости. Вам предлагаем взять тему бюджетирования, **но это на ваше усмотрение**. Если у вас есть готовые темы или вы хо-

Если мы хотим, чтобы человек пошел нам навстречу, полезно проделать за него часть работы. В случае с конференцией можно предложить спикеру готовую тему или рассказать о его секции. Но не стоит делать это во всех подробностях при первом же знакомстве — мы еще не знаем, интересно ли человеку в принципе с нами связываться. Если выложить всё в первом же письме, мы перегрузим человека информацией.

В то же время **важно оставлять человеку право нам отказать или предложить что-то своё**. Так наш спикер почувствует, что мы готовы сделать шаг навстречу, но его воля и решения в приоритете.

Здравствуй, Виталий!

Меня зовут Анна, я из оргкомитета конференции «Маркетинг без границ». Приглашаем вас **поделиться опытом маркетинговых исследований** с аудиторией российских рекламщиков. Нам нравится ваш **блог об исследованиях**, и мы хотим, чтобы как можно больше людей узнали о вашей работе.

Конференция пройдет 12 февраля в творческом кластере Саратова. Подтвердили участие Андрей Иванов, Иван Петров и Виктор Сидоров. Мы ожидаем собрать 900—1100 гостей из 15 городов России.

На каких условиях вам было бы интересно поучаствовать?

Анна Миронова, программный директор конференции
+7 903 123-45-67, тг: @annamironova

Выше — пример письма, которое отправляется остальным спикерам: спокойное, вдохновляющее и в мире читателя. Мы предполагаем, что им будет интересно выступить на одной сцене с Ивановым, Петровым и Сидоровым и рассказать тысяче человек о своей работе. **Постараемся сделать письмо персональным**, чтобы не было ощущения массовой рекламной рассылки.

Обратите внимание на структуру:

1. Предложение, составленное в мире читателя.
2. Место, время и оргвопросы — в отдельном абзаце.
3. Открытый вопрос и удобные способы связи.

И нигде нет намеков на собственное величие. Наш главный герой — адресат, а не конференция и оргкомитет. Адресату гораздо приятнее слушать комплименты в свой адрес, чем вникать в нюансы нашего величия.

○ ○ ○ Вы совсем уже?

От кого: Майя

Тема: Re: Вы всё испортили

Здравствуйте, Игорь!

Очень приятно, что вы так равнодушны к нашему сервису. Когда мы меняли правила доставки, мы понимали, что это не всем понравится, и пошли на это сознательно. Видимо, вы один из тех, кто слишком эмоционально реагирует на изменения.

Новые правила доставки — часть более радикальных изменений внутри компании. Это следствие наших новых, улучшенных бизнес-процессов. Над этими процессами работали высококлассные специалисты из России и Европы, поэтому смею заверить, что это оптимальное решение и вы не правы в своем гневе. Надеюсь на дальнейшее сотрудничество.

Майя, старший менеджер по работе с клиентами

От кого: Игорь Н.

Тема: Вы всё испортили

Ребята, простите, но это жесть! Я разочарован! Новые правила доставки? Вы серьезно? Вы всё испортили! И это после того, как я три года у вас постоянно что-то заказываю! Но теперь, видимо, не буду. Кажется, вы не так уж умны, как думал.

Прощайте!

Игорь

Ответить на письмо, в котором выпускают пар

У всех людей время от времени включаются эмоции, это нормально. Мы уже знаем, что писать письма на эмоциях нельзя. Но что делать, если такое письмо пришло нам?

В нашем примере Игорь жалуется на новые правила доставки. Письмо эмоциональное. Это видно по восклицательным знакам, вопросу «вы серьезно?», обвинению «вы всё испортили» и переходу на личности: «вы не так уж умны».

Это письмо от клиента, но с тем же успехом оно могло быть от коллеги или слишком тревожного руководителя. Важно, что человек ожидал от нас чего-то, его ожидания не оправдались, и он это воспринял близко к сердцу.

Проблема в том, что это письмо в никуда: человек не предъявляет конкретную претензию, не требует возместить ущерб, он просто выпускает пар. Вероятно, он так еще покипит несколько часов и успокоится. Или уже успокоился. Но ответить на это письмо всё равно нужно, потому что, если не ответить, он может расстроиться уже из-за отсутствия ответа. Но что отвечать?

Если поддаться на эту провокацию и ответить эмоциями на эмоции, диалога не получится. Сначала нужно проработать эмоции и уже потом говорить по сути вопроса. Важно проявить как можно больше понимания и дружелюбия. И ни в коем случае не пытаться уколоть получателя.

