

Кеннет Роуман
Как писать так, чтобы вам доверяли (Часть_1)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

Предисловие

Впервые мы написали эту книгу на печатной машинке и отнесли заветную стопу бумаги в издательство. При переиздании мы редактировали ее уже на компьютере, после чего она отправилась к издателю по электронной почте — не было никаких рукописей и дисков.

Способы общения людей между собой серьезно изменились, что и побудило нас пересмотреть некоторые подходы к нашему исследованию. Электронная почта теперь используется повсеместно, и, чтобы в полной мере учесть ее влияние, мы добавили в книгу отдельную главу и скорректировали другие. К тенденциям последних лет можно отнести и уменьшение роли служебных записок — их вытеснили электронная корреспонденция и презентации.

Несмотря на все перемены, цель нашей работы осталась прежней. Эта книга призвана помочь многим людям, использующим письменное слово в работе, политике, искусстве или учебе, добиваться результатов. Именно такую задачу мы перед собой ставим.

Мы не намерены отказываться и от выдвинутых ранее принципов работы над текстом. Скорость и простота электронной почты побуждают многих людей пробовать писать, однако отказ от бумажного носителя в пользу экрана компьютера не отменяет необходимости добиваться четкости формулировок. А замена официальных служебных уведомлений на слайды презентаций вовсе не оправдывает узости мышления.

Во втором издании мы затрагивали вопрос о том, как избежать ошибок, связанных с проявлением в письменной речи сексистских интонаций. В главе о политкорректности мы расскажем, в какой степени это должно или не должно влиять на то, что вы пишете.

Мы обновили примеры и некоторые выводы с учетом собственной практики в редактировании текста. Рекламный бизнес учит сокращать лишнее и оставлять только самую суть. В результате книга наша оказалась не очень объемной, а наше послание читателю — кратким и емким.

Ничего из того, что следует ниже, нельзя назвать академическим или теоретическим. Это всего лишь советы, которым вы можете следовать всякий раз, когда будете набирать текст на своем компьютере или заполнять бумажный бланк письма, писать служебную записку, отчет, рекомендацию, предложение, речь или резюме. Для вашего удобства мы располагали в двух колонках примеры приемлемого и неприемлемого вариантов текста.

«Несколько поколений назад появление телефона уничтожило искусство письма. Теперь же ему настало время вернуться», — пишет The Wall Street Journal, отмечая при этом, что электронная почта всех нас сделала своего рода писателями. Неудивительно, что многие компании вводят для сотрудников

специальные курсы письма. Ведь даже для профессиональных литераторов, копирайтеров и журналистов писать эффективно — тяжелый труд. Однако сами принципы письма на самом деле просты. Они не требуют таланта или специальных навыков. Их легко понять и легко применять. Все, что вам потребуется, — решимость и настойчивость, чтобы убедиться, что вы пишете именно то, что хотели сказать. Цель книги — помочь вам сделать это с наименьшими трудностями и большей уверенностью в результате.

Глава 1

Как научиться писать эффективно

«Значительная часть корреспонденции, которую я получаю, совершенно бесполезна, — говорит один СЕО^[1]. — Читая ее, я не понимаю, каких конкретно действий ждет от меня автор. Все это лишь крадет мое время».

Можно вспомнить немало таких жалоб. «Написано неясным, бедным и сбивающим с толку языком» — таково заключение вице-президентов двухсот крупнейших компаний США о трети деловых писем, с которыми им приходится сталкиваться. Уполномоченный по вопросам образования Нью-Йорка, огорченный тем, что столько писем и уведомлений, попадающих в его офис, написаны «невразумительно» и что их авторы «не отвечают на вопросы быстро», приказал 250 руководящим работникам пройти курсы письменной речи.

Ко всеобщим жалобам можно добавить — очень немногие могут выражать свои мысли столь четко и ясно, чтобы точно доносить суть и не отнимать у читателя время. Однако ясность написанного хотя и желательна, но это не самоцель. Цель — это эффективное общение. Вы должны писать так, чтобы это работало.

Что надо знать читателю, чтобы понять ваше сообщение, одобрить выводы? Поддержать ваш план и спонсировать его? Оперативно реагировать на ваши электронные сообщения? Выделить деньги на вашу благотворительность, кандидатуру, продукцию или услугу? Пригласить вас на собеседование? Принять верное бизнес-решение?

Вряд ли вы сможете добиться результатов, к которым стремитесь, если пишете многословно, используете жаргонизмы или если ход ваших мыслей беспорядочен. Это столь же непродуктивно, как и то, что два профессора Стэнфордского университета, Джеффри Пфеффер и Роберт Саттон, называют «интеллектуальной беседой». В Harvard Business Review за 1999 год они охарактеризовали «интеллектуальную беседу» как основное препятствие в бизнесе. Она излишне сложна или абстрактна (а иногда грешит тем и другим).

Вероятность преуспеть в коммуникации крайне мала, если вы забросаете читателя неструктурированной информацией, не имеющей отношения к предмету разговора. Даже федеральное правительство начинает признавать преимущество простой манеры письма. Так, Комиссия по ценным бумагам и биржам США способствовала использованию более понятного языка, вынудив многие взаимные фонды переписать свои проспекты^[2].

С того момента, как американское управление, занимающееся вопросами выплаты пособий ветеранам, стало обучать сотрудников отделов страхования тому, как следует правильно писать, число ответивших на письма увеличилось. Теперь это экономит \$500 000 в год.

Компании понимают, что неэффективная коммуникация замедляет работу их отделений или центров обслуживания, а эффективная, напротив, делает их конкурентоспособными, а работу — плодотворной.

Один из руководителей предлагает такой порядок: сначала опишите те действия, которых вы ждете от вашего читателя; далее — три наиболее важные вещи, которые он должен понять, чтобы предпринять их; и только *потом* начинайте писать. Когда закончите, он предлагает задать себе вопрос: стали бы вы сами действовать, окажись вы читателем этого письма?

Те, кто пишет хорошо, эффективны

Если ваша цель — добиться ответных действий от занятых людей, вам нужно сократить тексты до сути вопроса. Они должны требовать минимум усилий и времени от читателя. Значимость этого пункта возрастает вместе со степенью важности письма и адресата. Ваш читатель, скорее всего, серьезно загружен работой с бумагами и круглосуточным потоком электронной корреспонденции. Ассистенты и помощники обязаны разбираться с входящими сообщениями, но руководители этого не делали и делать не будут. Один из топ-менеджеров так говорил о своем клиенте:

Его стол обычно пуст, но я знаю, что в жизни этого человека присутствуют нескончаемые горы бумаг. Если я хочу, чтобы он прочел служебную записку сам, мне лучше выражаться кратко и ясно, иначе он передаст ее кому-нибудь с просьбой перевести.

Чем лучше вы излагаете мысль, тем меньше времени требуется начальству, чтобы ее понять. Для амбициозного человека не составит труда облегчить жизнь людей, стоящих выше. Если вы пишете плохо, это замедляет ход событий; если же хорошо — ускоряет.

Зачастую единственная возможность для людей понять вас — знакомство с вашими текстами. Это наиболее частая точка соприкосновения между вами и теми, кто может способствовать вашей карьере, — крупными заказчиками, важными клиентами или руководством. Для этих людей вы есть отражение того, что вы пишете и как мыслите. Ваши мысли убедительны или абсурдны, стремительны или неуклюжи, четки или заумны?

Те читатели, которые не знакомы с вами лично, судят о вас по вашей манере письма, в том числе в электронной почте. Для многих становится сюрпризом тот факт, что читатели не отказываются от своих критериев в оценке текста потому лишь, что смотрят на монитор, а не на лист бумаги.

«Именно из-за того, что это всего лишь электронное письмо, — говорила Кристи Хефнер, занимавшая пост CEO Playboy Enterprises, — люди полагают, что они не должны быть грамотными и беспокоиться о правильности написанного. Это очень раздражает».

Небрежность производит впечатление небрежности, многословность —

многословности, а бедный словарный запас и грамматические ошибки свидетельствуют о невежестве.

Лучше всего придерживаться языковых норм и соблюдать правила орфографии и пунктуации. Мы советуем делать это не из-за обеспокоенности академическими стандартами, а исходя из собственных наблюдений за действительностью.

На письме обычно излагаются важные моменты — в документе ли, который будет рассмотрен в частном порядке, или в официальной презентации. Вы можете быть хорошо осведомлены в вопросе, о котором пишете, но этого недостаточно. Следует объяснить все тому, кто не обладает вашими знаниями. Прежде всего, необходимо убедительно высказать свою точку зрения. Нам попадались сотни документов, в которых она доказывалась энергично и с энтузиазмом, но при этом лишь в нескольких случаях приводились убедительные аргументы. Либо, как нередко бывает, эти условия соблюдены, но автор все портит, нарушая какой-нибудь из принципов, речь о которых пойдет ниже.

«Это непреложный закон бизнеса, — утверждает экс-глава ИТТ Гарольд Генин, — заключающийся в том, что слова словами, обещания обещаниями, но только действие говорит само за себя». Конечно, умение хорошо писать еще не гарантирует вам успеха, ведь слова могут быть великолепны, но неудовлетворительные итоги работы приведут к печальным последствиям. Тем не менее способность писать убедительно поможет вам на пути к цели — сегодня, в этом месяце или на протяжении всей вашей карьеры.

Где взять время, чтобы писать лучше

Писать лучше не означает писать больше. В нашей жизни и так хватает бумаги — несмотря на компьютер и электронную почту — и недостаточно времени, чтобы читать все это. Наша книга предлагает вам несколько подсказок, с помощью которых вы сумеете сберечь время других людей. Но что насчет *вашего* личного времени? Заботясь об окружающих, вы не должны забывать о себе. Чтобы писать хорошо, необходимо время. Люди неправы, когда говорят, что в сутках 24 часа: как высказался гуру менеджмента Питер Друкер, на самом деле у вас имеется только два, в лучшем случае три полноценных часа, которые вы можете использовать продуктивно, и разница между занятыми и успешными руководителями заключается в том, как они распоряжаются этим временем.

Действовать эффективно — значит расставлять приоритеты, концентрируя усилия на главных пунктах документа, речи или проекта. Самый большой пожиратель времени — привычка перебирать бумаги, перекладывать их из одной стопки в другую, не решаясь приступить к работе. Успешные руководители стараются работать с документом только один раз. Сложно

привыкнуть к такому режиму, но это заметно упрощает жизнь. Они сразу же отвечают на электронную почту или удаляют ее.

Они быстро решают, стоит ли подробнее разбираться с тем или иным письмом или с ним следует тут же что-то сделать. Они немедленно отвечают на то, что не требует особого внимания: по почте или посылая написанные от руки служебные записки с рекомендациями, одобрением, критикой.

С другой стороны, для изучения важных документов нужно время. Прочтите их быстро, чтобы добраться до основных аргументов, рассмотрите «разработанные планы» на предмет поднятых в них проблем. Возможно, многие вопросы исчезнут сами собой. Другие потребуют более серьезных раздумий.

Не существует такого правила, согласно которому вы должны ответить на все, что вам присылают. Редактор и обозреватель Fortune Стюарт Алсоп до такой степени устал от огромного количества электронной корреспонденции, что сначала перестал отвечать на каждое письмо, а потом и читать их. Он рассуждает:

Тот факт, что кто-то отправил мне сообщение, автоматически обязывает меня ответить на него. Если бы так было на самом деле, логичным было бы предположить, что мне следует позволить посторонним управлять моей жизнью. Это мне совсем не по душе. Так что я начал удалять сообщения, не читая их.

Такой способ экономит ваше время для более срочных дел. Так что вы можете очистить свой рабочий стол — дома или в офисе — от кучи бумаг, освободив его для спокойной и более важной работы. Существенная ее часть будет отведена тому, что вы пишете.

Далее в книге мы расскажем о навыках и методах, которые помогут вам писать лучше, но главная *мысль*, которую мы пытаемся донести, заключается в том, что конечная экономия времени и есть эффективная коммуникация.

Глава 2

Основные принципы успешного письма

Когда Бог захотел, чтобы люди прекратили строить Вавилонскую башню, он не поразил их громом и молнией. Он сказал: «...сойдем же и смешаем там язык их, так чтобы один не понимал речи другого». Не существовало более надежного способа помешать людям, чем лишить их возможности общаться.

В то время как Бог смешал языки намеренно, люди делают это неосознанно — результаты получаются такие же. Предложения, которые вы найдете в этой главе, помогут вам избежать подобных ошибок.

Прежде всего, не мямлите

Как только вы поняли, *что* хотите сказать, решайтесь и говорите. На невнятных бормочущих обращают куда меньше внимания, чем на тех, кто высказывается ясно и четко. Помните правило Элвина Уайта^[3]: «Когда вы что-то говорите, убедитесь, что вы действительно это сказали».

Вместо этого...	...говорите это
Желательно, чтобы вы излагали свои сообщения без обиняков, прямо и откровенно. Если вы избегаете прямо переходить к делу или топчетесь вокруг да около, в большинстве случаев это провоцирует читателя отключиться и витать в облаках.	Не мямлите.

Ниже мы дадим еще несколько полезных подсказок.

1. Составляйте четкую структуру вашего письма

Большинство людей «пишут плохо, потому что не могут ясно мыслить», — заметил сатирик Генри Менкен^[4]. Причина этого, поясняет он, заключается в том, что «у них не хватает мозгов». Смеем предположить, что вы, наш уважаемый читатель, достаточно умны и можете мыслить ясно. Вы знаете, как привести мысли в порядок. А теперь нужно выстроить их в таком же порядке перед тем, кто это будет читать.

Когда вы пишете что-либо длиннее нескольких абзацев, объясните прежде всего, куда держите курс.

Комитет внес предложение компании вложить \$1 миллион в развитие библиотеки.

Сначала определите цель для себя самого, обозначьте основные моменты, а затем реализуйте ваш план на бумаге. Подчеркните и пронумеруйте заголовки важных разделов (такую же функцию выполняют названия глав в книге). Наконец, подведите итоги, но помните, что это будет лишь *резюме (Summary)*, а еще не само *заключение*. В резюме вы не должны приводить новые идеи; здесь

стоит лишь кратко изложить самые важные моменты, о которых вы писали.

Если ваш документ близится к логическому завершению, то резюме должно быть неким обобщением, чтобы основные вопросы запомнились читателю.

Резюме:

Составьте план; используйте его, чтобы помочь вашему читателю; нумеруйте и подчеркивайте заголовки; подводите итоги.

Некоторые объемные документы начинаются с такого рода резюме, которое принято называть «сводной информацией» или «кратким содержанием» (Executive Summary). При его составлении придерживайтесь тех же принципов.

2. Делайте короткие абзацы и короткие предложения, выбирайте короткие слова

Вверху первой страницы каждого выпуска The Wall Street Journal помещают три главные статьи, начальные абзацы которых никогда не бывают длиннее трех предложений. Многие пункты обозначаются одним предложением. Они всегда четкие и емкие по смыслу; вот несколько примеров:

Ранняя смерть Джеймса Дина породила его культ, который не добавил популярности его родному городу.

Уолл-стрит официально объявляет войну сексизму.

Для сравнения приведем пример того, с чем сталкиваются люди при работе с офисной документацией:

Это обеспечивает точку зрения Argus, Mitchell & Dohn на мнение потребителя относительно настоящего положения и на способность к росту Blake's Tea и Jones's Tea, основных марок национального напитка на английском рынке чая.

The Wall Street Journal любят не только бизнесмены с Уолл-стрит, но и обычные читатели, что еще больше повышает его популярность. Редакторы Journal претворили в жизнь простой принцип: короткие предложения и абзацы читать легче, чем длинные. И легче понимать.

Что касается коротких слов, то тут вы, безусловно, не должны отказываться от богатств и тонкостей языка. Иногда стоит использовать длинное слово, которое не имеет кратких аналогов. Но в целом все же предпочитайте короткие слова длинным.

Пишите это...	...вместо этого
Сейчас	В настоящий момент
Начать	Инициировать
Показать	Продемонстрировать
Закончить	Окончательно утвердить
Ускорять, продвигать	Форсировать
Применять	Использовать, задействовать, утилизировать
Размещать	Рассредоточивать

Выбор длинных слов, зачастую гораздо более абстрактных, может говорить о том, что вы не поработали над тем, что хотите сказать. Если же вы доходили до сути и продумывали свою мысль, то вам, скорее всего, будет нетрудно выразить ее просто.

Вот как Бернард Шоу, выступив в качестве музыкального критика, описал свою реакцию на новое произведение: *«Я сделал со своими ушами то, что я делаю с глазами, когда тарашусь на что-нибудь»*. Шоу понял, насколько необычной была его реакция, и нашел, как описать ее коротко и ясно.

Шекспир передавал самыми простыми словами наиболее глубокие эмоции. Король Лир так говорит о зверском убийстве своей любимой дочери:

...Мою

Бедняжку удавили! Нет, не дышит!

Коню, собаке, крысе можно жить,

Но не тебе. Тебя навек не стало.

Навек, навек, навек, навек, навек! ^[5]

Reader's Digest однажды опубликовал заметку о силе коротких слов. В последнем предложении, к удивлению читателей, говорилось, что ни одно из слов в этом красноречивом трехстраничном эссе не содержало больше одного слога ^[6].

3. Пишите в действительном залоге и от первого лица

Хорошие писатели выбирают активный залог вместо пассивного везде, где возможно, — а возможно это в большинстве случаев. *Активные* глаголы добавляют энергии и живости в текст, потому они так и называются.

Эта простая практика поможет вам улучшить текст, сделав его более индивидуальным и выдвинув на первый план личность. Употребление страдательного залога или безличных предложений скрывает того, кто говорит или действует. Активный залог, напротив, его демонстрирует.

Страдательный залог, безличные формы	Личные формы
Рекомендовано	Мы рекомендуем
Следовало сообщить ему	Отправьте Алису сказать ему
Совершаются жертвоприношения, однако общее количество участников абсолютно не идентифицируемо	Мы видим, что люди совершают жертвоприношения. Сколько людей? Мы не можем сказать точно

В деловой переписке мы нередко используем страдательный залог по той простой причине, что за годы учебы наши педагоги приучили нас им пользоваться^[7]. Однако есть множество способов избегать таких форм. Вот типичный пример безличной конструкции и варианты замены.

Желательно, чтобы вы прислали своего представителя на нашу конференцию.

Мы очень надеемся, что вы пришлете своего представителя...

Не затруднит ли вас прислать своего представителя...

Кто-нибудь, представляющий вашу компанию, очень помог бы...

Не могли бы вы подумать над тем, чтобы прислать своего представителя?..

Вы видите, как мог бы нам помочь представитель вашей компании...

Без представителя вашей компании наша конференция много потеряет...

Вы можете возразить, что все эти варианты выражают не одно и то же. Так и есть. И это еще одно преимущество активного залога: он побуждает вас задуматься и определить, что конкретно вы имеете в виду.

4. Избегайте абстрактных прилагательных и наречий

В одной служебной записке говорилось, что неудачное завершение проекта было «обоснованно неожиданным». Обоснованно? Как же оно могло быть неожиданным? Или автор имел в виду, что некий разумный человек не имел оснований ожидать подобной развязки? В зависимости от цели можно было бы гораздо яснее написать:

Некоторые из нас ожидали такого результата.

Или:

Хотя я не предполагал такого завершения проекта, я не слишком ему удивился.

Уточняйте то, что намерены сказать:

Абстрактно	Точно
Большой перерасход	Перерасход \$10 000
Немного отстает от графика	Опоздал на один день

Некоторые рекомендуют отсеивать прилагательные и наречия в принципе. Мы не советуем этого делать. Прилагательные и наречия — части речи, которые нужны для более точного выражения мысли.

Однако мы разделяем их на «ленивые» и «действенные». Первыми до такой степени злоупотребляют в разных контекстах, что они становятся клише:

Очень хорошо

Вполне заслуженно

Большой успех

Совершенно точно

Чрезвычайно любезны

Жизненно важно

«Действенные» прилагательные и наречия акцентируют внимание на важных моментах:

Немедленно принято

Утомляющая речь

Крошечная прибавка

Блестящая презентация

Грубо отказано

Черный кофе

Влажное рукопожатие

Непонятные инструкции

Короткая встреча

Ясные рекомендации

Выбирайте те прилагательные и наречия, которые более точно передают смысл, но не делайте из них лишь восклицания.

