

Питер Фредерик

Убедительное письмо

Как использовать силу слов



УБЕДИТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СИЛУ СЛОВ

Питер Фредерик

Претекст
Москва
2013

Содержание

Об авторе	9
Благодарности	9
Введение	11
Глава 1. Что такое убедительное письмо	13
Зачем вы пишете?	16
Кто ваша аудитория	19
Реакция читателя = Результат	24
Глава 2. Инструменты убедительного письма	29
Этос, логос, патос	31
Эмотивный язык	33
Вы, мы, я – сближение	36
FABU	38
Рассказываем историю	39
Пример убедительного письма	43
Глава 3. Убеждение – за гранью логики	47
Наука принятия решений	50
Первичность: почему важно быть первым	51
Доступность	53
Последовательность и почему мы не любим менять свое мнение	55
Оправдания и доказательства	59
Простота	61
Потери и выгоды – синица в руке	63
Внешнее влияние – следуем за стадом	66
Повторение, повторение, повторение	70
Закрепление – Решение – Сбиваем с толку	70
Гало-эффект	71
Новизна – здесь и сейчас	74
Читатель всегда прав	75

Глава 5. Краткость – это ясность	85
Определение краткого письма	87
Ясон и жаргонавты	88
Писательская диета – меньше «воды»	92
Примеры, сравнения и аналогии	96
Семь шагов к лаконичности	97
Глава 6. Глагол – это мощь и энергия	101
Вспомним грамматику	103
Глаголы любят повеселиться	104
Скрытые глаголы	106
Глава 7. Ошибки	109
Подмена слова	111
Неверный выбор слова	112
Неоправданная пунктуация	
и отсутствие пунктуации	113
Орфографические ошибки	115
Глава 8. Планирование и структурирование	117
Планирование, черновой вариант,	
редактирование	119
Статистика читабельности	122
Структура документа	124
Глава 9. Внешний вид, шрифты и форматирование	127
Выбор шрифта	129
Внешний вид	131
Заголовки	134
Списки	135
Таблицы и диаграммы	136

Глава 10. Советы для подготовки документов самых распространенных типов	139
Эффективные электронные письма	141
Как писать для веб-сайта	145
Убедительное резюме	147
Резюме (или выдержки) для руководства	151
Заявка на финансирование	153
Обратная связь, страх и просьба	161
Глава 11. Убеждение – темное искусство	165
Причинно-следственная связь	168
Это же здравый смысл, глупенький	169
Это все знают	170
Извращенная статистика	171
Расширяем или сужаем определения	175
Лесть – лучшее оружие	176
И еще несколько методов	177
Заключение	180
Приложения	181
Приложение 1. Резюме правил	183
Приложение 2. Тяжеловесные слова и их синонимы	185
Приложение 3. Рекомендуемая литература	186
Приложение 4. Схема убедительного письма	187
Приложение 5. Опросник убедительного письма	188
Приложение 6. Как использовать тенденции принятия решений и противостоять им	189
Приложение 7. Пример лаконичного письма: семь шагов	193

Об авторе

Последние 10 лет Питер Фредерик занимается тем, что уговаривает богатых людей расстаться с деньгами. В частности, будучи старшим консультантом по заявкам в Pera Innovation, он убеждал местные и европейские организации финансировать инновационные исследования от лица клиентов Pera. Питер помогает тем, кто хочет подать заявку на финансирование, на каждом этапе процесса – от формирования основной идеи до отправления заявки, – чтобы максимально повысить шансы на успех. И это работает: за последние три года благодаря его опыту и знаниям удалось реализовать проекты на 200 миллионов фунтов стерлингов. Помимо работы в Pera Питер занимается разработкой тренингов и руководств по составлению убедительного письма, которыми пользуются многие исследовательские центры по всей Европе, включая такие, как QinetiQ и Fraunhofer Institute. Опыт Питера не ограничивается финансированием научных исследований; он также работает в области корпоративных коммуникаций, торговли и с недавнего времени в области коммерческих и благотворительных заявок на финансирование. Кроме того, он пишет книги, как вы заметили.