Конечно, решать эмоциональные вопросы письмом — та еще затея. Но мы попробуем.

Очень важно не принимать письмо-пар на свой счет. Человек, который его написал, просто в гневе, у него нет претензии к конкретному человеку, даже если пишет оскорбления в адрес компании. Отправителю просто важно поделиться болью. Знание об этом помогает сохранять спокойствие.

Если ответить на претензию в таком же тоне, начнется война:

- Вы продаете некачественный товар и обманываете людей!
- Да как вы смеете?! У нашего магазина безупречная репутация!

Отвечать нарочито дружелюбно тоже не стоит. Это выглядит, будто общаются как со слабоумным:

- Вы продаете некачественный товар и обманываете людей!
- Как печально, что у вас сложилось такое впечатление!
- Но я с удовольствием помогу с вашей жалобой! Давайте как следует разберемся и всё исправим :-)

Шуточки тоже неуместны:

- Вы продаете некачественный товар и обманываете людей!
- Та вы шо! Хде? ЭТОВОНИМОЖЕДБЫТЬ

Другое дело, что отстраненность тут тоже будет выглядеть по-издевательски:

- Вы всё испортили!
- Здравствуйте! Похоже, вас расстроили новые правила доставки.
- Давайте с этим разберемся.

Человек в печали, а мы как роботы с ним. Нужно дать ему понять, что мы слышим его боль:

- Вы всё испортили!
- Игорь, я вижу, что вас очень расстроили новые условия доставки.
- Я вас понимаю. Мне очень жаль, что так произошло.

Отличить письмо-пар легко: в нем ничего непонятно. В нашем примере покупатель недоволен новыми правилами доставки. Но что именно его не устраивает? Мы уже доставляли ему товары? Мы этого пока не знаем, поэтому отвечать на письмо нечего, ведь конкретного вопроса нет.

Поэтому сейчас надо попытаться собрать максимум информации о его ситуации. Раз это клиент, то у нас наверняка есть информация о его прошлых заказах. Мы покопались в базе данных, и действительно, он у нас много заказывал. За последние два месяца ничего не было, то есть он сейчас ничего не заказал. Это вся информация. Попробуем выяснить:

Игорь, я вижу, что вас очень расстроили новые условия доставки. Я вас понимаю. Мне очень жаль, что так произошло.

Расскажите, пожалуйста: что именно вам не нравится в новых правилах? Может быть, мы можем что-то сделать, чтобы вам было удобнее?

Теперь это начало для диалога. Человек видит, что с ним готовы сотрудничать и протягивают руку. Это будет разговор на равных, а это и есть уважение.

Вы наверняка заметили: почти в любом конфликте побеждает тот, кто первым делает шаг навстречу. Если человек на нас сердит, мы должны быть первыми, кто скажет ему: «Дружище, мы тебе не враги, а друзья. Чем тебе помочь? Как сделать тебе хорошо?» Это работает везде, во всех отношениях — хоть в семье, хоть на работе, хоть с боссом, хоть с клиентом. Побеждает тот, кто делает первый шаг навстречу.

Если это кажется контринтуитивным, попробуйте так сделать при следующей ссоре с близким человеком. Только не притворно, а искренне: вспомните, как этот человек вам дорог, и сделайте шаг. Вы удивитесь, как переменится ситуация.

Андрей!

Так работать невозможно! Мы растеряем всех сотрудников из-за новой системы мотивации. Это полнейший бред! Я не позволю никому из своих сотрудников работать по вашей системе. Вы озверевшие вредители, а не менеджмент. Всего хорошего вам и вашим миньонам из отдела продаж!

С уважением,
Кирилл

Письмо-пар может прийти и от коллеги. Разница в том, что с коллегой нас уже связывают отношения и обязательства. Мы знаем его характер и важность для работы.

А еще разница в том, что у нас есть номер Кирилла и мы можем позвонить. Не сочинять письмо, не подбирать слова, не ходить по книге «Деловая переписка» в поисках фраз, которые лучше всего скроют наше раздражение.

Просто посидеть часик, выпить кофе, успокоиться. Достать телефон и позвонить Кириллу.

За этот час он тоже отойдет от своего возмущения (пар-то он уже выпустил) и наверняка сможет сказать что-то внятное.