5. Пользуйтесь доступным для понимания языком

Повсеместное употребление профессионального жаргона говорит скорее о страхе, чем о высокомерии, предполагает палеонтолог из Гарварда Стефан Гоулд, автор девятнадцати книг. «Большинство молодых ученых привыкают употреблять жаргонизмы из боязни, что в противном случае их руководители и те, кто способствует их продвижению, сочтут их несерьезными. Я не верю, что кто-то пишет такими словами из-за того, что сам так хочет».

Избегайте технического и бизнес-жаргона. Всегда можно найти простое слово, обозначающее то же самое понятие, что и эти причудливые расплывчатые абстракции. В последнее время мы часто слышим «проактивный». Чем хуже слово «активный»? Или, что гораздо лучше, — «инициативный», «берущий на себя инициативу»?

Далее: «автономный режим». «Давайте перейдем в автономный режим работы», что означает «обсудим это позже, не на заседании». Слово «реинжиниринг», похоже, всерьез и надолго обосновалось в текстах, не имеющих ничего общего с инженерами. Все, что подверглось каким-либо

изменениям, теперь обозначается «реинжинирингом». Мы бы даже могли, не вызвав у многих недоумения, заявить, что «провели реинжиниринг» этой книги. Возможно, фраза о том, что мы увеличили объем издания и обновили данные, и привлечет меньше внимания, но поймете вы из нее однозначно больше.

Распространение такого языка даже породило игру Buzzword Bingo, в которую охотно играли во многих офисах^[8]. Игроки тайно следили за тем, какие бизнес-жаргонизмы произносят их боссы в ходе заседания, например, и старались первыми в переговорной комнате заполнить бинго-карточку, на которой были написаны наиболее популярные в компании словечки. Победитель выдавал себя, конечно, не возгласом «Bingo!», а скорее сдержанным кашлем.

Мы часто убеждаем людей писать так, как они говорят. Но игры вроде Buzzword Bingo указывают на порочную тенденцию: все больше людей из бизнес-среды говорят именно так, как пишут. Ниже приведены некоторые слова и фразы, которые появляются на бинго-картах, а справа даны варианты их замены из обычной лексики.

Бизнес-жаргон	Привычные слова
Координировать	Обсуждать, встречаться, работать
Воздействовать	Влиять
Модальность	Способ, метод
Ограниченный в ресурсах	Нехватка людей (денег)
Стимулировать	Побуждать
Компетенция	Способности, возможности, умения
Множество решений	Решения
Результативный	Эффективный, дающий результат
Многозначительный	Истинный, весомый, значимый
По моему суждению	Я думаю
Приведение к завершению	Окончание
Неоптимальный	Далек от идеала, нежелательный
Превысить допустимые возможности	Выйти за рамки
Анализировать (под микроскопом)	Внимательно изучать, исследовать
Рассматривать (в телескоп)	Наблюдать за
Проведение мониторинговых рабочих совещаний	Проверка, работа

Когда бизнес-жаргонизмы появляются в тексте, становится очевидным, насколько их употребление нежелательно:

Бизнес-жаргон

Считается, что с параметрами, которые определены вашим менеджментом, развитие осуществляемой программы может быть остановлено. В конечном итоге, если наш проект заключается в том, чтобы воздействовать на потребителя наилучшим образом, то это может повлечь за собой необходимость серьезного взаимодействия с вашим руководством.

Привычные слова

Мы полагаем, что установленные менеджментом лимиты могут привести к остановке эффективного проекта. Если мы хотим добиться цели, то просим ваше руководство прислушаться к нашему предложению.

Первое обращение написано в многословном и резком стиле. Это то, что Элвин Уайт называет «увечным языком» — он наносит ущерб смыслу. Стилль второго обращения четок и внятен, он лишь проясняет значение ваших слов.

6. Будьте предельно конкретны

Роковая ошибка при написании бизнес-текстов — чрезмерное обобщение. Писатель имеет в виду что-то конкретное, но не говорит об этом. Читателям же остается только догадываться, что именно он хотел сказать. Некоторые могут отнестись к этому лояльно, но тот, кто настроен равнодушно или скептически, может так и не извлечь из текста важной информации.

В первом проекте письма-отчета серии образовательных семинаров в Вайоминге, адресованного спонсорам, говорилось:

Наша последняя программа имела огромный успех. Мы привлекли из разных мест больше студентов, чем когда-либо прежде.

Читатель, не зная, является ли рост числа студентов единственным доказательством преимущества программы либо же одним из многих, и не найдя конкретной информации, вынужден поверить в это абстрактное притязание на успех.

Отредактированное письмо гласит:

Число зарегистрированных участников увеличилось вдвое и составило 560 человек. Студенты приехали из Вайоминга и 27 других штатов, а также из Германии и Канады.

Теперь в успехе программы можно не сомневаться — данные говорят сами за себя.

7. Выбирайте верные выражения

Вы должны знать точное значение каждого слова, которое употребляете. Вот примеры некоторых слов, часто вызывающих затруднения^[9]:

Гарантийный — содержащий гарантию, служащий гарантией: гарантийный (-ая, -ое, -ые) ремонт, мастерская, страхование, срок, обязательство, паспорт, ценные бумаги.

Гарантированный — поддержанный законом, приказом: гарантированные

права, гарантированная оплата; а также обеспеченный — в сочетании со словами: доход, заработок, отдых, старость, будущее.

Дипломатический — относящийся к дипломатии и к дипломату: дипломатический (-ая, -ое, -ие) представитель, отношения, служба, корпус, этикет, неприкосновенность, скандал; а также тонко рассчитанный, ловкий, уклончивый: дипломатический ответ, поступок, шаг, ход.

Дипломатичный — то же, что дипломатический во втором значении: дипломатичный ответ, поступок, шаг, ход; а также осторожный, мягкий, вежливый: дипломатичный человек.

Исполнительный — относящийся к исполнению: исполнительный орган, комитет; исполнительная власть; а также старательный: исполнительный работник, секретарь.

Исполнительский — относящийся к исполнению художественного произведения (муз., лит., театр.): исполнительский стиль, состав; исполнительское мастерство.

Логический — относящийся к логике как науке: логические категории, логический закон; также основанный на законах логики: логическое доказательство, мышление; а также закономерный: логический вывод, конец; логическая связь.

Логичный — то же, что логический во втором значении: основанный на законах логики: логичный вывод; логичные доводы: также поступающий, рассуждающий правильно, последовательно: логичный человек; быть логичным; а также последовательный, разумный: логичный вопрос, ход, шаг, ответ; логичное поведение.

Максималистский — проявляющий чрезмерную крайность: максималистские требования, лозунги, настроения, выходки.

Максимальный — наибольший, наивысший: максимальный объем, размер; максимальное количество, напряжение, внимание.

Обосновать — подкрепить доказательствами: обосновать точку зрения, гипотезу, претензию.

Основать — положить начало, учредить: основать город, музей, театр; а также построить на основе чего-либо: основать взгляды, выводы, теорию, надежды на чем-либо: на знании, предположении, недоразумении и т. д.

Освоить — вполне овладеть чем-нибудь, научившись пользоваться: освоить производство, профессию, технологию; также воспринять, запомнить: освоить материал, тему, язык, сообщение; а также обжить: освоить участок.

Усвоить — сделать свойственным, привычным для себя: усвоить взгляды, привычку, тон; также поняв, запомнить как следует: усвоить книгу, лекцию, теорию.

Предоставить — отдать в распоряжение, пользование: предоставить заем,

кредит, свободу, слово, возможность; а также дать право, возможность сделать: предоставить решить дело, вести спор, определить цену.

Представить — доставить, предъявить, сообщить: представить отчет, проект, характеристику, свидетеля, соучастника; также познакомить: представить гостя, лектора; также выдвинуть, предложить: представить к награде, к ордену, к званию, на соискание премии; также причинить, создать: это не представляет затруднений; а также воспроизвести, показать, изобразить: представить походку, манеру говорить.

Тема — предмет, основное содержание: тема доклада, фильма, беседы, спора.

Тематика — совокупность тем: научная тематика; литературная тематика; тематика симпозиума.

Факт — событие, явление, случай, реальность: изложить факты; исторический факт; возмутительный факт; а также наличие чего-либо: факт существования, борьбы, победы, обмана, участия.

Фактор — момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении: учитывать фактор времени; немаловажный фактор; фактор внезапности.

Циклический — совершающийся циклами, законченными периодами: циклическое развитие, движение; а также составляющий цикл, законченный круг, систему: циклическая система летосчисления; циклические музыкальные формы.

Циклический — то же, что циклический в первом значении: циклическое развитие; а также построенный на повторяющихся кругах операций, работ: циклическая организация работ; циклический график.

претензию. построить на основе чего-либо: основать взгляды, выводы, теорию, надежды на чем-либо: на знания, предположении, недоразумении и т.

Освоить — вполне овладеть чем-нибудь, научившись пользоваться: освоить производство, профессию, технологию; также воспринять, запомнить: освоить материал, тему, язык, сообщение; а также обжить: освоить участок.

Усвоить — сделать свойственным, привычным для себя: усвоить взгляды, привычку, тон; также поняв, запомнить как следует: усвоить книгу, лекцию, теорию.

Предоставить — отдать в распоряжение, пользование: предоставить заем, кредит, свободу, слово, возможность; а также дать право, возможность сделать: предоставить решить дело, вести спор, определить цену.

Представить — доставить, предъявить, сообщить: представить отчет, проект, характеристику, свидетеля, соучастника; также познакомить: представить гостя, лектора; также выдвинуть, предложить: представить к награде, к ордену, к званию, на соискание премии; также причинить, создать: это не представляет затруднений; а также воспроизвести, показать,

изобразить: *представить походку, манеру говорить*. **Тема** — предмет, основное содержание: *тема доклада, фильма, беседы, спора*. **Тематика** — совокупность тем: *научная тематика; литературная тематика; тематика симпозиума*. **Факт** — событие, явление, случай, реальность: *изложить факты; исторический факт; возмутительный факт*; а также наличие чего-либо: *факт существования, борьбы, победы, обмана, участия*. **Фактор** — момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении: *учитывать фактор времени; немаловажный фактор; фактор внезапности*. **Циклический** — совершающийся циклами, законченными периодами: *циклическое развитие, движение*; а также составляющий цикл, законченный круг, систему: *циклическая система летосчисления; циклические музыкальные формы*. **Циклический** — то же, что циклический в первом значении: *циклическое развитие*; а также построенный на повторяющихся кругах операций, работ: *циклическая организация работ; циклический график*. Никаких опечаток, ошибок в орфографии, числах и датах. Если ваше письмо грешит этим, то, пусть даже недостатки и кажутся вам незначительными, читатель, который их заметит, может не без оснований засомневаться, действительно ли вы серьезно относитесь к тому, о чем пишете. Орфография — отдельный и важный вопрос. Грамотные люди бывают весьма нетерпимы, а ваш читатель вполне может оказаться одним из них.

Всякий раз, когда сомневаетесь в написании слова, проверяйте его в словаре или доверьте проверку написанного тому, кто в ладах с орфографией. Компьютерная проверка правописания, безусловно, помогает, но у этого способа есть свои недостатки (о чем подробнее рассказывается в главе 3).

9. Переходите к сути

Однажды Уинстон Черчилль^[10] произнес что-то вроде «во Франции складывается очень серьезная ситуация». На самом деле это следовало понимать как «новости о Франции просто ужасны».

Если руководитель сообщил в докладе, что «расширение мощностей за счет роста продаж столкнулось с проблемами в инженерной сфере, оказывающими негативное воздействие на прибыль», то это надо понимать так: «Прибыли нет, поскольку инженерные проблемы не позволяют наращивать производство так же быстро, как растут продажи».

Потратьте время на то, чтобы определить суть вашего сообщения и найти способ выразить это простыми предложениями. Вспомните о человеке, который извинился за то, что написал длинное письмо, потому что не было времени написать короче.

В пенсильванском Геттисберге есть адрес из 266 слов. А самое короткое предложение в Новом Завете — «Иисус прослезился».

10. Пишите просто и естественно — так, как вы говорите

«Бен, — обращается к коллеге один офисный работник, — если вам понадобится совет, просто спросите меня». Его реплика из восьми слов ясно и четко выражает его мысли. Любой может их понять. Есть ли смысл что-то добавлять?

Вот пример избыточного письменного извещения:

В том случае, если руководство, высланное вам, не сможет ответить на все ваши вопросы, вам следует сообщить об этом, чтобы получить дополнительные инструкции.

Послание, которое изначально состояло из восьми слов, теперь выглядит тяжеловесным и напыщенным.

Многим американцам внушают, что письменная и устная речь различаются. Они учатся писать в формальном, холодном стиле и избегают всего, что звучит естественно, как разговорная речь.

Чопорно	Естественно
Имеется четыре причины, по которым...	Есть четыре причины...
Необходимо отметить, что...	Важно то, что...
Визит, посещение	Приезд

Обратите внимание, как часто об успешно написанном тексте кто-нибудь говорит: «Это как будто ее/его слова». Значит, написанное вами должно походить на то, что вы сказали бы в ситуации, когда мысли в порядке, синтаксис четок, словарный запас достаточен и, наконец, когда уже просто невозможно сказать лучше.

Первый шаг к этой цели — употребление только тех слов и выражений, которыми бы вы разговаривали с вашим читателем тет-а-тет. Если же ваше письменное сообщение совсем не походит на то, что вы говорите вслух, зачем вы вообще его произвели? (Некоторые люди, как мы заметили, пишут как говорят, но при этом их устная речь запутывается. Они могут спокойно пропустить этот пункт.)

Тон и стиль вашего письма будут меняться в зависимости от читателя. Так, с президентом страны вы бы разговаривали более официально, чем со своим дядей. По той же причине письмо главе государства должно быть более формальным, чем письмо родственникам. Но и оно должно звучать так, как если бы вы проговаривали вслух то, что в нем написано.

11. Избегайте слов, без которых можно обойтись

В песне поется: «Нежно, как на восходе солнца...»^[11]. Ринг Ларднер объясняет такую поэтичность тем, что это явление — полная противоположность вечернему закату или полуденному солнцу. Можно

прибегать к образности языка, когда вы пишете песню, но в иных случаях откажитесь от излишней выразительности:

Не пишите	Пишите
Улучшенный план	План
Совершать действие	Действовать
Равно как и	Наравне с
Организовать встречу	Встретиться
Прорабатывать	Изучать
Актуальные инновации	Инновации
Консенсус	Единомыслие
В настоящий момент	Сейчас
До того момента, как	До того, как
В преобладающем большинстве случаев	Чаще всего, обычно
Локально	В частности
Вы не осведомлены о том, что	Вам неизвестно, что
Комплексный план	План
Относительно (касательно) того, что	О том, что
По причине того, что	Из-за того, что
В случае, если	Если
Для того, чтобы; с целью, в целях	Чтобы
Несмотря на тот факт, что	Хотя
Ввиду того, что	Поскольку

12. Не пренебрегайте нормами литературного языка

Несколько лет назад один копирайтер, пытаясь убедить большее количество людей читать The New York Times, написал такое предложение в рекламном тексте:

Он всегда действовал так, вроде как зная, о чем говорит.

Кто-то в редакции высказал свое мнение по поводу «вроде»: «Да, полагаю, что использование этих словечек стало повсеместным в последние десять-двенадцать лет, но я не считаю, что наше издание должно быть в числе пионеров этого движения».

Количество «пионеров» с момента первого издания этой книги только умножилось, но мы настоятельно рекомендуем вам не пополнять их ряды. Просторечные слова часто режут слух. Если бы копирайтер написал: «Он всегда действовал так, как если бы знал, о чем говорит», это восприняли бы и как естественную фразу, и как грамотную.

Есть старое доброе правило, очень простое: не используйте «вроде» и «как

бы» там, где возможны более официальные эквиваленты «как если бы» и «как будто».

13. Не пишите как адвокат или чиновник

Юристы говорят, что должны писать друг другу на подобном языке:

BLANK Corporation, корпорация, учрежденная в соответствии с законодательством штата Новый Южный Уэльс, считает необходимым разрешить владельцам ее акций, являющимся резидентами или гражданами США, их территорий и владений («Американским владельцам») принять участие в Плане реинвестирования дивидендов^[12] (DRP) на тех же условиях, которыми воспользовались и другие акционеры («Неамериканские держатели АДР»^[13]), а также определить, с помощью каких держателей АДР (об этом пойдет речь ниже), являющихся резидентами или гражданами США, их территорий и владений («Американские владельцы АДР»), можно косвенно участвовать, через Депозитарий, в DRP. С этой целью BLANK Corporation приняла поправки к системе DRP (в конечном варианте она упоминалась как «Измененная DRP») (копия прилагается к настоящему документу), чтобы позволить вышеупомянутым владельцам участвовать в DRP.

Юристы утверждают, что такой язык наиболее четок, недвусмыслен и наилучшим образом подходит для составления контрактов и иных документов. Вполне возможно, но мы полагаем, что те же самые мысли могли бы быть выражены более кратко и ясно:

BLANK Corporation считает необходимым предложить держателям акций, являющимся резидентами или гражданами США, принять участие в Плане реинвестирования дивидендов (DRP) на тех же условиях, что и для неамериканских акционеров. В программе будут участвовать и держатели АДР (как указано ниже).

BLANK Corporation внесла соответствующие поправки в DRP; исправленная версия документа прилагается.

Если некоторые особенности юридического языка еще можно оправдать, то вот оправдания канцеляриту не существует. Признаками канцелярита принято считать длинные формулировки, аббревиатуры, отглагольные существительные, расщепленные сказуемые, огромное количество пунктов и подпунктов в тексте, а также бизнес-жаргонизмы.

Пытаясь избавиться от канцелярита, постарайтесь записывать то, что вы сказали бы читателю в разговоре лицом к лицу. Не волнуйтесь, если результат покажется вам несерьезным. Как только вы поймете, как высказать основную идею обычным языком, то сможете подстроить стиль письма под соответствующий уровень формальности. Чтобы вырваться из канцелярита, исключите из текста латинские выражения, если вы их употребляете. Например, не стоит писать N.B.! (Nota bene!), когда вы хотите обратить

внимание читателя на важный пункт. Это допустимо только в подчеркнуто официальных или юридических документах и не приветствуется в заголовках и названиях.

14. Помните о том, чего читатель не знает

Читатель редко знает, к каким выводам подводит его автор и что именно хочет сказать. Не стоит полагать, что люди могут читать ваши мысли так, как они читают ваше письмо или документ. Всегда помните, с чем читатель знаком — с какой справочной информацией, какими фактами, техническими терминами.

Следите за аббревиатурами. Возможно, их кто-то не поймет? Может, они покажутся неоднозначными даже тем, кто знаком с ними?

«К» обозначает тысячу в США, «М» — миллион в Англии.

«9/12» обозначает 12 сентября в США и 9 декабря в Европе.

Если без аббревиатур никак не обойтись, сразу же расшифровывайте их. «Цена за тысячу показов (CPM)^[14] — тот показатель, за которым мы будем следить в ходе этого проекта».

15. Будьте осторожны с пунктуацией

Главная задача знаков препинания схожа с функцией дорожных знаков: они помогают читателю ориентироваться в предложениях. Пропущенная запятая, лишняя или поставленная не там, где надо, может ввести читателей в заблуждение или поменять смысл предложения.

Вот довольно банальный пример, который тем не менее доказывает роль пунктуации^[15]:

Уйти, нельзя остаться.

Сюда же можно отнести такие фразы, как *«говорить нельзя сказать»*, *«любить нельзя использовать»* и т. д.

Обычная ошибка в бизнес-текстах — использование кавычек для выделения: *этот крепеж обладает «особым» пределом прочности*. Когда глава компании выделил кавычками слово в важном документе, его помощник поинтересовался, почему он так сделал. Тот ответил, что хотел тем самым подчеркнуть точность написанного. Помощник спросил, не нужно ли в тех же целях регистрироваться в отеле как Джон Дергин с «женой».

Существует масса словарей и справочников, которые помогут вам сориентироваться в вопросах пунктуации и понять разницу между двоеточием, тире и точкой с запятой.

16. Лучше преуменьшайте, а не преувеличивайте

Никогда не лгите читателю и не преувеличивайте, если только не делаете это открыто с целью произвести впечатление. Гораздо убедительнее преуменьшить, чем преувеличить. Одно лишь доказательство того, что вы говорите неправду, — и это ставит под угрозу все дело. Хотя, конечно, трудно

устоять перед соблазном раздуть факты, чтобы обосновать свою позицию. Можно также обсуждать наполовину правдивые новости, пытаясь избежать необходимости говорить о плохих.

Всякий раз, испытывая подобное искушение, напоминайте себе, что умные читатели держат ухо востро и редко попадают в ловушки. Из этих же соображений используйте в тексте десятичные дроби и не обозначайте 6,7 оборота — «почти семь» или «больше шести с половиной».