Благодарности

Издательство Pearson выражает благодарность за право использования авторских материалов:

схема на с. 120 принадлежит AFP/Getty Images; примеры на с. 132 – Pera Innovation Ltd.

В некоторых случаях мы не смогли найти правообладателей и будем благодарны за любую информацию, которая поможет нам в этом.

Введение

Если вы пишете что-то для кого-то, скорее всего, вы делаете это с определенной целью. Другими словами, вы хотите убедить читателя поступить так, как хочется вам. Это относится к целому ряду документов: электронные письма, резюме, отчеты, рекламные материалы, описание вакансий.

Большую часть времени я трачу на то, чтобы научить людей добиваться финансирования промышленных исследований. В этой высококонкурентной сфере есть лишь один шанс выиграть грант – без права на ответ. Последние 10 лет я разрабатываю практические методы убеждения, проверяя их на многомиллионных заявках на финансирование и своей преподавательской работе по всей Европе. Недавно я успешно применил эти методы в других сферах – таких, как составление резюме, бизнес-отчетов, торговых документов и заявок на финансирование благотворительных проектов.

Эту книгу я задумал как полезную альтернативу лекциям и раздаточным материалам (например, распечаткам слайдов, которые обычно засовывают в ящик стола и никогда к ним не возвращаются). Поэтому здесь вы не найдете многословных размышлений, занимательных историй и скучных аналогий. Вместо этого я сосредоточился на практическом применении навыков убедительного письма, проиллюстрировав их реальными примерами.

Убедительное письмо – это искусство понимания того, чего вы хотите и почему адресат должен вам дать это, подкрепленное умением эффективно формулировать свою просьбу. В этой книге собраны самые полезные рекомендации о том, как кратко выражать свои мысли и принимать решения. Вы научитесь:

- понимать, почему вы пишете, для кого вы пишете и какой ответ вам нужен, чтобы добиться желаемых результатов;

- использовать разум, логику и эмоции, чтобы убедить читателя и рассказать историю своей аудитории – даже в деловых документах;
- понимать, почему мы принимаем нелогичные решения и как использовать эти «ошибки» мышления с пользой для себя;
- удалять все лишнее из текста, писать ярко и эффективно, используя апробированный процесс из семи шагов;
- использовать глаголы, чтобы зарядить энергией текст;
- избегать распространенных ошибок, включая правописание, пунктуацию и неудачный подбор слов;
- планировать и структурировать текст, чтобы упростить процесс и повысить читабельность;
- улучшить внешний вид документа с помощью шрифта, выделений, заголовков и графических вставок, чтобы усилить производимое им впечатление;
- освоить мастерство составления самых распространенных документов – таких, как электронные письма, веб-страницы, резюме и заявки на грант;
- овладеть искусством убеждения, чтобы манипулировать читателем и обеспечить успешный исход дела при неэффективности других средств.

Эта книга для вас – для бизнеса и для удовольствия, для длиннющих отчетов и коротеньких писем, для любого текста, который вы пишете, надеясь получить результат.

глава

1

**Что такое убедительное
письмо**

Убедительное письмо – это любой текст, написанный с целью получения определенного результата. В бизнесе это касается практически всего, что вы пишете. Если вы не пытаетесь добиться результата, то зачем писать?

Приведем примеры:

- письмо с резюме на открывшуюся вакансию;
- электронное письмо персоналу для ознакомления его с новой корпоративной политикой;
- письмо с заявкой на тендер;
- письмо с требованием возврата безнадежного долга.

Все эти письма предполагают какой-то ответ от адресата; следовательно, они должны быть убедительными. Даже беллетристика должна быть убедительной. Автор должен убедить читателей в том, что вымысел вполне реален. Если у читателя возникли сомнения – автор потерпел неудачу.

В двух словах, убедительное письмо – это все, что вы пишете для определенного адресата¹.

В этой главе мы поразмышляем над следующими важнейшими вопросами.

1. Зачем вы пишете?
2. Кто будет это читать?
3. К какому результату вы стремитесь?
4. Какой ответ вам нужен от адресата, чтобы добиться этого результата?

¹ Конечно, есть исключения (например, составление копий), но мое утверждение все-таки верное.

Зачем вы пишете?

Может, обойдемся без этого?