В разговоре нужно протянуть Кириллу руку: «Дружище, если это такая проблема, конечно же, мы не будем навязывать эту систему на всех. Ну ты что, Кирюха, что ж мы, звери? Конечно, давай разберемся, что не так. Давай придумаем, как всем будет удобно. Расскажи, в чем проблема... Ага, понятно. Смотри, а вот наш график продаж, и тут всё падает. Как нам с этим быть?»

**ПО-
ЗВО-
НИ-
ТЕ!**

Вы мне
неинтересны,
я занят!

Это спам.

Предложение сотруд...

Уважаемый Виктор!

Мы — разработчики системы «Турбослайды», системы для проведения презентаций. Это революционная система для создания презентаций, лекций и мастер-классов с невероятными возможностями обратной связи. Наши преимущества:

- Лаконичный дизайн слайдов
- Возможность получения обратной связи от аудитории
- Анимации и эффекты
- Возможность скачать презентацию для всех желающих (или ограничить доступ)

Предлагаем вам оценить возможности нашего сервиса. Специально для вас мы подготовили личный кабинет с возможностью создания бесплатных презентаций. Нажмите здесь, чтобы войти!

С надеждой на скорейший ответ,
Иван Дьяконов, «Турбослайды».

Повторно: предложени...

Уважаемый Виктор!

Писал вам ранее, но так и не получил ответа. Пожалуйста, ознакомьтесь с информацией ниже.

Мы — разработчики системы «Турбослайды», системы для проведения презентаций. Это революционная система для создания презентаций, лекций и мастер-классов с невероятными возможностями обратной связи. Наши преимущества:

- Лаконичный дизайн слайдов

Да вы еще и хамы!
Я занят!

Предложить свой продукт

Мы сделали продукт — сервис для проведения презентаций. Руководитель отдела маркетинга придумал продвигать его так: найти людей, которые часто проводят презентации, предложить им воспользоваться продуктом.

Ставка на то, что человек начнет пользоваться продуктом, во время презентаций все увидят логотип сервиса, и покатится волна, все будут друг за другом повторять. Осталось придумать, каким письмом соблазнить этих людей: написать нужно так, чтобы человек сам захотел воспользоваться сервисом.

Что не так с письмом слева:

Очевидно, что письмо массовое. Нет никакой персонализации, никакой конкретики, связанной с получателем.

Сразу начинают рассказывать про преимущества сервиса, хотя читатель еще ничего не решил. Выглядит как навязывание.

Плохо оформлен призыв к действию: из всего письма читатель должен был нажать на одну ссылку. Но она спрятана в глубине и стоит на одном слове.

Конкретное давление на читателя: скорейший ответ, повторное письмо, ознакомьтесь. Это же холодное письмо, читатель ничего нам не должен.

Всё это не значит, что в ста процентах случаев читатели не откликнутся на это письмо. Кто-то откликнется. Но занятые люди, у которых таких предложений много, скорее проигнорируют. Виктор проигнорирует.

Самое обидное, что Виктор мог бы получить огромную пользу от этого продукта, если бы потратил время и вник. Но общий тон и структура отбили всякое желание.

Исправим ситуацию. Для начала нужно придумать, как сделать массовое письмо персональным, то есть чтобы человек почувствовал, что с ним говорит живой человек. Для этого нужно показать, что мы интересуемся адресатом. **Нелишним будет сказать, что нам симпатична его работа:**

Здравствуйте, Виктор!

Спасибо вам за лекции об эволюции в «Лекториуме»! Наконец-то кто-то объяснил эти вещи глубже, чем «человек произошел от обезьяны». **Пересылаю записи всем друзьям.**

Понятно, что такой заход нужно будет формулировать под каждого адресата. Зато эффективность такой рассылки будет во много раз выше: когда ты чувствуешь, что пишут конкретно тебе, с вниманием к твоей персоне, отвечать гораздо приятнее.

Теперь подготовим человека к тому, что мы будем ему что-то предлагать. И сразу снять ощущение, что мы ему что-то впариваем. И действительно не впаривать:

У меня для вас предложение по работе, и оно может показаться страшно рекламным. Можете мне сразу отказать.

Мы даем получателю право нам отказать и даже подталкиваем к этому. Какова вероятность, что теперь он действительно захочет нас послать?

Дальше можно было бы изложить свое предложение, то есть сразу раскрыть все карты. Но есть идея получше. **Что если мы создадим интригу?**

Мы готовим к выходу инструмент для создания эффектных презентаций. **Он пока секретный**, но мы бы хотели показать его вам как опытному лектору — узнать, что вы думаете об инструменте и чего вам лично не хватает. **Если вам это в целом интересно, я расскажу подробнее.**

То есть не «идите сюда», а «у нас секрет, можем поделиться».