Писатель Генри Менкен всю жизнь хранил запечатанный конверт, который открыли, только когда он скончался и нужно было составить некролог. Послание, заключенное в конверте, гласило: «Не переборщите».

17. Пишите так, чтобы вас не могли понять неправильно

Мало составить понятные вашему читателю предложения и абзацы. Надо тщательно проверить те пункты, которые могут быть неправильно поняты.

Реферат студента начинается со следующих слов:

Моя мать принимала активное участие в Законодательном собрании штата Калифорния.

Некоторые читатели могут не понять причины такой активной гражданской позиции.

Неоднозначность часто возникает из-за какого-то одного предложения, которое несет смысловую нагрузку. Но если такое предложение разделить, это может творить чудеса.

Вот заявление из отчета Комиссии по ядерной регламентации США:

Было бы целесообразно как можно скорее рассмотреть вопрос изготовления приборов, которые могли бы обеспечить индикацию уровня жидкости в реакторе.

Если разделить предложение на две части, связанные по смыслу с соседними предложениями, то мысль будет восприниматься легче:

Мы должны быстро наладить получение датчиков лучшего качества. Хорошие датчики точно покажут, сколько жидкости находится в корпусе реактора.

18. Пишите привычным языком даже тексты по узкоспециальным вопросам

Одни из наиболее сложных финансовых продуктов связаны с аннуитетами^[16]. По итогам исследования, проведенного среди инвесторов, только у 20% из них есть понимание по этому вопросу. Документы настолько запутанны, что в какой-то момент Комиссия по ценным бумагам и биржам США потребовала писать их «понятным языком», чтобы читатели могли адекватно воспринимать написанное. The Wall Street Journal так прокомментировала это правило: «Избавьтесь от громких слов».

Один из служащих Prudential Investments, чьей обязанностью было

переписывать планы по страховым аннуитетам, получил следующее указание: писать так, как если бы он отправлял свои тексты кому-нибудь, кого знал лично, — скажем, бабушке и дедушке.

Чем более узкоспециализирован ваш материал, тем меньше вероятность, что читатель поймет его, если только вы не переведете текст на адекватный язык. Исключение составляет тот случай, когда и читатель, и автор специализируются в одной области. Рекламная кампания New York Telephone подтверждает это различие. В одном из рекламных объявлений директор компании по телекоммуникациям общался с другими специалистами на профессиональном языке:

Учитывая стратегическое значение нашей телекоммуникационной инфраструктуры, способность сети сохранять работоспособность при отказе отдельных местных линий связи далека от идеала.

В том же объявлении глава компании обратился к более широкому кругу людей и объяснил то же самое в другом стиле:

Если сеть выходит из строя, компании приходит конец.

То, что Business Week называет *технической терминологией*, на самом деле ухудшает понимание сказанного. «Обычный язык, — констатирует журнал, — не используется при составлении большинства инструкций, которые прилагаются к электронике».

Если вы пишете с целью ввести читателей в курс дела, проверьте текст на некоторых из них. Выяснить, что им понятно, а что нет, — бесценная помощь при редактировании. Это поможет вам отделить удачный вариант от провального.

Запутанные тексты выглядят неискренними, а усилия, затраченные на установление контакта с читателем, оказываются напрасными. Еще хуже — попытка сказать нечто, чего люди не хотели бы услышать, преднамеренно сложным языком.

Няня, уронившая ребенка, сослалась в своем отчете на «непредусмотренные действия со стороны младенца».

Составляя текст на основе пресс-релиза ВВС об испытании новой ракеты, журналист написал, что «примерно через 70 секунд после запуска произошли отклонения от нормальных показателей, в результате чего служба безопасности сочла необходимым предпринять действия по уничтожению».

В последнем примере, как мы видим, скрывается тот факт, что с ракетой что-то пошло не так и ее вынуждены были взорвать. Плохие новости не становятся лучше от того, что делаются непонятными. Да, они могут не понравиться читателям, когда вы излагаете их доступным языком. Но неудовольствие не будет связано с подозрением, что вы стремитесь что-то утаить.

Прочтите удивительный бизнес-бестселлер Спенсера Джонсона Who Moved My Cheese?^[17] Это простая, почти банальная история о двух маленьких мышках и двух маленьких человечках, которые живут в лабиринте и каждый день находят сыр, а также о том, как они реагируют на то, что однажды сыра в лабиринте не оказывается. В рецензии Fortune говорится, что ключевые идеи этой книги — о том, что следует приготовиться к изменениям, принять их и наслаждаться ими — высказываются очень живым и простым языком. Fortune приводит для сравнения выдержку из книги четырех консультантов по менеджменту:

Компании удастся конкурировать на всех рынках присутствия благодаря тому, что она финансирует за счет заемного капитала свои конкурентные преимущества и не вполне осязаемый эффект экономии на масштабах (иными словами, оплачивая за счет займов постоянные издержки в целях создания нематериальных активов).

По своей сути столь пространное предложение схоже с тем, что прозвучало в книге Who Moved My Cheese?

Каждый день мыши и человечки проводят время в лабиринте и ищут свой сыр.

Эта книга действительно рассказывает о том, что происходит в бизнес-кругах, а руководители крупных компаний покупают тысячи экземпляров этого издания. Зачем? Она акцентирует внимание на важных вещах и написана простым языком. Как говорит профессор Harvard Business School Джон Коттер, автор «написал кое-что, что действительно может заинтересовать людей». Он показал кое-что, что на самом деле *работает*.

Каково ваше состояние, или Что обычно говорят люди

В повседневной жизни люди не всегда говорят просто и понятно. Так, врач, спрашивая по телефону пациента: «*Каково ваше состояние после операции?*» — хочет узнать лишь, может ли тот самостоятельно добраться до офиса. Синоптики обычно говорят не *торнадо*, а *ураганная активность*, а метели именуются у них *обильными осадками в виде снега*.

В бизнес-лексике подобных примеров масса:

Бизнес-лексика	Обычно говорят так
Ограниченные ресурсы	Мало людей для выполнения работы
В августовский период	В августе
Поручено организацией	Постановили
Дважды обратить внимание	Подчеркнуть
Детально исследовать	Анализировать
Определить область применения	Проверить
Ввести в эксплуатацию	Запустить в работу
Увеличить численность персонала	Нанять больше людей
Нехватка временных ресурсов	Недостаток времени

Глава 3

«Я люблю свой компьютер»

Процесс написания и редактирования текста на компьютере настолько удобен, что у многих вызывает настоящий восторг (особенно это касается тех, кто начинал работать на печатной машинке), подобный тому, какой иные люди испытывают в связи с покупкой авто. Здесь все легко и просто — изменить слово, добавить точку, удалить предложение, переместить абзац. В связи с этим приемы, описываемые в этой книге, могут показаться вам слишком простыми, а иногда и забавными.

Даже те, кто все еще верен печатной машинке, должны будут вскоре признать, что эпоха постукивания на ней заканчивается. Писатель Том Вульф^[18] рассказал в интервью, что его роман *A Man in Full*^[19] был последней машинописной работой, но не потому, что он проникся любовью к компьютеру. Он просто не мог больше ремонтировать пишущую машинку.

В своей замечательной книге «Пишу хорошо» (*On Writing Well*) Уильям Зинссер называет компьютер «Божьим даром или подарком техники, сделанным для того, чтобы мы могли хорошо писать». Но каким бы замечательным ни было данное изобретение, стоит иметь в виду, что это всего лишь машина, а не волшебник. Этим устройствам неподвластно сделать из плохого писателя хорошего, а зачастую наоборот.

Большинство компьютеров содержат тезаурус, имеют шаблоны для записей или деловых писем, где задан определенный шрифт, размер бумаги и поля. Другие инструменты позволяют нумеровать страницы, делать сноски, вставки, размечать заголовки разделов. Вы можете в две секунды посчитать количество слов или символов.

В этой главе мы расскажем о возможностях современной техники и о том, как избежать опасностей, с которыми вы можете столкнуться при работе на компьютере.

Как пользоваться компьютером, чтобы писать

Существует много способов того, как писать на компьютере, учитывая индивидуальные особенности и привычки.

Один автор любит прокручивать документ назад и редактировать написанное после каждого абзаца или двух; другой же пишет текст целиком, не прерываясь. Вы не сможете найти двух людей с одинаковыми навыками. Ваши собственные наклонности направят вас к тому, что будет лучше именно для вас. Однако опытные пользователи в целом соглашаются, что все же *есть* ряд общих техник, о чем мы подробнее скажем ниже.

1. Сначала пишите, потом форматируете

Верстка текста — не сам процесс его написания. Играя с деталями оформления документа, вы можете отвлечься от его содержания. С другой

стороны, если вы не хотите, чтобы ваш проект представлял собой лишь нагромождение слов, полезно работать с набросками, форматируя текст с самого начала, чтобы была заметна его структура.

Составитель этой главы, например, отформатировал заголовки и подзаголовки — все, что были в его плане, — набирая еще первый черновой вариант. Это помогало ему содержать мысли в порядке по мере продвижения по тексту. Впрочем, иногда он шел вразрез с собственной рекомендацией: играл с отступами страниц и выделял номера и подзаголовки жирным шрифтом. Они хорошо смотрелись на экране, но это стоило ему потерянного времени и нарушало ход мысли.

2. Соблюдайте правило «более одной копии»

Ни в коем случае не ограничивайтесь одной копией того, над чем вы работаете. Убедитесь, что у вас имеется и резервный вариант. Жесткий диск может подвести, да и внешние носители тоже не вечны. Многие авторы предпочитают дублировать важную информацию на дисках, а также распечатывать копии.

Ознакомьтесь с функцией автосохранения (в меню «Файл/Параметры») и установите ее, чтобы сохранять документ по крайней мере каждые 15 минут. Скачки напряжения или сбой в программе вполне могут нарушить ваш рабочий процесс.

Мы также собираем данные о еженедельных проверках компьютеров на вирусы. Однажды мы не делали этого несколько месяцев и обнаружили 45 вирусов на нашем компьютере и более сотни — на компьютере нашего ассистента. Компании, которые раньше охотились на основные вирусы раз в квартал, теперь делают это каждый день.

То, как часто вы будете создавать бумажные копии ваших черновиков, зависит от объема и важности того, что вы пишете. Чем важнее документы, тем выше вероятность, что вы захотите сравнить проекты или обратиться к более ранним из них. И хотя некоторые программы позволяют сопоставлять версии текста на экране вашего компьютера, все равно сравнительный анализ зачастую легче проводить на бумажных носителях.

Проставьте даты на ваших проектах (в меню «Вставка / Дата и время»). Авторы запутались бы в главах этой книги, если бы не воспользовались этой опцией. Всегда нумеруйте страницы в документах, объем которых превышает две страницы; это серьезно упрощает дальнейшую работу с ними.

3. Подумайте о названиях для ваших файлов

Новые версии программ по работе с текстом позволяют давать файлам длинные названия (без ограничений в восемь символов). Однако по мере заполнения диска вашего компьютера становится все труднее запоминать остроумные имена, которые вы присвоили своим документам.

В конце концов утомительная охота за файлами на диске вызовет у вас тоску по старым добрым временам, когда можно было вручную исследовать свою картотеку. Вы должны разработать простую систему хранения файлов. Профессиональные писатели думают о своей электронной картотеке как об огромном ящике с небольшим количеством основных папок, каждая из которых разделена на вложенные папки.

Для этого издания книги, например, мы завели основную папку с названием WTW3, а также папки для глав 3 и 5 с вложенными папками для новых материалов, касающихся компьютеров и электронной почты. В выборе имен файлов лучше следовать принципам логики, ведь файл должен быть удобным инструментом, а не загадкой.

Предупреждения

Отредактированный текст на мониторе компьютера может выглядеть безукоризненно, но таков ли он на самом деле? Корректировать и еще раз корректировать. Никогда не отправляйте текст, все тщательно не проверив. Лучше всего редактировать бумажную версию документа. Удивительно, но, когда вы имеете дело с листом бумаги, подобным тому, который окажется перед глазами читателя, вы становитесь внимательнее к недочетам.

Используйте программу для проверки орфографии осмотрительно. Она выделяет слова, содержащие ошибки, но иногда начинает «умничать» и делать автоматические замены. Так, один из нас однажды обнаружил во время работы с текстом, что парк Savill Gardens за пределами Лондона, о котором писал его друг Стэнли Пиготт, после внесенных программой «исправлений» превратился в *servile* (букв. рабский), а сам автор стал именоваться *Стэнли Пиглет* (букв. Стэнли-Пятачок). Как однажды сказал один эксперт, компьютер — это все же человеческая сущность.

Но ближе к делу! В комиксе Shoe персонаж, сидящий за монитором ПК, отвечает зрителю на вопросы о том, что он пишет: «Пока ничего, но я считаю, что благодаря компьютеру писать стало гораздо проще. С его помощью я могу пальцем напечатать как целую кипу, так и вообще ничего. Я называю это “поток бессознательного”».

Соппротивление потоку бессознательного требует сознательных усилий. Хорошие писатели стараются следовать плану и не отклоняться от курса. Ведь даже если первый вариант работы покажется вам на экране свежим и законченным, вы можете обмануться, приняв его за шедевр. Иллюзия того, что все готово для публикации, может усилиться после печати документа на принтере. Советуем не спешить с выводами.

Будьте консервативны в выборе шрифтов. Наиболее читабельные по начертанию шрифты — те, которыми чаще всего пользуются уважаемые журналы и газеты. Выберите шрифт, встречающийся в Time или Sports Illustrated. Для текста длиннее одного-двух абзацев остановитесь на шрифте с прямым начертанием (воспринимается легче курсива), а шрифт с засечками в этом случае будет более читабельным, чем рубленый шрифт. Это не вопрос личного предпочтения, а выводы серьезных исследований читательской аудитории по всему миру.

Независимо от выбранного вами шрифта, используйте его во всем документе. Не огорчайтесь, если вы не воспользовались всем многообразием шрифтов на вашем компьютере. Вспомните о читателе и поберегите его глаза.

Избегайте выделения жирным шрифтом и подчеркивания. Этот прием подойдет для заголовков, а в тексте его следует использовать только для акцентирования **отдельных** важных моментов. Это же касается *курсива*. Когда

вы подчеркиваете слишком много слов, эффект может быть противоположным: если подчеркнуто **все**, то не подчеркнуто *ничего*, а ваша страница выглядит *неряшливо*. Если вы все же хотите выделить слово или фразу, сделайте это курсивом. Профессионально подготовленные журналы, газеты, книги всегда *предпочитают* курсив выделению жирным шрифтом или подчеркиванию.

Забудьте о выравнивании текста по правому краю. Это хорошо смотрится в книгах и журналах, где тщательно редактируется расстояние между словами. В остальных случаях программное обеспечение, как правило, выполняет работу топорно, оставляя между словами огромные пробелы, либо размещая их слишком плотно. Читатели привыкли к деловым бумагам без выравнивания правого поля. Они смотрятся более естественно, и их легче читать, чем документы, в которых оба поля выстраиваются параллельно.

Впрочем, довольно. «Перфекционизм — это п-а-р-а-л-и-ч», — сказал Черчилль. И у отдельных людей компьютер служит для иллюстрации этой фразы. Есть те, кто никогда не перестает заниматься редактированием, и те, кто не прекращает форматировать. Хотим дать вам напутствие: не перестраховывайтесь и идите вперед. Компьютер — это всего лишь ваш инструмент, не становитесь его рабом!

Сколько компьютеров нужно для работы?

Первый ли это ваш компьютер или усовершенствованная модель, стоит обратить внимание на его программное обеспечение. Писателям не требуется много «электронных лошадиных сил», так что практически любой ПК известной марки позволит вам обрабатывать тексты и работать с электронной почтой. Иногда основные бренды предлагают слишком большой объем памяти, и не все понимают, что именно с ним делать.

То, какой ноутбук вы выбрали, отразится на вашей работе. Маленькие, легкие модели с уменьшенной клавиатурой и небольшим экраном — разумное решение, если вы находитесь в разъездах. Модели потяжелее, полнофункциональные и портативные отлично подходят тем, кто пишет или читает большие объемы текста или использует ноутбук как настольный и основной компьютер.

Не пожалейте денег на покупку хорошего монитора — это выгодная инвестиция. Срок службы монитора обычно довольно долгий, а компьютер прослужит вдвое дольше, чем ноутбук. Хорошо, если ваш монитор будет не меньше семнадцати дюймов, а еще лучше — девятнадцати, если у вас есть место на столе. (Новое поколение ЖК-мониторов, чей экран ярче, но мерцает меньше, позволит вам выбрать вариант на несколько дюймов меньше.)

Microsoft Word, ведущая система обработки текстов, со временем становится все лучше. Однако некоторые пользователи не стремятся к постоянным обновлениям и находят ранние версии более понятными,

простыми и отвечающими их требованиям.

Принтеры прошли долгий путь в своем развитии: от бывшего еще недавно в ходу медленного и шумного матричного варианта до струйной и лазерной печати. Совершенствуется и доступ к электронной почте и интернету: ISDN (Integrated Services Digital Network) или DSL (Digital Subscriber Lines) предлагают интернет-соединение в двадцать раз быстрее, чем подключение через телефонную линию. Кабельные линии, подключенные через Ethernet-кабель (встроен в большинство новых ПК), еще быстрее.

Технологии развиваются столь стремительно, что какие-либо указания на этот счет потеряют свою актуальность уже к моменту публикации нашей книги. В конечном итоге не забывайте главного: не так важно, какие технологии есть в вашем распоряжении, важно то, что вы сможете благодаря всему этому сделать.

Глава 4

E-mail — огромный почтовый ящик

Однажды зимой Санта читал со сцены Radio City Music Hall в Нью-Йорке рождественские письма и рассказывал тысячам детишек, как они запросто могут связаться с ним через сайт *santa.com*. Никто и глазом не моргнул, ведь это в порядке вещей для него — оставаться на связи с домашним офисом. Мы плавно перешли от послевоенного поколения сначала к поколению X, а затем к *поколению.com*.

Даже если вы не пишете и не получаете миллионы сообщений, все равно они заменили привычную корреспонденцию. Электронная почта делает то, чего обычные письма или телефонные звонки сделать не в силах. Это легко, быстро и дешево. Идеально подходит для подтверждения планов и отправки коротких сообщений, экономит затраты на звонки, курьеров и счета за авиаперевозки. Благодаря электронной почте исчезают часовые пояса и необходимость перезванивать.

Если вы звоните по телефону, то всегда есть риск оторвать собеседника от дел или застать в неподходящий момент. Пользуясь электронной почтой, вы посылаете письмо тогда, когда удобно вам, а получатель открывает его тогда, когда может.

E-mail позволяет компаниям оставаться на связи и реагировать оперативно.

«Вся внутренняя корреспонденция должна передаваться исключительно по электронной почте, — говорит Билл Гейтс. — Так сотрудники могут действовать почти с рефлекторной скоростью». Он настаивает, что на совещаниях не надо знакомить всех с информацией: «Гораздо удобнее использовать e-mail».

Электронная почта меняет мир, в котором мы живем и работаем. Вместо поездок с семьей за границу многие руководители компаний останавливаются в отелях и становятся «виртуальными мигрантами» благодаря электронной почте и мобильным телефонам. *Поколение.com* заботится обычно о наличии постоянного электронного адреса: «Реальное место проживания люди моего поколения меняют постоянно, а вот адрес электронного ящика останется со мной навсегда, так что люди всегда смогут связаться со мной».

Предупреждение: электронная почта нередко вызывает привыкание и становится причиной разного рода проблем. Она может ускорить развитие конфликта в вопросах, которые требуют более глубоких размышлений. В переписке по электронной почте бывают моменты, когда не удастся прервать разговор и спокойно решить проблему. А иногда из соображений любезности наилучшим выходом было бы написанное от руки письмо.

Обычно те, кто оказался в онлайн-пространстве не так давно, делают для себя массу открытий и готовы всем сообщить об этом. Однако они рискуют

столкнуться с огромной, но не расположенной их слушать аудиторией. Люди застенчивые, напротив, могут замкнуться в рамках электронных сообщений, что не улучшит их коммуникацию с миром. В целом же все большее число людей отправляют все больше лишних мыслей все большему количеству адресатов. Зная об этом, некоторые начинают удалять письма без прочтения или просто не отвечают на них.