Считается, что лишь 7% личных коммуникаций (лицом к лицу) можно назвать вербальными. Хотя это, скорее всего, неправда, за исключением некоторых, вполне конкретных ситуаций², общение лицом к лицу имеет множество преимуществ. При написании письма вы лишены тех инструментов убеждения, которые доступны вам при личном общении. Вы не можете закатывать глаза, например, демонстрировать сарказм, жестикулировать или казаться человеком, вызывающим доверие. Если вы обладаете шармом и харизмой, вам намного легче убедить человека в чем-то при личном общении.

Однако письмо обладает многими преимуществами, которых лишено личное общение: у вас есть время подобрать слова; вы можете отредактировать текст и спросить совета у других; можете писать, сидя в пижаме, наевшись чеснока и не мывшись хоть целую неделю.

Письмо – неторопливый процесс, взвешенный, обдуманный и точный, в то время как личный контакт – быстрый, динамичный и происходящий в свободной форме. Хорошенько подумайте и, если у вас есть выбор, выберите самое убедительное средство коммуникации.

Цели

Как мы отметили, убедительное письмо должно давать результат. Следовательно, нужно определить этот желаемый результат, прежде чем начать писать.

Для приведенных ранее примеров желаемые результаты могут быть следующими:

- приглашение на собеседование по поводу вакансии;
- 90% сотрудников адаптируются к новой корпоративной политике в течение семи дней;

² Исследования, которые показали этот результат, сосредотачивались только на передаче эмоций и отношениях во время общения, а не на общении в целом.

- победа в тендере;
- выплата всего безнадежного долга в течение 28 дней.

Хотя постановка цели – вполне очевидный процесс, здесь все же есть некоторые трудности:

- 1) поставить слишком много целей;
- 2) забыть о цели;
- 3) не отвечать на вопрос.

Слишком много целей

«Я хочу сообщить сотрудникам о замораживании зарплаты. И о ремонте в офисе. И о новом директоре. И о том, что надо поднять моральный дух. И повысить прибыль на 20%».

Конечно, это преувеличение, но, думаю, вы поняли. Мы часто стремимся включить все новости в один текст. Особенно это касается массовых рассылок электронных писем. Однако не забывайте, что большинство людей воспринимают лишь одно сообщение из коммуникации любой формы, так что не переусердствуйте.

У вас могут быть промежуточные цели, но они должны быть реалистичными. Например:

«Сообщить сотрудникам о замораживании зарплаты и удержать негативную реакцию на уровне 5%».

Это разумно, к тому же необходимость минимизировать негативную реакцию побуждает вас аккуратно формулировать свое сообщение. А такая задача:

«Сообщить сотрудникам о замораживании зарплаты и повысить моральный дух»

– это уж слишком.

Даже в длинных документах (таких, как годовые отчеты или торговые предложения) должна быть одна единственная цель, даже при наличии промежуточных задач.

Если вы забыли о цели

Такое случается со всеми. Мы пишем длинные документы или электронные письма, которые, как нам кажется, должны поразить любого читателя, а потом выясняется, что никто так и не понял, что имелось в виду. Значит, мы забыли о своих целях.

Жалобы – прекрасный пример. Почему вы жалуетесь? Чего вы ждете? Если вы хотите получить обратно свои деньги, именно на этом должны сосредоточиться все ваши послания компании, а не только первое письмо. Очень легко отвлечься на цифры, даты и поиск виноватых и забыть основную цель письма. Так что, если ваша задача – разразиться пламенным негодованием, так и сделайте.

Если вы не отвечаете на вопрос

В бизнесе пишут в основном в ответ на вопрос или заявку. Это также относится к внутренней переписке по электронной почте и тендерам. Человек, которому вы отвечаете, ожидает конкретного результата. Если он ясно сформулировал свои ожидания, убедитесь в том, чтобы он получил то, что ему нужно. Точно так же, если вы заявляете, что покажете что-то, сделайте это.

Вот пример тендера.

2.2.7. Облегчение выполнения задач благодаря прямому доступу к ключевому оборудованию.