Нам важно не уговорить человека, а чтобы он сам захотел воспользоваться нашим сервисом. Это должно быть прочувствованное, эмоциональное желание. Один из верных способов воздействовать на чувства — показать человеку картинки:

Я взял на себя смелость и перерисовал несколько слайдов из вашей и некоторых других презентаций известных лекторов, чтобы показать пример работы сервиса. Вот секретная ссылка: <https://...>

А по ссылке пусть живут перерисованные слайды всех лекторов, которым мы отправляем это письмо. Если наш сервис хорош, то им будет интересно посмотреть на свои слайды, а нам будет нетрудно эти слайды сделать.

Вообще, это мощный переговорный прием — показывать, а не рассказывать. Хорошо нарисованное изображение всегда будет более убедительным, чем множество иллюстраций. Проблема здесь лишь в том, что это холодное письмо, человек еще не хочет смотреть картинки от нас, поэтому сначала нужно вызвать у него интерес. Ссылка как раз для этого: если читатель перешел, значит, ему интересно.

Осталось завершить письмо. Мы осознаём, что оно холодное, читатель нам ничего не должен, поэтому давить на него бесполезно. **Нужно сделать так, чтобы ему было приятно нам помочь:**

Нам очень поможет любая ваша критика, предложения и мысли.

Если согласитесь попробовать наш сервис, **вы нас очень выручите.**

Вообще заход «вы нас очень выручите» полезен: он подчеркивает, что человек нам ничего не должен. Если он захочет нам помочь, он будет делать хорошее, доброе дело. А люди обычно любят делать добрые дела, им от этого хорошо на душе.

Чтобы подчеркнуть персональность этого письма, можно будет дополнительно добавить персональное послесловие. Результат — на следующем развороте.

Уважаемый Виктор!

Мы — разработчики системы «Турбослайды», системы для проведения презентаций. Это революционная система для создания презентаций, лекций и мастер-классов с невероятными возможностями обратной связи. Наши преимущества:

- Лаконичный дизайн слайдов
- Возможность получения обратной связи от аудитории
- Анимации и эффекты
- Возможность скачать презентацию для всех желающих (или ограничить доступ)

Предлагаем вам оценить возможности нашего сервиса. Специально для вас мы подготовили личный кабинет с возможностью создания бесплатных презентаций. Нажмите здесь, чтобы войти!

С надеждой на скорейший ответ,
Иван Дьяконов, «Турбослайды».

Было: рекламно, массово, неудобно. Письмо давит на читателя, но ведь у него перед нами нет никаких обязательств!

Стало: письмо наполнено уважением и персональным вниманием. Человек чувствует себя важным и востребованным.

Мы рассказали немного об идее сервиса, чтобы подчеркнуть его полезное действие: «чтобы слайды были чистыми, сфокусированными». Мы предполагаем, что эта мысль найдет отклик в душе читателя.

В постскрипуме подчеркнули, что письмо не массовое, а персональное. Трудно написать много таких однотипных писем, находя для каждого какую-то персональную деталь. Но в этом и сила. Гораздо приятнее, когда холодное письмо пишет живой человек, а не буфер обмена.

Здравствуйте, Виктор!

Меня зовут Антон. Спасибо вам за лекции об эволюции в «Лекториуме»! Наконец-то кто-то объяснил эти вещи подробнее, чем «человек произошел от обезьяны». Пересылаю записи всем друзьям.

У меня для вас предложение по работе, и оно может показаться рекламным. Я пойму, если вы мне откажете.

Мы готовим к выходу инструмент для создания презентаций. **Идея в том, чтобы слайды были чистыми, сфокусированными на одной мысли — как у вас на лекциях.**

Сервис пока секретный, но мы бы хотели показать его вам как опытному лектору — узнать, что вы думаете об инструменте и чего вам лично не хватает. Если вам это в целом интересно, я расскажу подробнее.

Я взял на себя смелость и перерисовал несколько слайдов из вашей и некоторых других презентаций известных лекторов, чтобы показать пример работы. Вот секретная ссылка: <https://secret.turbosl...>

Нам очень поможет любая ваша критика, предложения и мысли. Если согласитесь попробовать наш сервис, мы вас очень выучите.

Что думаете? Могу вам прислать доступ в админку?

Антон Половинин.