Время — это проблема

Проблема связана не столько с написанием письма, сколько с его получением — как заставить деловых людей прочесть ваше сообщение и добиться ожидаемых действий? Пассажир на борту самолета из Нью-Йорка в Даллас^[20] ответил на 900 *неоткрытых* электронных писем, полученных им за десять месяцев. Однако их оказалось так много, что ему пришлось быть избирательным и удалить весь очевидный мусор.

Большинство руководителей получают от 50 до 100 электронных сообщений в день, у кого-то это число достигает четырех сотен. Допустим, половину легко отсортировать и удалить. Но для ответа на вторую половину и написание еще пары десятков писем потребуется от двух до четырех часов в день. Каждый день. Поток никогда не прекращается. Если вы не разберетесь со своей почтой, она будет безостановочно накапливаться, а вы будете жертвовать общением с семьей, сном или деловыми встречами, чтобы в конце концов что-то сделать со всем этим.

Проблема нехватки времени не ограничивается электронной почтой. Опрос Pitney Bowes показал, что среднестатистический офисный работник в США отправляет или получает более 200 сообщений в день по телефону, электронной почте, голосовой, внутриофисной и традиционной почте, экспресс-почте, факсу, через телефонограммы, курьера или в виде стикеров. Многие из этих сообщений постоянно держат руководителей в напряжении. Специалист по экономике труда Алан Крюгер говорит: «Стало гораздо труднее определить, где кончается работа и начинается отдых».

Мы специально дали вам некое представление о том, какое давление на бизнес оказывает электронная почта. Это понимание — отправная точка для того, чтобы научиться писать хорошо.

Как написать эффективное электронное письмо

Деловое электронное письмо обладает некоторыми особенностями. Основная его часть состоит из кратких тезисов — обычно чем короче, тем лучше. Во многих случаях e-mail используется вместо привычной записки или письма, что однако не отменяет требований к тексту.

Электронная почта, будучи продуктом эпохи интернета и компьютеров, дает отличную возможность для совместного творчества. При этом нет нужды встречаться в одной комнате, чтобы работать вместе. Формат соавторства

реализуется как краткое сообщение со вложенным документом для комментариев. Так, авторы этой книги, находясь в Нью-Йорке и Чикаго, смогли совместно работать над переизданием, обмениваясь отрывками текста и своими соображениями по электронной почте.

Все эти формы переписки имеют общую цель: продвигаться вперед, не теряя времени. И здесь писатель постоянно сталкивается с уже знакомой нам проблемой: как быть уверенным в том, что твое сообщение прочтут.

1. Придумайте ясный и убедительный заголовок

Все электронные письма в вашем ящике выглядят одинаково. Не существует внешних подсказок, по которым вы могли бы понять, какое из них важное, а какое нет: ни штемпелей авиапочты, ни сортов почтовой бумаги, ни конвертов, ни знакомого почерка. Единственный признак — личность отправителя и тема.

Вы не сможете о многом судить по первому критерию, чего не скажешь о втором — определении темы по заголовку^[21] или названию. Как люди, много лет проработавшие в рекламном бизнесе, мы можем точно сказать, что заголовок — самая читаемая часть любого объявления. Именно заголовок побуждает людей читать дальше (приглядитесь к заголовкам газет, в частности The Wall Street Journal, и вы поймете, что обращает на себя взгляды читателей).

Вам необходима тема, которая привлекает внимание и передает суть вашего послания. Она может быть официальной или неофициальной, серьезной или цветистой, традиционной или необычной. Но ее не может не быть. Вспомните историю про авиапассажира, занимавшегося на борту чтением своей почты. Какой e-mail он прочтет первым: *Статус предложения* или *Как добиться одобрения клиента*? Уверены, что он не открыл бы письмо без заголовка, даже если бы знал его автора или читал все остальные письма.

Зачастую руководители устанавливают в своей почте автоматические фильтры, чтобы сортировать входящие сообщения по степени важности или сканировать метки отправителя и тему письма. Терри Диал, управляющая Wells Fargo в Калифорнии, удаляет треть писем, даже не открывая их, а потому очень внимательно относится к своим собственным заголовкам, так что отправляемые ею письма всегда прочитываются. Она остерегается не пройти фильтрацию маркированных сообщений и никогда не помечает их как срочные.

Слишком много отправителей помечают свои письма флажком «Срочно». Это можно сравнить с историей про мальчика, который кричал: «Волк!» — только здесь таких «мальчиков» великое множество. Даже если вы используете метку СРОЧНО избирательно, далеко не все поступают точно так же.

Не забывайте: если вы будете слишком часто поднимать ложную тревогу, это заметят и с адресом вашей электронной почты быстро расправятся.

Важно помнить об особенностях тех электронных сообщений, которые отправлены группе лиц. Все последующие ветви такой переписки связывают

этих людей друг с другом, и каждый получатель может определить, относится та или иная реплика к нему или нет. Вас бы очень раздосадовало, если бы вы, прочитав три абзаца, обнаружили, что содержание не имеет к вам отношения. Сразу уточните, кому предназначается ваше сообщение, к примеру: *Расписание по запуску ракеты для команды*.

Не сохраняйте старые названия ни в ответах, которые не имеют ничего общего с актуальной темой, ни в переписке, которая продолжается до бесконечности с одним и тем же названием. С другой стороны, если вы добавляете нечто существенное к прежнему сообщению, то не меняйте название до тех пор, пока оно не перестанет быть актуальным. Если вы отправляете несколько сообщений, тематически не связанных между собой, лучше отправить их по отдельности. Это не отнимет у вас много времени, а письмо будет удобнее читать, равно как и ссылаться на него.

Благодаря адресу электронной почты вы можете дать читателю представление о том, кем именно являетесь. Следовательно, адрес должен хоть каким-то образом показывать на экране ваше имя. (Приведем в пример приятелей, с которыми мы выбираемся на рыбалку: мы сразу определим, кто такой `troutsmith@emailserver`, но никогда не вспомним, кто скрывается под именем `dryflier@emailserver`.)

Люди привыкли удалять спам, и если имя им ни о чем не говорит, то письмо отправляется в корзину. Нелишней бывает практика заканчивать сообщения стандартной подписью с номером телефона, адресом и должностью. Многие предложения, приходящие на наш e-mail, подписывались по такому образцу:

С уважением,

Скотт Катлер

Директор по передовым технологиям, руководитель технологических служб

Корпорация Compaq Computer, PC Products Group

[номер телефона]

Современное программное обеспечение позволяет настраивать и автоматически добавлять подписи для исходящих сообщений.

2. Максимально урезайте текст

Безжалостно сокращайте текст, в буквальном смысле. Берегите время вашего читателя и сразу переходите к сути. Помните, что e-mail — это другое измерение. Очень тяжело читать длинные сообщения на мониторе, а все, что по объему занимает больше одного экрана, рискует быть неп прочитанным (в этом случае лучше отправить вложение).

«Я никогда не сталкивалась со слишком коротким электронным письмом; наиболее эффективные из них коротки и в то же время отражают самую

суть», — говорит Мэнни Фернандес, председатель правления Gartner Group.

Постарайтесь исключить около 50% написанного. Вы будете приятно удивлены, заметив, как потом будут бросаться в глаза все главные моменты вашего письма.

Кто-то спросил Огюста Родена, как он смог изваять из мрамора слона. Он ответил, что это легко: «Вы просто убираете все, что не является слонем»^[22]. Убирайте все, что не относится к вашему вопросу.

«Кратко и благозвучно» — таков первый принцип ведения электронной переписки кабельного телеканала НВО (Home Box Office). Руководители НВО говорят, что люди требуют быстрых ответов на простые вопросы. Сделайте свое письмо кратким, но завершенным — «содержательным, емким и по существу», как этого требовал один из наших лучших преподавателей английского языка.

Существует немало аббревиатур, сокращений слов и фраз для электронной почты, но мы не рекомендуем ими пользоваться (разве что FYI^[23]). Почти все они считаются сленгом и большинством людей не воспринимаются.

3. Старайтесь не наделять ваши сообщения ассоциативными признаками

Встречаются чересчур короткие электронные письма — в том смысле, что по ним нельзя понять контекст. Если не дается ссылки на некое исходное сообщение, то это заставляет читателя ворошить всю почту (если она сохраняется), чтобы понять, о чем именно идет речь.

Например, фраза «Я в вашем распоряжении» может означать «Я свободен и могу выступить на вашей встрече 14-го».

«Вы получили мое сообщение о встрече 14-го? Вы можете прийти?» — напишите так вместо «Вы получили мое сообщение?»

Не стоит писать так, чтобы у читателя возникало множество ассоциаций. Четко выражайте цель вашего письма: каких действий вы ожидаете; если вы ждете ответа, то установите конкретный срок.

4. Выбирайте верный тон

Электронное письмо безлико и безголосо. Настроение автора не может быть передано интонациями, как при телефонном разговоре. Электронные письма — нечто совсем иное: их можно истолковать неверно. Бывает, внезапно вы натываетесь то на обрывочные комментарии, то на резкие вопросы («Где, в конце концов, меморандум о...?»)

Некоторые люди добавляют к тексту комбинации знаков препинания и «смайлы», пытаясь передать интонации написанного. Однако понять их могут далеко не все и пользуются ими все же в неформальной среде. Тон, который вы желаете сохранить в сообщении, лучше продемонстрировать с самого начала, с заголовка.

Помогите! Как нам ответить?

Или:

Огромное спасибо всем!

Еще одна возможность — приветствие. Старомодные люди не могут отказаться от проверенного временем обращения «Уважаемая» или «Уважаемый», а кто-то, напротив, считает все это формальностью. Тем не менее приветствие, особенно если переписку начинаете вы, поможет выстроить коммуникацию.

Приветствие *Добрый день, г-н Браун* выражает дружеское расположение, применимо в профессиональной среде и кажется более уместным, нежели *Уважаемый г-н Браун*. К коллегам и тем, кого вы встречаете ежедневно, обращайтесь *Здравствуй, Джордж* или *Привет*. Или просто назовите человека по имени.

Нередко письмо заканчивается внезапно — сообщение попросту обрывается. Некоторые рассуждают так: поскольку личность отправителя заявлена в начале, зачем еще раз называть свое имя в конце? Однако если тон вашего сообщения не вполне очевиден, то доброжелательная концовка (*Спасибо*, или *С наилучшими пожеланиями*, или *Всего доброго*) поможет развеять сомнения.

В прошлом люди не жалели времени на размышления о том, как лучше ответить на то или иное письмо. Возможность немедленного отклика на e-mail увеличивает риск отослать что-то «сырое», неотредактированное. Прежде чем сочинять свое послание, советуем успокоиться и взять паузу. Если вы пишете полную гнева и раздражения записку, подумайте дважды, нажимать ли кнопку *Отправить*. По признанию опытных пользователей, когда они отправляли подобные сообщения, то потом сожалели, что не отложили это на следующий день.

Бумажные письма, которые автор сначала печатал, потом перечитывал, подписывал, бросал в почтовый ящик, и только затем почта их пересылала, давали сочинителям возможность поразмыслить, остыть и передумать. С электронной корреспонденцией дело обстоит иначе: один клик — и письмо уже появляется на экране вашего адресата. Некоторые люди стараются ограждать себя от такой скорости коммуникации и обрабатывать переписку в автономном режиме, когда все сообщения, входящие и исходящие, загружаются так, что можно прочитать и скорректировать их до отправки. Такие авторы предпочитают не спешить в этом вопросе.

В некоторых случаях разумнее ответить: «Позвольте мне подумать. Я напишу вам утром». Так автор присланного вам письма знает, что оно получено, а ответ будет обдуманным.

E-mail-этикет

Кажется, что это оксюморон — сочетание слова из Викторианской эпохи и

термина нового века. Тем не менее правила хорошего тона не теряют актуальности во все времена. Так, в электронной переписке одно из проявлений вежливости — ограничение числа получателей письма.

Копии могут рассылаться одновременно группе лиц по разным причинам: чтобы произвести впечатление или заинтересовать. Не стоит, однако, пересылать якобы интересные материалы тем людям, об интересах которых вы на самом деле ничего не знаете, — это будет воспринято как спам. Если вы ожидаете действий, напечатайте в строке *Кому* только одно имя. Когда имен несколько, то непонятно, кто из получателей должен эти действия предпринимать (скорее всего, их не предпримет никто).

Ответить всем, пожалуй, самая опасная кнопка. Дважды подумайте, прежде чем отправить сообщение. Вспомним в связи с этим один пример. Аттестацию сотрудника в бухгалтерской фирме случайно распространили среди нескольких тысяч человек. И хотя его оценки не были отрицательными, этот случай привел всех в замешательство.

Письмо было таким:

От: Чарли Микса

Отправлено: Среда, 26 мая, 10:16

Кому: L.A., лист рассылки

Тема: FW: Краткий список, 5/26 и извинения за 2000 писем

Уважаемые сотрудники,

Хочу искренне извиниться перед теми из вас, кто вчера получил от меня 2000 писем. У меня произошел сбой в электронной почте, и она по умолчанию отправила все письма на лист рассылки L.A. Извините за неудобство, это больше не повторится.

Постскриптум: не отвечайте на мое сообщение, поскольку его получат все участники группы.

Спасибо вам и всего наилучшего,

Чарли

Приведенное ниже сообщение Джона Риккитьелло, CEO компании Electronic Arts in Silicon Valley, своим сотрудникам представляет собой пример того, как можно держать электронную почту под контролем:

От: Джона Риккитьелло

Отправлено: Пятница, 21 января, 2:31

Кому: eaworld@eahq

Тема: E-mail-горячка

В последние несколько недель многие сотрудники ЕА высказывали недовольство по поводу большого количества электронных писем, которые мы в компании посылаем друг другу. Хотел бы привести несколько правил, способных помочь вам остановить этот поток почты.

Не копируйте адреса ненужных вам людей в строку «Кому»; отправляйте сообщения только тем, кто действительно должен их прочитать.

Избегайте пользоваться функцией «Ответить всем» (за исключением тех случаев, когда тому есть реальное обоснование).

Не увеличивайте число электронных сообщений, присылая все новые и новые соображения; лучше проведите личную встречу, чтобы обсудить проблему.

Не используйте e-mail, когда краткое устное замечание будет эффективнее.

Не подписывайтесь на рассылки (кроме случаев крайней необходимости).

Старайтесь следовать этим правилам, если то, что вы отправляете: а) не содержит новой информации; б) является ответом на запрос или вопрос; в) содержит вопрос или просьбу, а не конкретный материал.

Многие из нас, как я знаю, чувствуют себя некомфортно, если не отвечают на e-mail каждые несколько минут. В этом случае просто глубоко вдохните и успокойтесь. И все мы будем немного счастливее.

Джон

Риккитьерло говорит, что ему приходится рассылать это напоминание примерно раз в полгода.

Старайтесь не заставлять людей прокручивать страницу или список адресов, чтобы добраться до текста сообщения. Сделать это можно, дав группе название-псевдоним: к примеру, для переписки по этой книге мы использовали лист под названием *e-pals*.

Если вы обнаружили в своей почте множество сообщений, которые интересуют вас лишь отчасти, попросите автора исключить ваш адрес из списка. Когда кто-нибудь присылает перечень вопросов, письменный ответ на которые отнимет много времени, можно договориться с автором о дате и времени для телефонного разговора.

Поскольку многие руководители не могут ежедневно проверять электронную почту, иногда разумнее уведомить получателя, что дело не терпит отлагательств. В данном случае сработает краткое голосовое сообщение (но не забывайте правило: используйте либо электронную почту, либо голосовую, но никак не обе).

Еще одно правило этикета — аккуратность. Она интерпретируется в переписке как умение *сделать письмо удобочитаемым*. В особенности это касается вложенных файлов. Если цель вашего письма — прислать вложение, сразу скажите об этом. Следует позаботиться о том, чтобы прикрепленный вами файл был не очень большого размера и был аккуратно оформлен. Когда вы отправляете сразу несколько файлов, то их лучше заархивировать. Это облегчит передачу данных и сократит для получателя время загрузки, а нередко и расходы.

С вложениями следует работать осмотрительно и проверять их на наличие вирусов, некоторые из которых весьма опасны. Они способны уничтожать файлы на жестком диске, делать невозможным запуск программ и доставлять немало проблем. Так, например, вирус под названием «Мелисса» отправлял списки порносайтов с электронных ящиков из адресной книги своего хозяина, а так называемый черновыльский вирус стал причиной поломки компьютеров во всем мире.

Когда НЕ стоит пользоваться e-mail

Обстоятельства, при которых обычное письмо предпочтительнее электронного, очевидны: правовые вопросы, приглашения на официальные мероприятия, сбор средств или бумаги, требующие личной подписи.

Есть и менее очевидные случаи: если вы вынуждены изменить дату и время встречи или отменить ее, то телефонный звонок лучше электронного сообщения. Не стоит рассчитывать на то, что люди проверят свой ящик за пару часов до запланированного события. E-mail не самый хороший способ кому-то представиться, ведь руководители и без того завалены письмами и вряд ли прочтут ваше послание.

Ничего личного

Когда вы запечатываете бумажное письмо в конверт, наклеиваете марку и отправляете его, оно не становится достоянием почтовой службы. Ваше электронное письмо является «собственностью» компаний, которые хотя и не имеют права просматривать домены сотрудников, но зачастую именно так и поступают. Если вы пользуетесь офисными системами для личных сообщений, не забывайте, что в этом случае у вас нет ничего личного.

Некоторые представляют себе e-mail как своего рода кухню, где можно пошутить, посплетничать и пожаловаться на руководство. Однако, находясь на кухне, вы примерно знаете, кто именно вас слышит. Комментарии Моники Левински, которые были в деле по обвинению Билла Клинтона, привели к тому, что в Fortune появилось такое высказывание: «Не отправляйте по электронной почте то, что не хотите видеть на первой странице The New York Times».

Следуйте простому принципу: никогда не пересылать ничего личного по офисной электронной почте. Мы живем в мире, где все время кто-то с кем-то судится, так что отправлять заведомо неприятные сведения коллегам по работе как минимум неразумно. Люди лишаются мест из-за отправленных шуток, которые одни считают забавными, а другие находят обидными.

Если вы находитесь в корпоративной сети, резервные копии ваших сообщений архивируются. Юристы получают доступ к резервным копиям якобы удаленных документов, а системный администратор в два счета может добраться до всего, что находится на жестком диске вашего компьютера.

Правило работы с бумажными документами гласило: «Если сомневаетесь,

уничтожьте». Однако все не так просто с электронными файлами, где кнопка *Удалить* ничего не удаляет. Все, что она делает, — перемещает файл в «Корзину». Вы можете удалить файл и оттуда, тогда будут удалены лишь указатели на это сообщение. Само же оно продолжит существовать, и его можно будет найти, если только вы не уничтожите его путем шифрования кодов. В любом случае письмо остается на другом компьютере, так что лучший способ скрыть что-то личное — не создавать никакого файла.

Интернет меняет язык. Он ускоряет темп языковой эволюции. На встрече Ассоциации по изучению современного языка участники единогласно согласились с тем, что интернет — это «очаг изменений», как выразился один профессор-лингвист. Это новая среда, новые возможности и новые злоупотребления.

Белый дом Рейгана–Буша создал примерно 2000 электронных файлов; офис Клинтона генерировал уже около 6 миллионов файлов в год. Электронная почта распространяется повсюду благодаря беспроводным соединениям, мобильным телефонам и карманным компьютерам. Однако это еще не все: не за горами развитие электронной почты с функцией распознавания голоса.

С учетом такого прогноза можно заключить следующее: вряд ли вам выдадут награду за умение выражать свои мысли на письме, но, если вы приобретете репутацию многословного или косноязычного человека, который тратит чужое время на свои путанные мысли, ваши сообщения будут игнорироваться или удаляться без прочтения.

Голосовое сообщение и e-mail

Бизнес существует во взаимосвязанном мире электронной почты, мобильной связи и голосовых сообщений. Последние хорошо срабатывают вкуче с e-mail, позволяя информировать о поступлении важной информации, обобщать основные выводы или контактировать с людьми, которые не проверяют электронную почту каждый день.

Вы не можете с помощью голосового сообщения переслать документ или расписать все столь же подробно, как в e-mail. Электронное письмо — чаще всего единственное письменное упоминание о соглашении. Многие руководители прослушивают голосовую почту в машине или по мобильному телефону, когда не могут сосредоточиться на отдельных моментах.

Голосовой почтой часто злоупотребляют, повторяя сообщения не полностью или отправляя слишком длинные послания. Имена и телефонные номера либо не указываются, либо указываются нечетко. Принцип «краткости и благозвучности» здесь надо соблюдать еще больше, чем при написании письма.