Так как разработка проекта X в первую очередь зависит от специального оборудования, основные партнеры берут на себя ответственность за обеспечение данным оборудованием. Разделение обязанностей в каждой компании консорциума делает их единственными ответственными лицами за приобретение/аренду необходимой аппаратуры для выполнения их задач.

Во-первых, это ужасный кусок абсолютно бессвязного текста. Более того, автор начал абзац с вполне определенного заголовка, но не сумел раскрыть его. Автор должен был

показать, что ключевое оборудование доступно, но вместо этого он стал разъяснять, что каждый партнер ответственен за приобретение оборудования, а это совсем другая тема.

Повторюсь: возможно, все это кажется вам простым и само собой разумеющимся, но именно о простых вещах мы чаще всего забываем, когда торопимся.

Кто ваша аудитория

«Джонни плохо себя чувствует. У него болит животик. Бедный Джонни. Джонни не сможет сегодня возглавить комитет по вознаграждениям».

Если это адресовано четырехлетнему ребенку (который хорошо разбирается в комитетах по вознаграждениям), то все в порядке. Но если вы извиняетесь перед советом директоров за невыполненную работу, то дела обстоят не так радужно. Если вы не понимаете, чего ожидает аудитория, то никогда не сможете ее убедить.

Что нужно помнить о своей аудитории

Независимо от того, кто входит в вашу аудиторию, можно выделить несколько общих моментов.

- **Ваша аудитория состоит из неосведомленных гениев.** Представьте себе, что читатели не глупее вас, однако они не обладают никакими знаниями на данную тему, если, конечно, вы не уверены в обратном. Это поможет свести к минимуму профессиональный сленг и избежать высокомерного тона.
- **У вашей аудитории есть внутренний критик.** Когда мы читаем, в голове у нас звучит циничный голос, критикующий каждую фразу. Постарайтесь утихомирить этот голос, сформулировав свои идеи ясно, доступно и правдоподобно. Полезно использовать риторические вопросы³. Эффективно также задавать

³ Вопросы, на которые вы не ждете ответа аудитории.

вопросы, которые задал бы внутренний голос читателя, а затем сразу же на них отвечать. Это позволяет установить связь с аудиторией, добиться доверия и сопереживания.

- **Смысл написанного зависит от аудитории.** Слова – всего лишь каракули на бумаге, пока их не наделили определенным значением. Люди интерпретируют ваши слова, опираясь на собственный опыт и склонности (см. главу 3), следовательно, могут понять что-то абсолютно не так, как вы задумывали. Поэтому два человека могут ссыльаться на один и тот же документ при отстаивании абсолютно разных точек зрения, и каждый из них будет верить, что документ подтверждает именно его позицию.
- **У вашей аудитории есть дела поинтереснее.** Удивительно, но это так. Честно скажу, иногда мне было бы приятнее прибить свой язык к столу, чем читать некоторые документы. Если хотите, чтобы аудитория прочитала ваше творение, сделайте его интересным.
- **Аудитория читает по диагонали.** Это прямое следствие того, что у людей есть дела поважнее. Информация должна быть максимально доступной. На самом деле я удивлюсь, если вы дочитали этот абзац.
- **Читатель хочет попасться на крючок.** Когда читатель тратит время на чтение текста, он хочет убедиться в том, что сделал это не зря. Утратив интерес с самого начала, он разозлится и на себя, и на вас. Чем дольше вы держите его на крючке, тем больше он будет доверять вам (почему так происходит, см. в главе 3).

Все эти моменты говорят о том, что нужно понимать – для кого вы пишете. Иногда вы не знаете своей аудитории. В таком случае можно сделать кое-какие предположения и составить модель типичного читателя. Можно также создать образ «идеального» читателя и «худшего» читателя, чтобы не склоняться только к одной группе.

Оценивая аудиторию, обдумайте следующие моменты:

- имя (если оно известно);
- пол;
- возраст;
- уровень образования;
- занятие;
- связь с вами;
- причины для прочтения вашего сообщения;
- место чтения;
- время чтения;
- степень враждебности/цинизма⁴.

Составив мысленный образ читателя, подумайте, как это отразится на вашем тексте.