P. S. В третьей лекции об эволюции вам задавали вопрос о божественном происхождении жизни. Спасибо вам за то, как вы ответили! Я в этот момент был уверен, что будет драка :-)

К сожалению, даже такое письмо не будет иметь стопроцентную эффективность. Нужно понимать, что это холодное письмо, человек может быть очень занят и не заинтересован в изучении чужого сервиса. Или ему вообще слайды делают дизайнеры, а ему все эти сервисы до лампочки.

Но хотя бы за это письмо не стыдно.

Подозрительно много раз он говорит «отличные новости».

Он хочет, чтобы я работал на выходных?

Точно. Вот скотина!

Какая прелесть! Он еще и уедет, а нам работать?

Ты издеваешься? Вот урод...

Скотина!

Коллеги, отличные новости!

Помните, как в прошлом квартале мы четыре недели готовили презентацию для холдинга «Альфа»? Свершилось! Мы получили проект и начинаем работу в понедельник. Не правда ли, отличные новости?

Так как это для нас ключевой проект, мы не можем ударить в грязь лицом. Поэтому на ближайших выходных у каждого из вас будет возможность проявить себя как командного игрока и члена нашей большой семьи. Что от вас потребуется:

1. Закрывать все задачи по открытым второстепенным проектам, чтобы ничто не мешало с понедельника уделить всё внимание «Альфе».
2. Провести предварительное совещание по порядку проведения работ для «Альфы». Я уеду на выходные, поэтому желательно это сделать в воскресенье вечером, чтобы мы все могли участвовать.
3. Подготовить серверную часть и проектную документацию, чтобы утром в понедельник можно было произвести впечатление на клиента, что у нас всё готово.
4. Ну и конечно, отлично отдохнуть и набраться сил для плотной и продуктивной работы в следующие три месяца.

Обратите внимание: так как проект приоритетный и составляет 2/3 бюджета нашей компании, просьба на время проекта воздержаться от отгулов и отпусков. Спасибо за понимание.

Ура, коллеги! Хороших выходных!

Ваш друг Ярослав Осипов

Попросить поработать на выходных

После долгих переговоров руководитель подписал контракт с крупным клиентом. Проект начнется в понедельник, а сегодня пятница, и, чтобы в понедельник начать работу, придётся подготавливаться в выходные: закрыть старые «хвосты», развернуть техническую базу, составить план, оформить документы и проговорить, кто и что будет делать.

Это важный для компании проект, и по сути просьба не такая уж дикая. Если проект ключевой, то можно и выйти на полдня в субботу или поработать из дома. Вероятно, сотрудники были бы не против это сделать, если бы понимали, что судьба компании зависит от их работы именно в эти выходные.

Но руководитель Ярослав пошел по другому пути. Он сделал вид, что новый проект — это настолько большая удача, что все его просьбы автоматически кажутся обоснованными. «Поработать в выходные? Пустяки какие, ведь у нас такой важный проект!» Он ставит интересы компании выше интересов людей.

Читателя здесь раздражает не сама просьба. Раздражает лицемерие и манипуляции: «отличные новости», «хороших выходных», «командный игрок». Как будто он держит читателя за барана, которого запросто обвести вокруг пальца парой заветных слов.

Сотрудники, вероятно, выйдут на работу и сделают всё, о чем просит Ярослав, — всё-таки работа есть работа. Но авторитет и уважение к Ярославу подорвано. Справедливости ради, если этот руководитель постоянно рассылает такие письма, его авторитет был потерян много лет назад. А он и не знает.

Первое, что должен сделать Ярослав, — перестать делать вид, что работа в выходные здесь в порядке вещей. Очевидно, что нет. Его просьба — это что-то экстраординарное, и нужно относиться к ней именно так. И писать именно так: «Ребята, я понимаю, что это большое серьезное дело, у вас были свои планы и вообще вы не обязаны работать на выходных». Нормальные отношения начинаются именно с этого признания — так проявляется уважение к собеседнику.

Дальше думаем, как донести мысль. Понятно, что Ярославу будет удобнее один раз написать общее письмо на всю компанию. Но приятно ли читать такую массовую рассылку? Не воспримут ли люди это так, что он такой весь в белом скидывает на них дурную работу? Лучше Ярославу поговорить с каждым сотрудником лично или хотя бы написать по письму для каждого отдела.

Может ли сотрудник отказаться от работы в выходной? Кажется, что да. Или как минимум получить за это премию или надбавку. Если у сотрудника есть право на нет, нужно его озвучить. А если права нет, то это уже не переговоры и не просьба, а приказ и к деловой переписке никакого отношения не имеет.