Прежде чем отправить голосовое сообщение, убедитесь, что человек, которому вы звоните, скорее всего находится в офисе и вы попадете действительно на автоответчик. Обдумайте, что именно вы хотите сказать.

Говорите кратко и по существу; нет необходимости рассыпаться в любезностях.

Запишите несколько пунктов, по которым можно составить короткое сообщение. (Если оно должно быть длинным, предупредите об этом, назовите причину.)

Медленно и четко продиктуйте свое имя и, что особенно важно, номер телефона. (Это правило часто нарушается, и именно это раздражает больше всего тех людей, которые хотели бы с вами связаться.)

Глава 5

Записки и письма, бьющие в цель

Мы теперь не пишем записки друг другу. В наши дни все больше и больше деловое общение осуществляется посредством электронной почты, телефонных звонков и встреч. С другой стороны, мы еще не видели офиса без принтера или руководителя без карандаша и блокнота.

Письменное слово остается лучшим способом общения в разных обстоятельствах. В отличие от телефонного звонка, на записки или письма можно ссылаться, а в отличие от голосового сообщения их можно просмотреть, чтобы выделить важное. Вы можете изучить, обдумать информацию, передать другим людям или же поднять из архива и распечатать спустя дни и даже годы. В отличие от лаконичных презентаций, в заметках и письмах все излагается подробно.

Как писатель вы можете выразить свои мысли точно, продумав каждый нюанс. Как читатель вы можете обдумывать написанное, когда и где пожелаете и столько, сколько хотите. С помощью удачных записок и писем можно решать проблемы, вносить ясность в спорные моменты, разбираться в недоразумениях, задавать вопросы и отвечать на них, жаловаться и успокаивать, подбадривать и хвалить. Давайте рассмотрим несколько правил, соблюдая которые вы сможете быть уверены, что ваши заметки и письма работают как следует.

Как создать записку

Записки пишут в разговорном стиле тем людям из своей организации или за ее пределами, с которыми тесно сотрудничают. Несмотря на неформальный тон, мысль должна излагаться четко. Сообщение, написанное путано или двусмысленно, может все испортить, тогда как хорошие сообщения хороши вне зависимости от того, электронные они или бумажные.

1. Пишите название на каждой записке

В электронных сообщениях название и есть заголовок, оно избавляет читателя от необходимости просмотра предыдущей переписки. На бумаге лучше написать название в центре заглавными буквами, оно должно помочь читателю понять, о чем ваше сообщение.

Если вы отвечаете на чье-либо письмо, отметьте в названии:

СООБЩЕНИЕ ФРАНКА ОУЭНА ПО ПОВОДУ ЦЕН
ТРИ ВОЗМОЖНЫЕ ИДЕИ

В записках на бумаге названия могут быть сколь угодно длинными. Напишите все необходимое, чтобы вас правильно поняли:

ЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ GLOBAL
CORPORATE

Ясные названия привлекают внимание заинтересованных сторон и фокусируют их мысли на предмете вашего сообщения.

2. Адресуйте записки только тому, чьих действий ожидаете

Отправляйте копии тем людям, которых вы хотите держать в курсе.

От: Билла Дурвина

Кому: Маргарет Бейкер

Копии: Синди Ли

Сэм Насикава

Боб Ниман

Это значит: Билл хочет, чтобы Маргарет что-то *сделала* и чтобы остальные просто об этом знали. Если необходимо, чтобы какие-либо действия предприняли несколько людей, отправьте сообщения им всем, уточнив, чего вы ждете от каждого. Мы предпочитаем говорить «копии» без разделения на «сс — carboncopies» (устаревшее наименование черных бумажных экземпляров «под копирку») и «бсс — blindcopies» («слепые» копии, для читателей, чьи адреса останутся невидимыми для остальных). Честно говоря, мы против так называемых тайных копий: как заметил один руководитель, «вы можете сказать, насколько человек причастен к политике, по количеству тайных копий, которые он отправляет».

Составьте алфавитный список имен тех, кто получит копии. Если перечислять их в порядке важности, это зачастую провоцирует этически неловкие ситуации. Кто важнее — глава производства или научный руководитель? Кто занимает первое место среди четырех помощников декана?

Подобные сложности исчезнут, если вы расположите имена в алфавитном порядке, за исключением тех случаев, когда это может показаться нелепым. Смешно было бы, например, в докладной записке заведующему отделом кадров и в копиях этой записки двум помощникам и президенту компании поместить президента среди помощников, сообразуясь с алфавитом. Поставьте его имя в начале, остальные имена — в алфавитном порядке.

3. Сделайте структуру вашего сообщения очевидной

Прежде чем начать писать, продумайте структуру документа. Она зависит от длины, сложности и характера темы. Любая записка длиннее половины страницы (или экрана) требует *плана, который должен быть понятен читателю*. В противном случае ваше сообщение покажется несвязным.

Вашему читателю придется нелегко, доведись ему припоминать все пункты и их взаимосвязи. Если то, что вы хотите сказать, укладывается в общепринятые схемы — например, три основных пункта, каждый подкреплен несколькими примерами, с одним-двумя комментариями по каждому, — план может заменить вам структуру. Четкая структура поможет вашему читателю держать в памяти все пункты.

Некоторые заметки в неофициальном стиле — это на самом деле сложные отчеты и рекомендации. Любое подобное сообщение начинайте с изложения

того, какие вопросы собираетесь затронуть.

В этом пакете документов:

4-страничное стартовое объявление для WSJ и FT

2-страничное дополнительное объявление

2 ролика телерекламы

Медиаплан с учетом интернета

Мнение агентства о функции, которую будет выполнять реклама

Рекомендации:

На запуск кампании в середине сентября мы вкладываем \$10 миллионов (средства массовой информации и производство).

Необходимо договориться со СМИ и начать телепроизводство к 26 июля, чтобы успеть с запуском к середине сентября.

Вы согласны?

Пожалуйста, направьте нам комментарии и одобрите план к понедельнику, 26 июля.

Или же напишите краткую общую памятку и приложите ее к вашему отчету или плану в виде отдельного документа. Часто упускается из виду еще одна удобная структура: нумерованный список. У него есть масса преимуществ:

Он отлично подходит, когда нужно сформулировать несколько замечаний об одном предмете, слабо связанных между собой.

Он избавляет от необходимости придумывать логические связки; закончив один пункт, вы просто переходите к следующему.

Он визуально структурирует для читателя ваши мысли.

Пронумерованные разделы могут быть настолько длинными или короткими, насколько вы захотите (от предложения до двух и более абзацев). Единственное, что важно, — каждый пункт должен показывать начало новой мысли.

На номера пунктов сообщения впоследствии легко ссылаться.

4. Заканчивайте призывом к действию

Будьте конкретны, скажите, чего именно вы ждете, что, кем и когда должно быть сделано.

Мы должны организовать выпуск новой продукции. Жду ваших мыслей по поводу кандидатов к концу рабочего дня в пятницу.

Нам нужна новая стратегия повышения посещаемости благотворительной акции, прежде чем мы отправим приглашения.

Если ваша заметка передает суть, не стоит ее чем-либо дополнять. Не тратьте время читателя на само собой разумеющиеся вещи: «Я надеюсь, что это даст вам ответ на все вопросы». Конечно, вы надеетесь на это, не констатируйте очевидное.

Если же ваш документ представляет собой отчет, приведите свои выводы.

Некоторые из них будут безусловными, другие — чисто умозрительными. Объясните читателям, что к чему.

5. Отправляйте заметки, написанные от руки

Краткие заметки, написанные от руки, экономят время и по своей природе являются более личными. Именно так лучше всего выражать похвалу или благодарность:

Джордж:

У нас потрясающая новость — вы выиграли!

Сюзанна:

Ваш доклад превосходен. Я отвечу на ваши предложения, как только вернусь.

Поскольку то, что вы пишете от руки, индивидуально, убедитесь, что ваше письмо звучит как личное обращение.

6. Будьте осторожны с юмором или выражением гнева

Не пытайтесь продемонстрировать в записке свое остроумие, если не уверены, что все читатели поймут вашу шутку. Это относится также к тем, кто не включен в ваш список, но может увидеть копию сообщения. Избегайте иронии или сарказма.

Если вы на кого-то сердитесь, то не надо выражать это в письменной форме. Заметки, полные раздражения, не редкость, но в дальнейшем вы можете сожалеть о написанном. Есть хорошее правило — излейте в письме свой гнев, но не отправляйте его до следующего дня, когда вы сможете рассуждать более здраво.

Нужно ли вообще писать заметки? Компания Procter & Gamble, задающая тон в современных бизнес-коммуникациях, планирует постепенно от них отходить, учитывая развитие интернета. Пословица гласит: «Думай много, говори мало, а пиши еще меньше». Иногда наиболее эффективный способ доставки сообщений — личный контакт.

Как писать деловое письмо

Есть моменты, когда только написанное от руки или напечатанное письмо поможет вам достичь цели. Официальное послание на фирменном бланке компании производит весомое впечатление, чего нельзя ожидать от электронного сообщения или телефонного звонка.

Юридические и финансовые вопросы требуют точности и детализации, изложенной на бумаге. Невозможно ничем заменить письма, написанные от руки, если вы кого-то поздравляете или выражаете благодарность и сочувствие. Для некоторых сам процесс получения и распечатывания письма остается приятным ритуалом. Ниже даны рекомендации, благодаря которым вы сможете быть уверены, что ваш читатель не будет разочарован.

1. Уточните адрес и имя

Если вы допустите ошибки в имени, то дело не заладится с самого начала. Это наведет читателя на мысль, что вам все равно или вы небрежный человек. Проверьте все имена на конверте и в письме, имена отдельных людей и названия компаний. Используйте обращения «г-н» или «г-жа» — многие ценят соблюдение формальностей. Если не знаете, какого пола тот, к кому вы обращаетесь, то лучше не рисковать.

Проверьте каждую деталь. Неправильно адресованное письмо в лучшем случае демонстрирует вашу неаккуратность, в худшем — оно просто не дойдет до адресата. Всегда пишите на конверте обратный адрес.

2. Тщательно продумайте приветствие

«Уважаемый (-ая)» — этой условностью мы всегда начинаем если не электронные сообщения, то любую форму официальной переписки. И хотя это может звучать странно и старомодно, все попытки отказаться от этого обращения кажутся искусственными. Нам нравится британская традиция писать от руки *tip and tail*^[24] (как приветствия, так и подписи). В менее официальных письмах можно обратиться так: «Питер» или: «Привет, Питер».

Стоит подумать о том, что последует за «Уважаемым». Пишите имена, только если вы уже обращались к адресату по имени. Никогда не становитесь ничьим «другом по переписке» в одностороннем порядке. Пишите названия должностей, занимаемых вашими адресатами, — доктор, судья, профессор, — когда это уместно.

Прекрасным вариантом будет написать имя и фамилию^[25]: «Уважаемая Джоан Ларсон». Это звучит не так формально, как «Уважаемая г-жа Ларсон», но при этом не предполагается личного знакомства, как если бы вы написали «Уважаемая Джоан». Так можно написать кому-нибудь, кого вы уже встречали, но кто может вас не помнить. Или кому-нибудь, кто старше вас и с кем вы знакомы мимоходом.

3. Обдумайте, с какого названия начать

Многие деловые письма — часть продолжительной переписки между продавцом и покупателем, адвокатом и клиентом, частной фирмой и правительственной организацией. В таких случаях хорошей идеей будет начать приветствие с названия.

Джордж:

КУЛЬМИНАЦИЯ СУДЕБНОГО ПРОЦЕССА: ВТОРОЙ ЭТАП

Такое название сразу говорит о предмете сообщения и помогает каждому, кто разбирает письма по этому вопросу. Учтите, что можно использовать название и в письмах, которые вы отправляете впервые незнакомым вам людям. Ничто иное не сможет столь быстро определить тему вашего сообщения:

Уважаемые представители компании American Express!

ПОТЕРЯННАЯ КРЕДИТНАЯ КАРТА — СЧЕТ # 3729 — 051721

4. Пусть первое же предложение работает на вас

Поскольку названия писем — не повсеместная практика, они могут показаться вам слишком резкими в ряде ситуаций. В таком случае первое предложение должно взять на себя функцию заголовка. Вашему читателю важно сразу понять, о чем письмо.

Билл Смит довел до нашего сведения, что вы обеспокоены ходом переговоров Джейн Джонс с банком.

Нет никакой необходимости создавать письменный эквивалент светской беседы. Самое вежливое — избавить читателя от необходимости разгадывать, что именно вы хотели сказать.

Уважаемый однокурсник,

Как вы знаете, мы замечательно отпраздновали 15-ю годовщину выпуска в июне прошлого года. Мы все можем гордиться подарком, который подготовил наш курс. Теперь начался первый год кампании по празднованию столетия университета.

А вот более прямолинейно и по сути:

Уважаемый однокурсник,

Пришло время подготовить наш 16-й ежегодный подарок для университета. Вы помните, какой отличный презент мы вручили на 15-й встрече выпускников, но необходимо двигаться дальше.

Что же можно сказать о письмах с ответами на вопросы или о продолжающих тему прошлой переписки? Вы действительно считаете, что читатель узнает, о чем ваше письмо, самостоятельно вспомнив о содержании предыдущих?

Да, но до определенного момента; ниже мы привели примеры ответов на запрос о предоставлении информации:

Слишком многословно	Слишком резко
Уважаемый г-н Аллен, Я пишу в ответ на ваше письмо от 24 июня, в котором вы выразили интерес к литературе, описывающей наш ассортимент гербицидов, в которой уделяется особое внимание борьбе с одуванчиками на газонах в жилых кварталах. К сожалению, у нас нет брошюр на эту тему, но, возможно, вам пригодится следующая информация...	Уважаемый г-н Аллен, Сожалеем, но у нас нет литературы, о которой вы спрашивали. Ниже информация, которая, возможно, содержит то, что вам нужно.

Письмо справа оставляет слишком много недосказанного. Если г-н Аллен (который, вероятно, пишет десятки писем в день) не вспомнит, что конкретно

он написал этой компании, то первые два предложения ему вряд ли помогут. Здесь необходимо напомнить, какой именно запрос он отправлял: более конкретно, чем в первом письме, и не столь резко, как во втором.

Уважаемый г-н Аллен,

Сожалею, но у нас разошлись все книги о борьбе с одуванчиками. Мы обязательно сообщим вам о новых поступлениях. Возможно, эта информация окажется для вас полезной.

Первое короткое предложение напоминает г-ну Аллену о сути вопроса и сообщает ему важную вещь, которую он должен знать. Всегда обозначайте предмет вашего письма в первом предложении.

5. Остановитесь, когда закончите

Ход изложения мысли в некоторых письмах замедляется перед концовкой. Избегайте писать такие банальности, как:

Пожалуйста, позвоните, если у вас будут какие-либо вопросы.

Я надеюсь, что это развеет ваши опасения.

Пожалуйста, внимательно проанализируйте это дело.

Если вам нечего добавить, просто *остановитесь*.

Когда ваше последнее предложение напоминает о том, что читатель в любом случае предпримет, то складывается впечатление, что это лишь дань формальности. Воздержитесь от нее.

Окончание не покажется резким, если тон всего письма был достаточно теплым. Желая добавить нечто персональное, убедитесь, что сказанное вами действительно личное.

Как у вас дела? Я читал, у вас сильная жара.

Джордж, благодаря таким покупателям, как вы, я понимаю, что веду бизнес не зря!

6. Будьте конкретны при описании последующих шагов

Если вы хотите, чтобы ваше письмо побуждало кого-то к действиям, в последнем абзаце должно быть ясно указано, каких именно действий вы ожидаете. Если вы сами намерены их предпринять, опишите ваши планы:

Абстрактно	Конкретно
Мы надеемся на ваш скорый ответ.	Пожалуйста, сообщите нам о своем решении до 1 августа, чтобы мы уложились в сроки.
С нетерпением жду встречи с вами, чтобы мы могли все обсудить.	Вы свободны в обед в пятницу, 17 июля? Позвоню вам утром в этот день, чтобы все уточнить.

7. Заканчивайте письмо уместным образом

Гене Шалит, кинокритик шоу Today, подписывает свои письма словом «Твой» — это его визитная карточка. В целом, однако, завершение писем — не место для демонстрации своей индивидуальности. Придерживайтесь привычного и уместного стиля.

Фразу «Ваш покорный слуга» употребляют без какого-либо подтекста, она привычна, как и обращение «Уважаемый...», а потому ею удобно пользоваться. «С уважением» и «Искренне ваш» также можно использовать — подобная концовка намекает на уважение и искренность, которые ваш читатель принимает как должные.

Фраза «С сердечным приветом», на наш взгляд, неуместна в деловой переписке (представьте себе: «Мы передали ваше дело адвокатам. С сердечным приветом...»). «С наилучшими пожеланиями», «Всего наилучшего», «Всего хорошего» — все эти концовки подходят для дружеского общения, они менее официальные, но не употребляйте их, если вы не знаете своего читателя лично. Не забудьте подписать свое имя в конце письма.

Как справиться с написанием некоторых распространенных видов писем

Письма с просьбой о чем-то

Скажите, что вы хотите, сразу же. Не начинайте с объяснений, почему вы этого хотите. Вашему читателю неинтересны причины до того, как вы попросите его о чем-то.

Уважаемый г-н Салливан,

Мы новая фирма по продаже электроники, и нам необходимо создать отдел, чтобы провести несколько фундаментальных исследований.

Соответственно, наш президент, г-н Гене Шульц, решил, что было бы хорошо, если бы мы узнали, как создавались некоторые масштабные исследовательские отделы, такие как Bell Laboratories.

В чем наша проблема?

О чем мы думаем?

До сих пор не сказано, что мы хотим

Не начинайте с выражения своей признательности.

Уважаемый г-н Салливан,

Я был бы очень благодарен вам за помощь в вопросе, по которому Bell Laboratories, скорее всего, хорошо проинформированы.

Написать это письмо следует следующим образом:

Уважаемый г-н Салливан,

Есть ли у вас литература, в которой содержалась бы информация о том, как было все организовано в компании Bell Laboratories в дни ее становления? Если да, могли бы вы выслать эту литературу мне и выставить счет?

Здесь говорится конкретно, чего вы хотите, и вы это оплачиваете

Я представляю небольшую компанию по интернет-продажам оргтехники, и

ваш опыт может помочь нам понять, каким образом следует начать действовать.

Ваша помощь была бы неоценима для нас.

Объясняется почему

И спасибо!

Вот правильный порядок составления письма-запроса: во-первых, что вы хотите, во-вторых, кто вы и почему этого хотите, в-третьих, выражение признательности за будущее содействие. Если вы просите какую-то обычную информацию — копию опубликованной речи или прайс-лист, — вы можете не перечислять причины, по которым вам это нужно, и сократить благодарственную часть.

Как сказать «нет»

Нет, мы не можем предложить вам работу. Нет, мы не можем дать вам еще один кредит. Нет, мы не согласны с тем, что это была наша вина и что мы должны вам что-то возмещать. Нет, мы не сможем доставить вам заказ точно к Рождеству. Увы, мы не можем опубликовать ваш рассказ. Извините, мы сожалеем, что не можем поспособствовать вашей благотворительности.

Кажется, что отказать кому-то письменно намного проще, чем отказать лично, но на самом деле это гораздо сложнее. Письма менее личные, а эффект от них долговременный. Читатели не могут видеть выражение вашего лица. Как не могут слышать интонации голоса и задавать вопросы о том, над чем им приходится ломать голову или с чем они не согласны. Ваше письмо должно компенсировать эти недостатки:

Оно должно быть понятным, как если бы вы обращались к человеку напрямую.

Оно должно быть тактичным и сочувствующим, как если бы вы разговаривали лицом к лицу (проявите максимум внимания к интонации).

Вы должны предвидеть возражения и вопросы читателей и сделать все, чтобы ответить на них.

Проверьте свое письмо с помощью этого вопроса:

Сказали бы вы то-то и то-то и таким образом, если бы стояли лицом к лицу со своим читателем?

«Мы с сожалением вынуждены вам сообщить, что...» — это стандартная формулировка начала «отрицательных» писем. Сложно представить себе кого-нибудь, кто бы начинал *говорить* так: «С сожалением вынужден вам сообщить, что...» Вы бы скорее сказали: «Я знаю, как вы будете разочарованы, но у меня нет иного способа сделать это» или: «Нет, я не думаю, что это возможно, — но как насчет такого-то варианта?»

Предположим, вы директор магазина, где продаются холодильники. Ваш клиент три года пользовался лучшей моделью, после чего сообщил, что холодильник вышел из строя в жаркий выходной, пока его не было дома, а когда

он вернулся, то обнаружил, что продукты испортились. Он хочет бесплатно заменить холодильник на новый и не платить за вызов мастера, после которого холодильник снова заработал.