Если читатель – занятой человек или настроен очень критично, избегайте лишних слов. Если ваши читатели – графоманы (посмотрите в словаре значение этого слова), обеспечьте целый шведский стол «вкусных» предложений. Не забудьте, зачем вы пишете: вы должны понимать свою аудиторию, чтобы эффективно убедить ее в чем-либо.

Убеждайте аудиторию, а не самого себя

Вы получили должность консультанта в автосалоне BMW. Вы влюбились в черное, как смоль, «купе» Z4 – дорогой двухместный спортивный автомобиль. Хотя это, верно, самая лучшая машина в салоне, вы быстро потеряли бы работу, если бы пытались продать только ее. У клиентов разные потребности, и как продавец вы должны подстраивать под них свое предложение. То же самое касается письма: убедитесь в том, что текст соответствует потребностям читателя, а не просто является образцом незаурядных писательских способностей, с вашей точки зрения.

Мир захламлен рекламными кампаниями для аудитории, состоящей из одного-единственного человека. На веб-сайтах тоже можно найти кучу примеров. Следующий отрывок заимствован с типичного консалтингового веб-сайта:

⁴ Насколько враждебен читатель к вам? Об этом важно помнить менеджерам, когда они пишут своим сотрудникам.

Продуктизация информационных ресурсов

Как использовать корпоративные информационные инвестиции

Выживание в стремительно развивающемся корпоративном мире зависит от умения быстро адаптироваться к внешним изменениям с помощью продуктизации неиспользованных информационных ресурсов, которые неравномерно распределены между различными игроками на многочисленных платформах. Acecorp Consulting – мировой лидер по выявлению и использованию информационных ресурсов с помощью синергичных методов работы.

Если вы ИТ-консультант, все замечательно. К сожалению, клиенты этой компании – не ИТ-консультанты. Я стал читать этот текст после просмотра заголовка только потому, что выбора у меня не было. Думаю, автор хотел сказать примерно следующее:

Как заработать деньги на вашей информации

Используйте корпоративные знания

Ваш бизнес зависит от вашей способности реагировать на изменения. Собрав воедино опыт и знания, рассредоточенные по всей организации, вы сможете реагировать намного быстрее. Acecorp Consulting – мировой лидер в области информационного менеджмента, и мы готовы предложить простые решения, которые помогут выявить и использовать ваши корпоративные знания.

Помните: надо убедить аудиторию, а не самого себя.

Адаптируйте стиль – от академичного к бизнес-стилю

В Великобритании примерно половина сотрудников, которым приходится писать по работе, учились в университете. Высшее образование прививает определенный стиль письма, идеально подходящий для научных исследований. Однако некоторые особенности, которые делают этот стиль

столь подходящим для его прямого назначения, мешают в бизнесе.

Осторожный язык

Автор научной статьи должен быть абсолютно уверен в истинности тех или иных мнений, прежде чем убеждать в этом читателей. Поэтому язык, как правило, очень уклончивый, ни к чему не обязывающий («вероятно, это говорит о том, что» вместо «это показывает, что»). Кроме того, автор обычно включает множество подробностей из истории вопроса, оговорок и ссылок, чтобы избежать недопонимания. В деловых документах подобная осторожность может ослабить воздействие на аудиторию. Например, в рекламе вы не найдете такого текста:

«Некоторые люди, особенно с большим опытом вождения, возможно, смогут снизить ежегодные расходы на автострахование, в зависимости от страховой компании и конкретных страховых требований. Однако необходимо провести дальнейшие исследования, чтобы убедиться в том, что экономия на первоначальном страховом взносе улучшит финансовую ситуацию в долгосрочном периоде».

Постарайтесь выражаться более определенно и позитивно, если, конечно, вы не убеждены в том, что это абсолютно невозможно. Если же в текст необходимо вставить оговорки и предостережения, не заостряйте на них внимание; сначала надо убедить читателя, а затем уже пугать его оговорками.

От третьего лица

Это очень строгий, объективный стиль, но ему не хватает тепла. Первое лицо намного сердечнее, дружелюбнее и позволяет говорить о читателе.

Тяжеловесные слова

В научных статьях помимо непонятных слов употребляются еще и профессионализмы (специфические слова и выражения). Как мы выясним в главе 5, если убрать из текста

тяжеловесные слова, он получится гораздо более понятным и ясным, а читателям будет намного легче уяснить вашу мысль.