Итого:

1. Обращаемся как можно более адресно, в примере справа — в каждый отдел.
2. Честно признать идиотский характер ситуации. **Не делать вид, что всё в порядке.** Желательно принять на себя вину за то, в чем человек действительно виноват.
3. Просьбу выразить самостоятельным абзацем, детально и четко.
4. **Дать право на отказ, если такое право действительно есть.**
5. Акт доброй воли: проделать за людей какую-то работу, сделать им шаг навстречу. Стать примером.

○○○ Настройка окружения под «Альфу»

Леша и Витя, привет!

У меня к вам просьба, **возможно, неприятная**. Можете ли вы выйти на дежурство в субботу, чтобы настроить окружение под новый проект «Альфы»?

Это важно: «Альфа» дает нам 2/3 выручки, но они бюрократы и подписали договор только сегодня. Старт проекта в понедельник, сдача 1 декабря. У нас каждый день на счету, и вы очень выручите, если сможете поднять окружение до понедельника.

Я осознаю, что суббота — выходной и вы не обязаны. Могу предложить взамен разве что два дополнительных отгула и премию по десять тысяч каждому.

Я уже завел проект в трекере, добавил туда нужных людей и раздал роли. Там же спецификация по окружению и шаблоны прав доступа: <http://omega.basecamp.com/projects/alpha/...>

Парни, выручайте. Это важно.

Осипов.

○○○ План работ для «Альфы»

Лиза, привет!

У нас ахтунг, нужна твоя помощь. Ситуация довольно сложная.

Мы полгода бегали за «Альфой», чтобы они подписали контракт на второе полугодие. В итоге мы их дожали только сейчас, старт проекта в понедельник. Сдача 1 декабря. То есть мы должны будем сделать полугодовую работу за четыре месяца, включая согласования.

Чтобы успеть, нам нужен самый сильный проектный менеджер компании. Это ты. Я хочу тебя попросить возглавить проект с понедельника, а до понедельника составить план и провести брифинг.

Вся документация, ТЗ и концептуальный поиск: <http://omega.base...>

Я помню, что у тебя сейчас три других проекта, и ты можешь смело мне отказать. Но «Альфа» дает нам 2/3 выручки в этом году, и мне важно, чтобы сейчас проектом рулил компетентный менеджер. Бонусы, премии и дополнительные отгулы, разумеется, будут.

Если нужно убрать с тебя нагрузку по «Цитрусу», я уже поговорил с Арсением, чтобы он перехватил у тебя управление.

Что дальше

Вы знаете матчасть. Вы умеете применять ее на практике. Спасибо, что прочитали эту книгу от начала до конца. В вас — сила.

Что можно делать дальше:

Подписаться на «Деловую переписку». Мы ведем в «Телеграме» канал с советами о переписке, коммерческих предложениях и цифровом этикете. Подписывайтесь, чтобы не пропустить новые темы и примеры:

@YA_VAS_USLYSHAL

Повесить в офисе плакаты. Специально для этого издания мы создали плакаты с правилами деловой переписки. Выберите, какой вам больше по душе:

GLVRD.RU/LVK

Узнать больше о сильном тексте. Деловая переписка — лишь одна из сторон письменного общения. Посмотрите на другие стороны:

SOVIET.GLVRD.RU

Написать нам. Мы рады мнениям, советам и предложениям. расскажите, как вам книга, чего не хватило и что учесть в следующем издании. У нас может измениться почта, поэтому актуальная контактная информация всегда на сайте книги:

LETTERS.GLVRD.RU

Прочитать «Пиши, сокращай» — нашу первую книгу о сильном тексте, редактуре и уважении к читателю. Книга есть только в бумажном виде, спрашивайте в магазинах. Подробнее:

BOOK.GLVRD.RU

Проверить письмо. Все опасные слова из этой книги мы залили в сервис проверки текста «Главред». Загружайте сюда свои письма, и он подсветит потенциально опасные места:

GLVRD.RU

Ильяхов Максим, Сарычева Людмила

Новые правила деловой переписки

Главный редактор издательства: Сергей Турко

Руководитель проекта: Ольга Равданис

Корректор: Елена Аксёнова

Иллюстрации: София Берлина

Макет: Максим Ильяхов

Подписано в печать 30.08.2018. Формат 60×90/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 16,0 печ. л. Тираж 40 000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт»,
170546, Тверская область, Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А