Вот как некоторые люди отвечают:

Уважаемый мистер Траггерт,

С сожалением вынужден сообщить, что мы не можем выполнить вашу просьбу, касающуюся нового холодильника. Наш мастер утверждает, что поломка была незначительной и она вряд ли повторится.

В момент покупки вам предложили трехлетний контракт на техобслуживание. Если бы вы его подписали, вам не надо было бы платить за вызов мастера. Но так как вы не приняли условий контракта, мы вынуждены взять с вас плату.

Этот номер не пройдет

У нас связаны руки

Ну а вообще мы со всей душой к тебе, парень

Мы искренне сожалеем, что причиняем вам неудобство в связи с этой ситуацией, и надеемся, что наша модель холодильника 6034-Y будет служить вам еще многие годы.

С уважением,

Отказ, написанный в холодном деловом стиле, означает для магазина стопроцентную потерю клиента. Если бы вы услышали о произошедшем с Траггертом на званом ужине, вы бы спонтанно ответили: «Какой ужас — ничего себе возвращение домой после выходных!»

Почему бы не начать письмо в таком же духе:

Уважаемый г-н Траггерт,

Наверное, для вас было сущим кошмаром вернуться домой после выходных и обнаружить, что все продукты в вашем холодильнике испорчены. Могу представить, что вы чувствовали.

Теперь читатель знает, что вы по крайней мере принимаете во внимание его положение. Вы можете продолжать в таком же духе:

Я совершенно согласен с тем, что на любой холодильник — и, в частности, на такую великолепную модель, как ваша, — должно предоставляться постоянное техобслуживание, и на гораздо более долгий срок, чем на какие-то три года. Тем не менее не существует идеальной системы контроля качества, поэтому мы и рекомендуем нашим покупателям приобрести контракт на предоставление услуг. Если бы я не взял с вас ничего за вызов мастера, то вы бы по сути воспользовались сервисом, за который не заплатили.

Лучше согласиться, а не спорить

Описывайте все проблемы в истинном свете

Пишите от первого лица и призывайте читателя проявить чувство

справедливости

Рассматривая вашу просьбу о замене холодильника, я поговорил с мастером, который ремонтировал вашу модель. Он уверяет меня, что ничего серьезного не произошло — проблема была вызвана внезапной поломкой одного из обычных болтов, с чем прежде он никогда не сталкивался. Он полагает, что это вряд ли повторится: «Случай один на миллион», — говорит он.

Я не думаю, что новый холодильник с большей вероятностью прослужит вам дольше, чего, вне всяких сомнений, вы вправе ожидать.

Если у вас возникнут еще какие-либо проблемы, я надеюсь, что вы немедленно со мной свяжетесь.

С уважением,

Серьезное рассмотрение просьбы дает вам основание для отказа

И даже в отказе должно проявиться сочувствие

Оставляйте двери открытыми

В этом письме автор проявляет личную заинтересованность в ситуации покупателя. Он выдвигает разумные требования и в то же время объясняет, почему он это делает. Он оставляет открытыми каналы связи, а его письмо звучит так, словно ему не все равно.

Никогда не говорите «нет» в гневе — неважно, до какой степени разгневана противоположная сторона. Вы находитесь в сильной позиции. Контролируйте себя и всегда уважайте чувства человека, которому отказываете.

Никогда никого не принижайте — ни при каких обстоятельствах не обращайтесь с просьбой или жалобой, которая звучит глупо и необоснованно. В любой ситуации проявляйте большее уважение к мнению других, нежели к своему собственному.

Никогда не говорите «нет» мимоходом, в пренебрежительной манере. Потрудитесь в каждом случае объяснять причины отказа.

Все это в равной мере относится и к стандартным письмам. Сделайте все возможное для того, чтобы ваше письмо звучало как можно менее формально.

Приемной комиссии Дартмутского колледжа каждый год приходится отказывать тысячам претендентов на обучение. Стандартное письмо начинается с фразы: «Мы не можем принять вас на курс такого-то года». Затем в нем выражается сочувствие и особо подчеркивается, что отказ не следует принимать за неудачу или несоответствие требованиям.

Процесс отбора не делит кандидатов на квалифицированных и неквалифицированных. Мы убеждены, что большая часть абитуриентов преуспевали бы в учебе и личностном росте в нашем колледже. Подавляющее большинство сильных студентов способны прекрасно учиться. Однако относительно скромное количество мест для первокурсников не дает нам

возможности увеличить набор. Это один из тех редких случаев, когда нам хотелось бы принять большее количество студентов.

Все письма, в которых вы говорите НЕТ, должны сопереживать читателю.

Как получить причитающиеся вам деньги

Составить письмо с напоминанием о необходимости погасить задолженность нелегко. Вы не хотите раздражать читателей, но хотите получить деньги.

Следите за интонацией. Если вы напоминаете кому-то, что платеж просрочен на несколько дней, не выражайтесь так, словно уже собираетесь звонить адвокату.

Плохо	Лучше
Уважаемый г-н Джонс, До нашего сведения дошло, что вы не перевели свой платеж за июнь, что нужно было сделать еще 12-го числа.	Уважаемый г-н Джонс, Пишу сообщить вам, что ваш платеж за июнь (от 12-го числа) до сих пор еще не поступил.

С другой стороны, если вы собираетесь обратиться в суд, не ходите вокруг да около. Сразу скажите, что именно вы имеете в виду:

Уважаемый г-н Хинсон,

Ваша оплата за июнь просрочена уже на три месяца. Вы не ответили на три письма, в которых я спрашивал, произошла ли, на ваш взгляд, какая-либо ошибка в счете. Я не могу связаться с вами по телефону. Поэтому я попрошу наших адвокатов получить у вас сумму в \$104,56 которую вы нам задолжали.

Следите за выбором слов. Никогда не употребляйте слова, по которым можно предположить, что ваш читатель виновен в преступлении.

«Правонарушители» — любимое слово коллекторов, равно как и фраза «В течение двух месяцев вы как правонарушитель не вносили платежи». Ваша задача — просто забрать деньги, но, раздражая читателя, вы вряд ли мотивируете его к действию.

Не позиционируйте читателя как *лжеца*. Так, если женщина написала, что оперативно платила по счету в первый день каждого из последних четырех месяцев, а вы не получили платежей, не пишите: «Вы утверждаете, что оплачивали счет...» Слово «утверждаете» свидетельствует о недоверии. Если она лжет, это не поможет. Если нет, то это ее разозлит. Лучше доброжелательно предложить следующий шаг:

Уважаемая г-жа Босслер,

Хотя вы и вносили оперативно ваши платежи, мы не располагаем сведениями об их получении. Возможно, произошла ошибка в наших записях.

Так как вы производили оплату чеком, ваш банк к настоящему времени вернул уже два и, возможно, три погашенных чека, если мы на самом деле уже депонировали их.

Пожалуйста, поищите их и, если найдете, пришлите нам, за наш счет, фотокопии, чтобы мы могли внести поправки в нашу документацию.

Если вы не можете найти погашенные чеки, мы должны признать, что платежи каким-то образом утеряны. Могли бы вы в таком случае отправить нам новый чек, покрывающий по крайней мере первые три платежа, а лучше все четыре?

Прилагаю конверт с маркой и адресом.

С уважением,

Допускайте правдивость должника

Допускайте возможность собственной ошибки

Предлагайте конструктивные действия

Вежливо, но твердо просите об оплате

Уменьшайте вероятность еще одной «проверки»

В подобном письме нет ничего, что могло бы прогневать невинных клиентов, равно как нет в нем и ни малейшей лазейки для промедления со стороны виновного. Не забывайте: ваша цель — не разозлить читателя, а получить причитающиеся вам деньги.

Как подать жалобу

Никогда не пишите с целью просто выпустить пар. Пишите для того, чтобы чего-то добиться: вернуть деньги, получить быстрее какую-либо услугу или исправить ошибку. Виноват ли в проблемах человек, который будет читать ваше письмо? Если нет, то незачем огорчать его. И хотя гневу есть место как в жизни, так и в переписке, скорее всего, вы добьетесь лучшего результата, если напишете сдержанное уведомление о том, что именно пошло не так и каких действий вы ожидаете.

Включите все, о чем должен знать читатель, чтобы принять необходимые меры: номер счета, номер изделия, соответствующие даты, номера брошюр, фотокопии погашенных чеков, ксерокопии счетов. Если вы упустите что-то, то придется дожидаться очередного этапа переписки, прежде чем сделать следующий ход.

Вашу жалобу и то, что должно быть сделано, изложите в первом же предложении:

Свитер, который я заказал на день рождения сына, так и не дошел. Пожалуйста, как можно быстрее отправьте другой.

Спросите, когда будет дан ответ, подчеркнув, каким будет следующий ваш шаг:

Пожалуйста, дайте мне знать, какие меры вы планируете принять и когда.

Если вы не тот человек, кто занимается этим вопросом, пожалуйста, перешлите мое письмо нужному адресату. В этом случае дайте мне знать, кто этот человек. Для меня это важно.

Очень жду информацию к пятнице, 10 мая.

Будьте понятными и исчерпывающими. Будьте тверды и вежливы. Вот письмо, от которого можно ожидать скорого результата. Если это не удастся, устраивайте скандал. Напишите руководителю организации и включите всю переписку. В девяти случаях из десяти вы получите сатисфакцию.

Как отвечать на жалобы

Никогда не обороняйтесь. Если жалоба имеет под собой основание, признайте это и скажите, что вы собираетесь делать. Репутация Neiman Marcus — сети универмагов в Далласе — выстроена исключительно на способности реагировать на жалобы клиентов. Вот как тогдашний председатель правления компании Ричард Маркус ответил на одну из них:

Уважаемый г-н Клугман,

Я был поражен, узнав о том, как отвратительно вас обслужил наш отдел по отправке почтовых заказов, и нет никакого оправдания отсутствию отзывчивости и невоспитанному обращению, с которым вы столкнулись, разговаривая с одним из штатных сотрудников по почтовым заказам.

Я попрошу г-на Рона Фоппена, старшего вице-президента и директора по работе с почтовыми заказами, немедленно разобраться с этим делом, и он лично свяжется с вами в течение нескольких дней.

Приношу извинения за неудобства и затруднения, которые мы вам причинили, и надеюсь, что нам предоставится возможность в будущем быть вам полезными.

С уважением,

Ричард Маркус

Он принимает жалобы за чистую монету

Говорит, что собирается делать

Извиняется

Просит о дальнейшем сотрудничестве

Заняв далеко не оборонительную позицию, Маркус прямо называет магазинный сервис «отвратительным» и говорит, что «нет никакого оправдания» для него. Несмотря на употребление клишированной фразы «за неудобства, которые мы вам причинили», в целом кажется, что письмо написано в личном, сочувствующем и чутком тоне.

Что делать, если вы считаете жалобу безосновательной? Так и скажите, но будьте аккуратны. Читатель сразу поймет малейшие намеки на раздражительность или нетерпимость. Вы должны быть вежливы в письме так же, как были бы вежливы во время личной беседы. Будьте решительны и

прямолинейны. И никогда не язвите и не грубите.

Когда нужно писать совсем короткие письма

Короткое письмо — иногда состоящее из одного-двух предложений — может оказаться чрезвычайно полезным. Оно подчеркнет вашу заинтересованность в чем-либо:

Уважаемый г-н Вудроу,

Ваше предложение очень заинтересовало нас. Мы ответим вам сразу же, как только разберемся с проблемами бюджета на следующий год, — а именно, не позднее конца следующей недели.

Оно поможет читателю понять, что происходит, подчеркнет вашу внимательность:

Уважаемая г-жа Прюитт,

Половина партии вашего товара была отправлена сегодня утром срочной авиапочтой. Вторая половина будет отправлена в следующий понедельник бандеролью, как вы и просили.

Оно позволит обратиться с благодарностью:

Уважаемая Хелен,

Я надеюсь, что вы и в дальнейшем будете поддерживать контакт с Дэном Мерфи. Он лучший менеджер по продажам, с каким я когда-либо работал.

Однако по-настоящему важные решения редко принимаются в заметках, письмах или электронных сообщениях.

«Люди, которые помнят, что при беседе двух человек в кабинете тет-а-тет происходит созидание, а при попытках спрятаться за технологии в процессе общения наступает нечто разрушительное, будут самыми успешными при новых условиях жизни», — говорит Марк Маккормак, президент и СЕО компании International Management Group, ведущей спортивной торговой компании.

И хотя электронная коммуникация продолжает развиваться, разговор с другим человеком по-прежнему имеет решающее значение.

Приведем записку Черчилля на эту тему:

Премьер-министр — генералу Исмею, 8 августа 1943 года

В прилагаемом документе я зачеркнул много неподходящих названий. Операции, в которых сотни людей могут лишиться жизней, не должны обозначаться кодовыми словами, от которых несет хвастливой и самоуверенной сентиментальностью (например, «Триумфальная»), или же теми, которые, наоборот, вызывают чувство подавленности: «Будьте прокляты», «Резня», «Неприятность», «Беспокойство», «Непрочная», «Безнадежная» или «Злобная». Они не должны носить фривольный характер (например, «Танцы», «Брань», «Аперитив» или «Шумиха»). Эти слова не должны быть из тех, что встречаются и в других сообщениях (например, «Потоп», «Затишье», «Неожиданность», «Самое важное» или «Максимальная скорость»). Избегайте употребления имен

живущих ныне людей — министров или командующих, — таких как «Брейкен».

В конце концов, любая разумная мысль натолкнет вас на огромное количество хорошо звучащих названий, которые не искажают характера операции, а вдова или мать не будет потом говорить, что ее сын был убит в ходе операции «Танцы» или «Шумиха».

Можно использовать и имена собственные. Герои древности, греческой и римской мифологии, созвездия и звезды, имена британских и американских военных героев — все это подходит при условии, если они не подпадают под правила, описанные выше.

Без сомнения, существуют и другие варианты, которые можно предложить. Во всем следует проявлять осторожность. Эффективное и успешное ведение дел проявляется одинаково — и в малом, и в великом.

Глава 6

Как писать для публики: презентации и выступления

Публичные выступления и презентации — важный момент. Люди приехали, чтобы послушать вас. Вы располагаете их вниманием, по крайней мере в самом начале. Если не хотите потерять его, не тратьте время попусту. Не заставляйте их скучать. Говорите с ними, а не перед ними.

Готовя свою речь, учтите основополагающий принцип: думайте об *аудитории*. Все люди отличаются друг от друга, у каждого свои интересы. Что за плечами у тех, кто пришли слушать вас, из-за чего они находятся в зале? Чем заняты их головы? Тем, о чем идет речь, или своими заботами? Вы обращаетесь к ним в середине рабочего дня или после сытного ужина? Все это влияет на то, что и как вы скажете. Обращенная к аудитории речь отличается от письма, предназначенного для чтения.

Логика делового общения

В деловом мире есть своя логика и свой порядок коммуникации. Это позволяет реализовывать проекты, решать проблемы, разрабатывать планы и воплощать в жизнь идеи. В бизнесе это считается само собой разумеющимся.

Формы общения меняются и развиваются. Служебные записки исчезают, на смену им приходит электронная почта. В большинстве случаев при обсуждении важных вопросов вместо обмена формальными бумагами идет общение лицом к лицу. Все чаще мы пишем уже не для читателя — мы пишем для аудитории.

Основная форма презентаций в большинстве организаций — комплект слайдов, на которых даны главные выводы выступления. С помощью Power Point вы можете создавать эти слайды и проецировать их на монитор компьютера или экран. Существует одно главное правило: слайды располагаются горизонтально. В некоторых случаях докладчику вовсе не обязательно выступать со своей презентацией, его могут попросить просто прислать слайды для ознакомления. Эта форма коммуникации стала очень распространенной.

Хотя к слабым сторонам презентаций можно отнести недостаточную проработку деталей или нюансов, это не уменьшает их эффективности как инструмента делового общения. Благодаря презентации можно стимулировать дискуссию или провести обсуждение документа на разных уровнях руководства.

Консалтинговая фирма McKinsey активно использует презентации на различных этапах взаимодействия с клиентами. Николас Леман так описывает подход McKinsey в *The New Yorker*:

Цель состоит не в том, чтобы дать клиенту некий материал для чтения, а в том, чтобы успокоить его возбужденное сознание. Группа по работе с клиентами входит в комнату и проводит презентацию — сухо, решительно, спокойно, рационально, блестяще, делая тем самым основной шаг к

стратегическому решению.

Успокоение «возбужденного сознания» — вот с какой задачей успешно справляется презентация. Только ключевые пункты на каждой странице и как можно меньше слов. Однако пункты эти должны указывать на что-то действительно важное.

Формат презентации предлагает аудитории следующую логику:

Цель

Предпосылки

Факты

Выводы

Рекомендации

Последующие шаги

В приложении к меморандуму Sloan-Kettering можно прочесть:

Цель: интернет-стратегия

Предпосылки: интерес интернет-пользователей к медицине

Факты, которые будут рассмотрены: катализаторы роста

Выводы: усиление влияния интернета

Рекомендации: авторитетный сайт

Последующие шаги: финансирование и контроль

Пример структуры презентации

MEMORIAL SLOAN-KETTERING CANCER CENTER (MSKCC)

Интернет-стратегия с учетом интереса интернет-пользователей к медицине

Американцы все чаще обращаются к интернету за информацией о здоровье и лечении

[Диаграмма, показывающая рост объема информации медицинской тематики в интернете]

Катализаторы роста

Пользователи, активно следящие за своим здоровьем *[Обзор]*

Интернет позволяет пациентам узнать обо всем, что связано со здоровьем *[Исследование]*

Усиление влияния интернета

Ограничение доступа к врачам заставляет пациентов искать альтернативные источники информации

Опираясь на интернет, MSKCC может помочь более широкой аудитории

Миссия MSKCC:

«Прогрессивный контроль и лечение от рака с помощью программ по уходу за пациентом, исследований и образования»

Образование

[Доступ к знанию, распространение результатов]

Уход за пациентом

[Доступ к результатам обследований, информация о пациентах]

Авторитетный сайт

Cancer Smart будет авторитетным сайтом для информирования и врачебных консультаций

Профилактика рака, выявление болезни, лечение и улучшение качества жизни пациентов и их семей

Медицинских сайтов по вопросам рака много, но ни один не предоставляет полноценной точной информации

[Примеры: общие вопросы здоровья, организации по борьбе с раком, специальные сайты, советы врачей]

Для построения такой структуры необходим анализ каждого элемента: альтернативных вариантов, возможных последствий, затрат или любых других факторов, которые должны быть предварительно взвешены. Существует удобная модель анализа сложных решений — принцип пирамиды, разработанный для McKinsey Барбарой Минто^[26].

Принцип пирамиды

В самом простом варианте пирамида устроена так: сначала приводятся основные, более абстрактные идеи, а потом уже все остальные. Поскольку ключевые идеи всегда состоят из более мелких, то структуру можно представить в виде пирамиды из групп идей, связанных единой мыслью.



В структуре пирамиды основные опорные пункты, расположенные по вертикали, суммируют все то, что сказано ниже, тогда как идеи, размещенные

по горизонтали, взаимосвязаны между собой и представляют общую логическую аргументацию.

Хотя к такой структуре можно привести не все презентации, в каждой из них обязательно должна рассматриваться поставленная проблема, а принцип пирамиды пригодится для выстраивания мыслей. Минто отмечает, что большинство людей смутно представляют свои идеи, когда садятся писать. «Как мне понять, о чем я думаю, — задался вопросом романист Эдвард Форстер, — пока я не увижу то, что написал?»

Как структурировать презентацию

Удачная презентация — это комбинация четкого мышления при ее подготовке и понятной коммуникации при выступлении. То, что вы скажете и какие навыки продемонстрируете в ходе презентации, — все должно помогать в реализации вашей бизнес-задачи.

1. Придерживайтесь простоты — придерживайтесь цели

Прежде всего определите цели и стратегию. Чтобы задать презентации направление и удерживать внимание слушателей, необходима тема. Сформулируйте простую запоминающуюся тему и начните с нее прямо в заголовке:

УДВОЙТЕ СВОИ ПРОДАЖИ

СОКРАТИТЕ ИЗДЕРЖКИ

ПОСТРОЙТЕ НОВЫЙ СТАДИОН

ПОЛУЧИТЕ БОЛЬШЕ РАЗВЛЕЧЕНИЙ ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ БОСТОНА

Свяжите каждый элемент презентации с темой. Если у вас есть диаграммы, поместите тему на каждой из них, а также упоминайте ее по ходу презентации. Это позволит аудитории сосредоточиться на сути вашего выступления.

2. Поясните публике, к чему вы ведете

Огласите все пункты, которые будут освещены в ходе презентации, опишите ее структуру и уточните, сколько времени она займет. Ваш расчет, конечно, будет приблизительным, но ошибиться можно только в большую сторону. Иными словами, если презентация, которая должна идти 20 минут, длится 25, то это кажется вечностью. Обещайте, что проведете ее за 30 минут, и если закончите пятью минутами раньше, то ее воспримут как короткую, яркую и дельную.

В ходе выступления ссылайтесь на повестку дня, чтобы держать внимание аудитории. Распечатайте копии презентации, чтобы люди могли к ним обращаться и не отвлекаться на конспектирование ваших слов. Постарайтесь ответить на все вопросы слушателей, а если затрудняетесь с ответом, скажите об этом прямо и поясните причины.

3. Говорите о них, а не о себе

Пока вы рассказываете о *своей* квалификации и *своих* успехах, люди в

аудитории думают об *их* собственных организациях, *их* бизнесе и проблемах. Самая большая ошибка при проведении презентации — начать с перечисления ваших характеристик, говорящих людям, какой вы потрясающий.

Работая в рекламе, авторы этой книги узнали, что лучшие презентации нового бизнеса начинаются с анализа перспективных рынков. Даже небольшие исследования приковывают внимание аудитории, а способность докладчика проникать в суть проблемы заставляет прислушиваться к его рекомендациям. Заслуги свои перечисляйте в конце, если это понадобится. К тому моменту сделка либо уже совершена, либо нет.

Соотнесите то, что вы предлагаете, с потребностями аудитории. Преподнесите все, о чем говорится в вашем выступлении, с точки зрения выгоды для публики.

4. Используйте заголовки, а не метки

Докладчики нередко показывают диаграммы с внушительными массивами данных, но не всегда могут их объяснить. О чем именно говорят ваши цифры? Заголовки на графиках и рисунках должны пояснить аудитории, как следует понимать те или иные показатели.

Пишите так
Вместо
Низкая ценовая конкуренция выгодна
Тенденции
Наше преимущество — качественный сервис
Почему поворотный момент?
Мы должны улучшить обслуживание
Заключение

Обозначайте в заголовках сущностные моменты, последовательно ведите аудиторию от диаграммы к диаграмме, от слайда к слайду.

Вводная стратегия

Выход на маленькие рынки, а затем на большие.

Освоение трех новых рынков каждые шесть месяцев.

Активное строительство весной и летом.

Прочтите слушателям каждое слово на экране или диаграмме. Не надо перефразировать — люди будут читать то, что у них перед глазами, вне зависимости от ваших действий. Когда услышанное отличается от увиденного, то это отвлекает.

Прочитайте все, потом прокомментируйте или подробно остановитесь на отдельных пунктах. Если импровизация — ваш конек, можете основные мысли рассказать устно, а диаграммы и слайды снабдить только ключевыми словами или фразами.

Стойте лицом к аудитории. Многие докладчики поворачиваются спиной и читают с экрана, особенно когда он выше уровня глаз. Работайте со слайдом на мониторе ноутбука или с распечаткой, но всегда лицом к людям. Избегайте показа слайдов в темных комнатах (особенно после обеда) — световое пятно компьютерной презентации и без затемненного помещения приковывает внимание публики.

5. Вовлекайте аудиторию

Ищите визуальные средства, чтобы представить информацию интересно. Немного креативности пойдет на пользу. Новые компьютерные программы облегчают построение диаграмм, а многие СМИ сотрудничают с ведущими художниками, чтобы сделать графики и рисунки интересными и понятными. У USA Today в этом огромный опыт, они каждый день размещают минимум одну гистограмму в нижнем левом углу первой полосы. Не будет лишним изучить их приемы и что-то заимствовать.

Продумайте, как вовлечь аудиторию в процесс презентации. Можно предложить слушателям предугадать результаты исследования, а лишь затем их продемонстрировать, можно также выбрать форму вопросов-ответов.

Попробуйте добавить нечто *неожиданное*. Вы могли бы дать аудитории

прослушать записи реплик клиентов, описывающих вашу продукцию; процитировать отрывки из речей руководителей, произнесенных несколько лет назад, когда вы сами были слушателем; показать выдержку из теленовостей, которые освещают какой-то важный момент.

Дэвид Огилви^[27] был мастером презентации. Так, чтобы высказать мнение о важности найма лучших специалистов, он представил управляющих в виде кукол-матрешек. Самую маленькую матрешку он обернул листом бумаги, на котором написал:

Если мы найдем людей меньше нас самих, то станем компанией карликов. Если мы найдем людей больше нас самих, мы станем компанией гигантов.

«Наймите людей, которые лучше, чем вы, — советовал Огилви, — и заплатите им больше, если необходимо. Вот как мы станем большим агентством». Никто не смог забыть о матрешках — они прекрасно иллюстрировали это сообщение.

Однако все должно быть в меру и по делу. Многие бывали на презентациях, где разного рода эффекты мешают воспринять сообщение. Компьютерные программы позволяют создавать слайды, которые «строятся», «растворяются» или «стираются». Это может и заинтересовать людей, и отвлечь их. Помните, что вы находитесь в бизнесе, а не в шоу-бизнесе, и должны обращаться к публике так, чтобы убедить ее.

6. Сильная концовка

Как только вы закончите свое выступление, внимание аудитории переключится на другие вещи (возможно, на другие презентации). Оставьте людям некое воспоминание о себе — закончите подведением итогов и повторением ваших суждений или рекомендаций. Для больших презентаций продумайте незабываемый финал: что-нибудь визуальное или, возможно, «маленький подарок», каким-то образом связанный с тем, о чем вы говорили.

Сдержите обещание о времени, которое займет ваша презентация. Злоупотребление вниманием публики демонстрирует вашу неорганизованность. Докладчики нередко отвлекаются от основной темы и выходят за временные рамки. Если для выступления выделено 20 минут, напишите свою презентацию из расчета на 15-минутный рассказ.

Оставьте время для вопросов и ответов: благодаря такой сессии аудитория сможет узнать вас лучше. Обязательно подготовьтесь к вопросам, проверьте все возможные слабые места. Какие альтернативы рассмотрены и где могут быть проблемы с аргументацией? Если нет возможности включить все ответы в презентацию, то будьте готовы к ним в любую минуту. Ваше пояснение должно быть кратким и уважительным, чтобы человек, задавший вопрос, почувствовал, что спросил не зря.

Сокращайте и перестраивайте текст, сделайте ваше сообщение

максимально понятным для публики. Постарайтесь, чтобы ваша речь звучала естественно, а для этого необходимо порепетировать выступление (лучше всего в помещении, где будет проходить презентация). Каждая презентация таит в себе сюрпризы, даже если вы уверены, что умеете оперировать наглядным материалом. Пройдитесь по тексту минимум дважды — чем лучше вы знаете то, что делаете, тем более естественно и свободно будете выглядеть.

Выступления, бьющие в цель

«Вы начинаете с попытки выяснить, что хотите сказать», — говорит спичрайтер Пегги Нунэн, принимавшая участие в подготовке многих блистательных речей Рональда Рейгана^[28]. Ее опыт показывает: «...гораздо труднее определить, что именно вы хотите сказать, чем выяснить, как вы это скажете».

Большинство людей, которые садятся писать речь, с трудом могут решить, с чего следует начинать. Не стоит пытаться найти глобальный ответ на этот вопрос или мучить окружающих расспросами. Прежде всего подумайте, кто будет вашей публикой и что вы хотите сказать этим людям.

Решите, на каком одном-единственном пункте вы хотите сконцентрировать их внимание. Вот теперь пишите. Вы можете записать все, чем желаете поделиться, даже если на первый взгляд текст будет казаться неуклюжим. Позже у вас будет время довести вашу речь до совершенства, а пока дайте мыслям течь свободно.

Задолго до того, как сядете писать, постарайтесь вникнуть в предмет будущего разговора с публикой. Читайте о нем, делайте выписки, которые могут пригодиться, собирайте примеры, цитаты и новости по теме. Следующий шаг — подробная схема с тремя или четырьмя важными пунктами, с примерами или подпунктами на каждый из них.

Теперь настало время составить целостную картину. Это будет лекция или семинар? Единственный ли вы спикер или один из многих? На кого вы ориентируетесь? Держите в уме эти факторы, пока работаете. То, что вы пишете, и то, как вы это произнесете, — абсолютно разные вещи.

При составлении речи думайте о том, что вы обращаетесь к конкретному знакомому человеку, а не к безликой аудитории. Ваша письменная речь должна походить на устную. Еще один совет: вычеркните несколько первых («разгонных») абзацев. Скорее всего, вы без труда найдете подобные фразы на первой странице, поскольку у большинства из нас есть привычка слишком долго разогреваться перед главной мыслью.

1. Формулируйте тему исходя из своей точки зрения

Есть циники, утверждающие, что подтекст любого публичного выступления заключен во фразе «Как стать похожим на меня». На самом деле почти все хорошие выступления ориентированы на сугубо личную точку зрения.

Генри Менкен сравнил две речи президента Уоррена Гардинга^[29]:

В первой из них он обращался к простым идеалам Элкса^[30]: эта тема была близка его сердцу, он долго думал над ней. Результат был превосходен: он произнес ясную, логичную, сильную речь, можно сказать, даже завораживающую легкой романтикой. Но когда на встрече в Вашингтоне он попытался произнести торжественную речь о Данте Алигьери, то она звучала столь абсурдно, что вызвала насмешку даже у представителей дипломатического корпуса.

Ваш заголовок должен отражать вашу точку зрения. В противном случае он будет звучать банально (как, например, «Замечания перед Седьмой ежегодной конференцией»). Названия выступлений отличаются от книжных заголовков или названий фильмов, цель которых — выгодно продать тираж или билеты. Ваша аудитория уже перед вами, она пришла вас послушать, соответственно, профессиональное выступление — ваш святой долг.

Чем меньше ваша презентация похожа на простое выполнение обязательств, тем выше вероятность, что вы завладеете вниманием публики и выскажете все, что хотели. Интересное название может вызвать у аудитории ощущение радостного предвкушения.

Вот некоторые удачные названия:

Дерево, растущее прямо в небеса (на Уолл-стрит)

Некоммерческая организация: пять дополнений к десяти заповедям

Как уберечь ваши рекламные объявления от суда

Когда «пузырь» лопнет?

Хорошие выступления строятся на базе идей, в которые вы верите. Том Питерс, мировой гуру в вопросах бизнес-консалтинга, в книге *In Search of Excellence*^[31] не советует браться за тему, если в ней вы не эксперт: «Придерживайтесь тем, в которых чувствуете себя как рыба в воде, и не прячьте свою страсть в потайной карман. Энтузиазм спикера зажигает аудиторию как ничто другое».

2. Начинайте сразу

Приглашение выступить перед публикой может быть большой честью, но собравшиеся хотели бы услышать не об этом. Переходите сразу к тому, что хотите сказать. Разумеется, можно проявить знаки внимания по отношению к залу, но пусть они будут краткими.

Эдлай Стивенсон^[32] проиграл в президентской гонке Эйзенхауэру^[33], но заработал репутацию одного из самых замечательных спикеров. Его первое выступление после баллотирования (и поддержки со стороны тогдашнего президента Гарри Трумэна^[34]) начиналось в таком ключе:

Я принимаю ваше назначение — и вашу программу.

Я бы предпочел услышать эти слова, если бы они были произнесены

человеком более сильным и мудрым, чем я. Но, послушав речь президента, я чувствую, что и сам стал лучше.

Никто из вас, друзья мои, не представляет, что творится сейчас в моем сердце. Могу лишь надеяться, что вы понимаете мои слова. Их будет немного.

Будьте осторожны с юмором. Вы на самом деле веселый человек? В небольших компаниях легко можете рассмешить людей? Если нет — забудьте о шутках. Если же вы все же решили рассказать анекдот, то не делайте из него театрального представления.

Начните с того пункта, который, по вашему мнению, аудитория должна запомнить, а затем подведите под него все остальное. Не просто повторяйте главную мысль («Как я уже говорил в начале...»), а найдите яркий пример, тогда она отложится в головах у слушателей.

3. Напишите речь так, как будете ее произносить

Не думайте о предстоящем выступлении как о торжественной речи. Воспринимайте ее как беседу с другом. Рональд Рейган был экспертом в этом вопросе. Вот как он обратился к людям (говорят, что ему помогала Пегги Нунэн), когда взорвался космический корабль Challenger. Он начал с того, что выразил свое горе:

Дамы и господа, я собирался обратиться к вам сегодня вечером во время доклада Конгрессу, но последние события вынудили меня изменить планы. Сегодня день траура и памяти.

Мне и Нэнси было больно узнать о трагедии, которая произошла на космическом корабле Challenger. Мы разделяем боль со всеми людьми нашей страны. Это действительно национальная утрата.

После того как президент отдал дань уважения погибшим и их семьям, он заговорил с детьми:

Хочу сказать кое-что школьникам Америки, наблюдавшим за прямой трансляцией взлета Challenger. Я знаю, это трудно понять, но на самом деле страшные вещи иногда происходят. Это часть процесса научного исследования, открытий; необходимо рисковать и расширять горизонты... Будущее не принадлежит малодушным, оно принадлежит смелым...

Эмоциональная и чуткая беседа — трудно назвать это речью. Рейган говорил со своей аудиторией. Прочитайте вслух набросок своего выступления и исправляйте его до тех пор, пока не станет казаться, что вы говорите естественно. Гострайтеры^[35] могут помочь, но ваша речь в конечном счете должна выразить только вас. Никогда не произносите речь, написанную кем-то, если вы не отредактировали ее сами.

4. Оставьте слушателей в раздумье

Великолепная речь — та, которая вдохновляет аудиторию взглянуть на что-либо под другим углом. Выступление только выиграет, если вы убедительны,

если аудитория чувствует, что вы делитесь личными знаниями и опытом. Роберт Рубин, которого в 1999 году называли «самым успешным министром финансов столетия», известен тем, что он принимал верные решения. Это позволило ему в своей речи в Университете Пенсильвании сосредоточиться на теме принятия решений. Его презентация называлась так: «Здоровое уважение к неопределенности».

Я вспоминаю времена, когда при принятии решений я ориентировался на четыре правила. Во-первых, можно быть уверенным только в том, что нет никакой уверенности. Во-вторых, каждое решение, как и его последствия, — вопрос вероятности. В-третьих, несмотря на неуверенность, мы должны решаться и действовать. Наконец, мы должны судить о принятых решениях не только по результатам, но и по тому, как они были достигнуты.

Он заканчивает написанием о том, что с каждым днем в нашем мире все становится более тесно взаимосвязано, и призывает «принять эту реальность». Не самый простой материал для восприятия, согласитесь, но он заставил людей задуматься.

5. Не бывает слишком коротких речей

Уже сходя с трибуны, вы начинаете беспокоиться, что ваше выступление было хорошим, но коротковатым? Не стоит об этом переживать, ведь большинство успешных переговоров занимает не более 20 минут. Вспомните, как часто вы с трудом досигиваете до конца какого-нибудь мероприятия и мечтаете о том, чтобы речь спикера была покороче.

Когда Теодора Гейзеля^[36] Дартмутский колледж наградил почетной степенью бакалавра, он выступил с лучшей и самой короткой речью. «Дети ненавидят долгие выступления, — сказал он. — На выпускном у них в головах явно другие мысли».

Вот его речь целиком: «Мой дядюшка Тервиллиджер об искусстве поедания поповеров^[37]»:

*Мой дядя обожает заварные
Поповеры из сдобного меню.
Когда ему их подали впервые,
Он вдохновился: «Ну-ка, оценю!»
Сейчас он мудрость изрекает важно
На каждой кухне: «Вроде много их,
И тверденькая корочка на каждом —
И это вызов для зубов твоих,
НО:
Осторожней с воздухом, приятель:
Пустое съешь — и ты ПУСТОГЛОТАТЕЛЬ!»
Друзья мои, когда-нибудь, быть может,*

*Закон одобрить вам сенат предложит,
И хоть законы — вовсе не еда,
Выплывайте воздух, господа!*

Немногие из нас (возможно, лишь единицы) обладают талантом Теодора Гейзеля, так что просто скажите то, что хотите сказать, и можете спокойно удалиться.

Пусть ваша речь звучит непринужденно

Проанализируйте тексты выступлений, которые произвели на вас впечатление. Спикер, казалось, не просто начитывал свою речь, а беседовал с вами. Вы должны установить контакт с аудиторией. Это значит, что нужно смотреть на людей, а не в свои записи.

У некоторых спикеров есть набор хитрых приемов, которые помогают им лишь вскользь посматривать в текст речи. Единственный способ этого достичь — тренировки. Репетируйте то, что вы должны сказать, по многу раз, пока не запомните речь почти наизусть. Чем лучше вы ее знаете, тем естественнее она зазвучит. И увереннее. Успешного спикера от ординарного отличает то, что он уверен в себе и находится «здесь и сейчас». Как иногда шутят чьи-нибудь тещи: «Вы там разберитесь между собой и притворитесь, что вы ничуть не хуже других». Хорошие ораторы заражают всех энергией и энтузиазмом.

Конечно, трудно самому объективно судить о своих выступлениях на людях. Но вы можете записывать себя на магнитофон и репетировать. А еще лучше — сделайте видеозапись. Поучительный опыт. Самые успешные выступления и речи звучат так, будто их произносят экспромтом, без подготовки. Все известные ораторы и спикеры говорят легко и непринужденно, и слушателям кажется, будто у них это получается само собой. На самом же деле почти всегда все происходит с точностью до наоборот.

Глава 7

Планы и отчеты, меняющие ход событий

Лучший отчет сделал в свое время Гай Юлий Цезарь: «*Veni, vidi, vici*» — «Пришел, увидел, победил». Доклады, подобные этому, констатируют исход операции, что уже произошло. В планах, как правило, пишут о том, чего *хотят* добиться.

В обоих случаях эффективность коммуникации зависит от ее четкости, а последствия небрежности в этих вопросах могут оказаться очень серьезными. Неубедительным планам никто не следует, а неаккуратно сделанные отчеты остаются непрочитанными. В результате возможности упущены, а то, что должно произойти, не происходит.

Как составить план

Пишете ли вы план сражения или бизнес-план, цель одна — действие.

«Для Монтгомери, — писал биограф британского фельд маршала времен Второй мировой войны, — вопрос состоял исключительно в наличии плана. Как только вы решили, чего хотите (какова ваша цель, выражаясь военным языком), вы составили план, который выполнили шаг за шагом, придерживаясь цели и собирая ресурсы для его достижения».

План начинается с четкого определения цели. Кампания по созданию Ботанического сада в Нью-Йорке началась так:

В этом плане обоснована необходимость возродить Ботанический сад. В нем изложены принципы его организации и определены ресурсы, с помощью которых можно будет быстро достигнуть финансовой стабильности.

План обрисовал цели каждой из пяти предложенных в его рамках программ:

Стимул к развитию науки — создание центра изучения новых растений, комплектование Institutes of Systematic and Economic Botany, формирование базы для библиотеки, обеспечение доступа к гербариям, расширение исследований, ремонт лаборатории, распространение научной информации.

Американская выставка садоводства и флористики — открытие большой оранжереи, увеличение садоводческих фондов, наблюдение за лесом, комплектование садового инвентаря, улучшение состояния газонов, восстановление коллекции хвойных деревьев Монтгомери.

Экологическое образование — строительство «Сада приключений» для детей, обучение, координация программ последипломного образования.

Удобство для посетителей — организация дополнительной парковки, ремонт лекционного зала, создание новых общественных программ, информационного центра и системы указателей, проведение исследований аудитории.

Финансовая стабильность — увеличение объема ежегодного

финансирования и фонда капитального строительства, использование полученной прибыли на реализацию программы капиталовложений.

За семь лет кампания стоимостью \$165 миллионов успешно завершилась, и практически все поставленные цели были достигнуты. Вы пишете для кого-то, и этот кто-то либо одобрит ваш план (возможно, после более детальной проработки), либо отклонит его. Если читатель сбивается с мысли, знакомясь с документом, то вероятность одобрения вашего плана гораздо меньше. Исключите моменты, не относящиеся к делу. Если вы чувствуете, что должны затронуть сторонние проблемы, помечайте их как таковые.

1. Обоснуйте факты

Выбор фактов должен быть обоснованным. Освещайте те из них, что непосредственно касаются проблемы: изменение рынка, новые продукты, услуги и технологии, финансовые вопросы, экономические или политические условия.

На основе фактов сделайте выводы и покажите, каким образом это связано с теми действиями, которые вы хотите предпринять. Никогда не давайте фактический материал разрозненно. Если факты лишены связей, вы оставите читателя с информацией, которая так и не будет им понята.

2. Дайте четкие рекомендации

Какие шаги вы предлагаете предпринять и почему? Стратегический план Trustees of Reservations — организации по охране и рациональному использованию земель Массачусетса — дает четыре рекомендации:

Спасите земли исключительно из интереса или с учетом их важности для ландшафта Массачусетса.

Предложите посетителям возможность получить во владение земельные участки, чтобы помочь сохранить их ландшафтные, исторические и экологические особенности.

Примите активное участие в общественном движении за благоустройство ландшафта Массачусетса.

Работайте с землевладельцами и агитируйте правительство в пользу охраны природы во всей стране.

Этот план будет лишь рекомендацией до тех пор, пока он не одобрен, а после чего, возможно, реализован. В связи с этим надо шаг за шагом описать, что должно быть сделано. При этом следует рассмотреть возможные альтернативы и риски, а также предвидеть возможные вопросы. Если вашу рекомендацию можно считать спорной, подумайте о том, чтобы включить в нее все «за» и «против».

3. Призовите к действию

Первый проект государственной программы в американской политике после Второй мировой войны был сформулирован в формальном,

бюрократическом стиле:

Для нашей безопасности важно то, что мы помогаем свободным народам выбирать направление их собственного пути, и оказание поддержки с нашей стороны должно выражаться в форме экономической и финансовой помощи, что важно для экономической стабильности и политических процессов.

В дальнейшем эта идея превратилась в основной принцип, известный под названием «Доктрина Трумэна» (Truman Doctrine):

Я убежден, что политикой Соединенных Штатов должна быть поддержка свободных народов, которые оказывают сопротивление попыткам подчинения вооруженному меньшинству или внешнему давлению.

Я убежден, что для нашей безопасности мы должны помочь свободным народам самим определять свое будущее.

Я убежден, что наша помощь должна быть предоставлена в первую очередь экономическими и финансовыми средствами^[38].

Ваша цель в том, чтобы не оставить у читающего вас адресата ни капли сомнения о вашем вопросе, а также пробудить в нем желание оказать вам добровольную поддержку.

Как писать отчет

Одни отчеты помогают процессу планирования, другие — показывают ход работы и ее результаты. В них отражают как значимые, так и менее важные события: итоги встреч, новости проектов, данные о том, что происходит и что должно быть сделано в связи с этим.

1. Объясните, зачем вы пишете отчет

Каждый отчет написан с определенной целью. *Отчет о конференции*, например, должен содержать информацию о принятых в ходе ее решениях. В нем не приводятся аргументы, не высказываются точки зрения, критика или похвала. В нем отражен процесс обсуждения: что было решено (а не почему), какое действие следует предпринять и кто за него отвечает, когда оно должно быть совершено и на какие деньги.

Сравнительный отчет дает сопоставление с конкурентами, *предварительный отчет о ходе работы* описывает процессы и так далее. Какова цель вашего отчета, кому он предназначен? Попробуйте заинтересовать читателя с первых же строк.

Отчет о заседании руководства, на котором принято решение о новой системе выплаты заработной платы.

Цель этого отчета — оценить новый конкурентный продукт, запуск которого может сократить наши продажи вдвое.

2. Составьте структуру отчета

Начинаете ли вы писать отчет с предложений по теме или с перечисления фактов, обозначьте ход мысли. Вот структура, которая срабатывает в

большинстве случаев:

Цель — *почему читатель должен обратить на это внимание*

Краткое изложение — *полезная информация без каких-либо внезапных выводов*

Результаты — *перечисление фактов*

Заключение — *примеры*

Предложения — *необходимые меры*

Следующие шаги — *расчет затрат и времени, а также задачи, которые надо решить*

Не стоит демонстрировать всю имеющуюся у вас информацию, если читатель не нуждается в этих деталях. Помещайте в отчет лишь те факты, которые важны. Уберите диаграммы и иллюстративный материал в раздел приложений.

3. Обращайтесь к достоверным фактам

Журналисты при работе над текстами пользуются «правилом 5 W». Это пять вопросов, на которые вы должны ответить в своем тексте: what (что), who (кто), where (где), when (когда), why (почему). Данный подход будет полезен и при написании отчетов.

Основной итог: продажи Homebrand с начала года по сегодняшний день снизились на 28%; дистрибуция упала на 20%; новый продукт Alien покупают около половины крупных потребителей.

Хороший отчет оперирует всеми категориями фактов, как приятных для читателя, так и неприятных. Главное — они должны быть обоснованными. Не преувеличивайте: если вы посетили только десять магазинов в двух городах, не стоит писать, что вы провели «масштабное исследование».

Лучшие отчеты опираются на ваши наблюдения за событиями или процессами. Это дает более точные ответы на вопросы, чем сухая статистика, либо подводит вас к новым вопросам. Генералы нередко сами отправляются на линию фронта, чтобы получить картину военных действий из первых рук — это дает им ту информацию, которую они никогда не смогут почерпнуть из тысячи безликих фактов, поступающих в штаб. Так что будьте наблюдательны и обязательно записывайте все, что захочется потом вспомнить.

— Этой ужасной минуты я не забуду НИКОГДА в жизни! — сказал Король.

— Забудешь, — заметила Королева, — если не запишешь в записную книжку^[39].

«Алиса в Стране чудес»

4. Разграничивайте мнение и факт

Мнение автора столь же важно, как и факты. Однако читатель должен иметь возможность их различать. В одном из комиксов маленький мальчик ответил отцу: «Я ведь спросил, что такое жизнь, а вы говорите мне о том, как

понимаете ее вы».

Факты остаются фактами вне зависимости от того, кто о них сообщил: «Двадцать четыре градуса, ветер северозападный». Мнения же меняются в зависимости от наблюдателя: «Сегодня хороший зимний день — свежий и бодрящий». Нельзя допускать, чтобы читатель сомневался — где тут мнение, а где факт.

Мнение, сформулированное как факт

Мнение, сформулированное как таковое

Данная информация была бы полезна, но, чтобы ее получить, потребуется слишком дорого заплатить.

Эта информация нам нужна, но мы считаем, что она не стоит таких денег.

Мы не можем начать к 1 мая.

Полагаю, для того, чтобы успеть к 1 мая, придется работать в сверхурочное время.

Манера излагать факты может придать вес вашему мнению. Обязательно приводите основные данные, необходимые для аргументации, а также иные точки зрения. При этом не загромождайте текст ненужными деталями.

Одно то, как вы отбираете факты и в каком порядке выстраиваете их, отражает вашу точку зрения. Вы можете и должны их интерпретировать, но собственное мнение по затронутому вопросу лучше всего выразить в заключениях или предложениях.

Читабельные годовые отчеты

Все публичные компании обязаны подготавливать годовые отчеты с комментариями владельцев и акционеров. Иногда эти публикации получаются неплохими, но зачастую в них больше дизайна, чем информации. Мы не даем подходящих для всех рецептов, но хотим показать, как можно сделать такие отчеты более читабельными.

Чаще всего аудитория, которая интересуется годовыми отчетами, а не финансовыми документами, — это не самый искушенный инвестор. Годовой отчет, оформленный как фирменная брошюра, дает возможность руководителю сообщить о работе компании, ее стратегии и планах.

IBM и General Electric с помощью отчетов позиционировали себя как прогрессивные компании. IBM старалась изменить сложившееся о ней мнение как о консервативной структуре. В отчете 1998 года на обложке не было надписи «IBM» или «1998». Там значилось лишь «Start up» и был комментарий СЕО Лу Жерстне:

Что делает этот год исключительным, так это то, что процесс изменений, начавшийся в IBM примерно три года назад, продолжается и затрагивает все области: то, как мы работаем, как совершаем покупки, как учимся и что делаем. Мы убеждаемся, что интернет отвоевывает место в ряду величайших

технологий.

Джек Уэлч описывал, какие изменения, упомянутые в годовом отчете General Electric (GE), он хотел бы наблюдать через несколько лет:

Мы хотим, чтобы General Electric стала компанией, куда люди приходят воплощать свои идеи. Хотим, чтобы они, возвращаясь домой, обсуждали итоги прошедшего дня, а не пытались забыть о них. Хотим, чтобы на наших заводах все задавались вопросом, почему время пролетает незаметно. Хотим видеть компанию, где люди каждый день находят новые способы работы и где они делают свои жизни лучше, а нашу компанию — наилучшей.

Притянуто за уши? Слабовато или наивно? Ничуть. Это тип освобожденной и увлеченной культуры, которую на стадии запуска демонстрируют все успешные предприятия. В компании нашего масштаба это неслыханно, но мы этого хотим и убеждены, что так будет.

Нам нравится, о чем говорит Уэлч, и поражает простота, с какой он это делает. Сейчас^[40] The Economist называет General Electric «компанией, которой восхищается весь мир». Основатель австралийского рекламного агентства Джон Синглтон в годовом отчете написал о приобретении своей компании агентством Ogilvy & Mather так:

По правде сказать, я никогда не был так счастлив признать, что ошибался. Так же как я был стопроцентно уверен, что мы нуждались в международном партнерстве для развития бизнеса и предоставления больших возможностей сотрудникам, — точно так же было ясно, что это повлечет краткосрочные расходы.

Я знал, что слияние столь крупных компаний со многими отраслевыми связями неизбежно сказалось бы отрицательно на клиентах, персонале и привело бы к некоторому спаду, хотя все это и делалось во имя дальнейшего длительного успеха.

Я стопроцентно ошибся во всех пунктах...

Приятно читать такие искренние заявления. Главное, что улучшает годовые отчеты, — это изложенный «простым языком» отчет о финансовых данных. В этом отношении любопытно посмотреть, к каким изменениям привело распоряжение Комиссии по ценным бумагам и биржам, данное взаимным фондам в отношении текстов:

До

Все предложения, указанные в проспекте, предполагают прирост капитала за счет инвестирования в ценные бумаги и прежде всего обыкновенные акции, отвечающие фундаментальным и техническим характеристикам (с точки зрения прибыли и перспективы роста выручки) и, по мнению руководителя фонда, обладающие наибольшим потенциалом.

После

Управляющих фонда интересуют акции компаний, которые ожидают роста стоимости за счет реализации соответствующей инвестиционной стратегии.

Уоррен Баффет председатель Berkshire Hathaway, в своих отчетах показывал глубокое знание сути предмета и всегда старался писать так, чтобы все вычисления были читабельными. Вот выдержка из его предисловия к Plain English Handbook:

Есть несколько объяснений того, почему я и другие люди иногда спотыкаемся на бухгалтерском примечании или описании контракта. Возможно, мы просто не обладаем нужными знаниями, чтобы уловить мысль автора. А возможно, он сам не вполне понимает, о чем пишет. В некоторых случаях, как мне кажется, автор не хочет, чтобы мы поняли то, на что он как специалист имеет законные права.

Возможно, наиболее распространенная проблема заключается в том, что писатель просто не доносит смысл сообщения до читателя. В этом случае неестественный бизнес-жаргон и сложная структура текста лишь усугубляют дело.

Баффет заканчивает так:

Пишите, держа в уме образ определенного человека. Когда я писал ежегодный отчет в Berkshire Hathaway, то представлял, что разговариваю со своими сестрами. Я не испытываю неловкости, когда делаю это. Несмотря на ум и образованность, они не эксперты в бухгалтерском учете и финансах. Они прекрасно поймут обычный английский язык, но бизнес-жаргон поставит их в тупик. Моя цель — поделиться с ними той информацией, которой они поделились бы со мной, окажись на моем месте. Мне не нужно быть Шекспиром, чтобы они меня поняли; достаточно просто хотеть, чтобы это произошло.

У вас нет родственников, которым можно написать? Что же поделаться, напишите моим: «Дорогие Дорис и Берти...»

Когда мы добьемся того, что даже цифры станут восприниматься и усваиваться легко, — это действительно будет прогресс.

Бизнес-план для новых начинаний

Сначала приходит идея, а потом деньги. Но прежде всего должен появиться бизнес-план. Для предпринимателя составление такого плана — разовое действие, а вот у потенциального инвестора много идей и планов соответственно.

О разнообразии возможностей говорил профессор Билл Сэхлмен в Гарвардской школе бизнеса. Он описывает «постоянно растущее количество бизнес-планов в интернете, каждый из которых предлагает «произвести революцию» в промышленности, каждый разрабатывает «консервативный» проект по зарабатыванию минимум \$50 миллионов за пять лет на рынке, имея

скромную долю менее чем в 10%, и каждый сулит инвестору доходность в 100% годовых».

За каждым новым проектом скрывается своя «история», то, что заменяет термин «бизнес-план» в некоторых кругах. Почему инвестору надо поверить вашей истории? Pricewaterhouse Coopers, один из ведущих аудиторов, говорит, что бизнес-план «должен доказать читателю, что компания и продукт действительно удовлетворяют потребностям рынка» и что к нему должны прилагаться списки с возникающими рабочими вопросами.

Сразу приступайте к сути и начните с краткого резюме, обозначив основные пункты. Очень важно, чтобы читатель вам доверял, так что будьте искренними и лучше преуменьшайте, а не преувеличивайте. Профессор Мюррей Лоу из Колумбийского университета выделяет два приоритета:

Кто эти люди? «Я скорее вложу деньги в компанию А с идеей В, а не наоборот».

Есть ли реальный покупатель? «Рынки — это абстракция. Должны быть покупатели, которые хотят и могут заплатить».

Он отмечает и два очевидных слабых места многих планов:

Неоправданный оптимизм — это как если бы вы сказали, что все, что вам необходимо, — маленький процент от доходов с большого рынка. «Это лишь надежда, но не план. Как же будет строиться бизнес?»

Неопрятная презентация — опечатки и орфографические ошибки. «Они не потратили времени, чтобы написать все это правильно, соответственно, их план не будет прочитан. Читать безграмотно составленные документы мучительно».

Инвесторы прежде всего ищут надежные бизнесы и хорошо написанные планы.

Читайте продолжение во 2 части книги

Сноски

[1] Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

[2] Речь о проспекте эмиссии ценных бумаг фонда — официальном документе, содержащем информацию об инвестиционных целях, структуре управления, ставках комиссионных, результатах деятельности и осуществляемых операциях.

[3] Элвин Уайт (1899–1985) — американский писатель и публицист, литературный стилист, автор стилистического справочника английского языка *The Elements of Style*, а также книг для детей: «Паутина Шарлотты», «Стюарт Литтл»; лауреат Пулитцеровской премии. *Прим. ред.*

[4] Генри Менкен (1880–1956) — американский журналист, эссеист, сатирик, автор многотомного исследования «Американский язык» о том, как на английском языке говорят в США. Один из самых влиятельных американских писателей и стилистов первой половины XX века. *Прим. ред.*

[5] Перевод Б. Пастернака. *Прим. пер.*

[6] В английском языке много односложных слов, представляющих разные части речи. В русском число подобных слов не так велико, многие грамматические формы добавляют к ним слоги, и данный эксперимент не мог бы занять три страницы. *Прим. ред.*

[7] Здесь идет речь об особенностях преподавания английского языка. *Прим. ред.*

[8] Игра по своей сути во многом напоминает лото: бинго-карточка заполняется модными словечками, которые зачеркиваются по мере их произнесения выбранным объектом. Побеждает тот, кто раньше других зачеркнет вертикальный или горизонтальный ряд. В России пока не получила особой популярности. *Прим. ред.*

[9] Здесь примеры из английской лексики заменены русскими аналогами. *Прим. пер.*

[10] Уинстон Черчилль (1874–1965) — британский государственный и политический деятель, премьер-министр Великобритании в 1940–1945 и 1951–1955 гг; военный, журналист, писатель, лауреат Нобелевской премии по литературе (1953). *Прим. ред.*

[11] В оригинале фраза звучит как «Softly, as in a morning sunrise». *Прим. ред.*

[12] Dividend Reinvestment Plan (DRP) — перевод компанией дивидендов своих акционеров в банк, который вкладывает полученные суммы в новые акции. *Прим. ред.*

[13] Американские депозитарные расписки (АДР) — обращающиеся на

американском фондовом рынке производные ценные бумаги на акции иностранных компаний. *Прим. ред.*

[14] Cost per mille (thousand) — модель взаимоотношений с рекламодателем, которая предусматривает фиксированную оплату за тысячу показов рекламы. *Прим. пер.*

[15] Здесь примеры из английской лексики заменены русскими аналогами. *Прим. пер.*

[16] В данном случае, судя по всему, речь идет о страховом аннуитете — обобщающем понятии для всех видов страхования ренты и пенсии; его суть заключается в том, что страхователь вносит страховому учреждению определенную сумму, а затем в течение нескольких лет или пожизненно получает регулярный доход. *Прим. ред.*

[17] Издана на русском языке: Джонсон С. Познай свою мечту, или Где мой сыр? — М. : Попурри, 2009. *Прим. ред.*

[18] Томас «Том» Вульф-младший (род. 1931) — американский журналист и писатель, пионер направления «новая журналистика» в литературе, обладатель различных литературных премий США. *Прим. ред.*

[19] Издан на русском языке: Вульф Т. Мужчина в полный рост. — М. : Амфора, 2006. *Прим. ред.*

[20] Расстояние от Нью-Йорка до Далласа составляет порядка 2200 км, перелет длится примерно три часа. *Прим. ред.*

[21] В строке «Subject». *Прим. ред.*

[22] Огюст Роден (1840–1917) — французский скульптор. Эту же легенду рассказывают о Микеланджело Буонарроти (1475–1564), великом мастере эпохи Возрождения, скульпторе, художнике, архитекторе, поэте. Ни один из названных скульпторов не является автором подобной статуи, так что авторы книги, скорее всего, употребили слово «слон» иносказательно. Аналогичный по сути и более привычный читателю вариант высказывания звучит так: «Взять глыбу мрамора и отсечь от нее все лишнее». *Прим. ред.*

[23] For Your Information (к вашему сведению) или For Your Interest (вам будет любопытно). *Прим. ред.*

[24] «Нос и хвост» — соблюдение норм этикета как в начале, так и в конце коммуникации. *Прим. ред.*

[25] В русскоязычной традиции — имя и отчество. *Прим. пер.*

[26] Подробнее об этом можно прочесть здесь: Минто Б. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

[27] Дэвид Огилви (1911–1999) — основатель рекламных агентств Ogilvy & Mather, Ogilvy PR, автор книг по теории рекламы; командор Ордена Британской империи. *Прим. ред.*

[\[28\]](#) Рональд Рейган (1911–2004) — 40-й президент США (1981–1989). *Прим. ред.*

[\[29\]](#) Уоррен Гардинг (1865–1923) — 29-й президент США (1921–1923). *Прим. ред.*

[\[30\]](#) Элкс — город в штате Миссисипи, США. *Прим. ред.*

[\[31\]](#) Издана на русском языке: Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М. : Альпина Паблишер, 2011. *Прим. ред.*

[\[32\]](#) Эдлай Стивенсон II (1890–1965) — американский политический деятель, юрист, кандидат на пост президента США на выборах 1952 и 1956 гг. *Прим. ред.*

[\[33\]](#) Дуайт Эйзенхауэр (1890–1969) — 34-й президент США (1953–1961). *Прим. ред.*

[\[34\]](#) Гарри Трумэн (1884–1972) — 33-й президент США (1945–1953). *Прим. ред.*

[\[35\]](#) Гострайтер (ghostwriter) — человек, пишущий речи за кого-то другого. *Прим. пер.*

[\[36\]](#) Теодор Гейзель (1904–1991) — американский детский писатель и мультипликатор, работавший под псевдонимом Доктор Сьюз (Dr. Seuss), автор сорока детских книг, самый продаваемый англоязычный автор произведений для самых маленьких. *Прим. ред.*

[\[37\]](#) Поповеры (popovers) — американская версия йоркширского пудинга, известная с 1850 г., — «пустые булочки», похожие на профитроли. *Прим. ред.*

[\[38\]](#) Цитируется по: Болховитинов Н. Н. История США. В 4 т. — Т. IV. — М. : Наука, 1987. — С. 89. *Прим. ред.*

[\[39\]](#) Кэрролл Л. Алиса в Стране чудес / пер. Б. Заходера. *Прим. пер.*

[\[40\]](#) По прошествии трех десятков лет: Уэлч возглавлял GE в 1981–2001 гг. *Прим. ред.*