Конечно, если вы пишете для ученых мужей, академический стиль будет более убедительным. Главное – адаптировать стиль к конкретной аудитории.

Реакция читателя = Результат

Мы знаем аудиторию. Мы знаем цель. Теперь задача посложнее: как убедить читателей помочь нам добиться своих целей? Все сводится к реакции читателя, которая формируется из двух составляющих.

Эмоциональная реакция – чувство, возникающее у читателя (жалость, грусть, восторг и т. д.).

Намерение – то, что читатель собирается сделать вследствие возникших чувств (купить что-то, перестать что-то делать и т. д.).

Возьмем пример тендера. В хорошо составленной заявке будут раскрыты все необходимые пункты. А замечательная заявка помимо этого вызовет еще и эмоциональную реакцию адресата, и, возможно, он выберет именно ее.

Главная цель убедительного текста – вызвать следующие эмоциональные реакции:

«Это ужасно! Я должен им как-то помочь».

«Это действительно срочно. Я сейчас же этим займусь».

«Какая чудесная идея! Мне нравится эта реклама».

Последняя реакция не всегда ведет напрямую к действиям, однако вы можете задаться целью повысить узнаваемость бренда, а не убедить людей купить товар. Известно, что бренд алкогольной продукции Guinness использовал этот метод в своих рекламных кампаниях «Поверь», «Танцующий человек» и «Эволюция». Эта реклама не была создана случайно. Рекламщики ставили перед собой четкую цель – повысить узнаваемость бренда, они понимали, что

понравится их аудитории, и создали необходимую реакцию (радость от того, что их развлекают, а также интеллектуальный стимул), чтобы добиться желаемого результата.

Разные реакции разных читателей

Какую цель вы ставите перед собой при описании вакансии? Вы можете составить его так, чтобы привлечь внимание кандидатов определенного типа. Более того, вы наверняка захотите отсеять неподходящих соискателей, иначе вас завалят резюме.

В описаниях вакансий используются такие фразы, как «вы должны обладать, как минимум, степенью магистра». Это привлекает квалифицированных кандидатов, которые радуются тому, что соответствуют высоким стандартам. Кроме того, это отпугивает неквалифицированных кандидатов. Точно так же намеренное использование очень тяжелого или очень простого языка помогает привлечь нужную аудиторию, в то же время отсеивая ненужную.

Итак, убедитесь в том, что вы создаете позитивную и негативную реакции читателей, в зависимости от того, от кого вы ждете результатов.

Призыв к действию и вознаграждение читателей

Общее правило убедительного письма: объясните читателю, как сделать то, чего вы от него ждете. Не приказывайте ему; это должно быть его решение. Однако когда читатель примет его, предоставьте ему все необходимые инструменты для реализации этого решения. Я назвал это «призывом к действию». Без этого может получиться так, что читатель согласится с вами, но ничего не предпримет.

Правило 1: включите в свой документ призыв к действию.

Призыв к действию состоит из двух частей:

- 1) вот, что можно сделать;
- 2) вот, как это сделать.

Первый пункт опирается на намерения читателя. Он хочет сделать что-то в связи со сложившейся ситуацией, но не всегда знает, что (или чего именно вы от него ждете), поэтому вы должны четко сформулировать свои ожидания.

Приведем пример:

«Позвоните мне по телефону 01234 567890 до 10:00 и сообщите свое решение».

«Для того чтобы воспользоваться этим предложением, напишите по адресу sales@acecorp.com».

Если вы не спешите⁵, то можно расширить процесс убеждения. Интерес читателя растет, если он что-то получает взамен. Это важнейшее правило беллетристов, однако оно также применимо к деловому письму.

Например, нужно написать письмо вашему боссу с просьбой помочь в решении проблемы. Возможно, вы уже нашли решение и можете просто попросить начальство реализовать его. Однако вы можете рассчитывать на более выгодную ответную реакцию, если опишете проблему и подведете начальство к решению, не формулируя его напрямую. Это даст начальству шанс поучаствовать, решив проблему для вас. Ваш босс получит свое вознаграждение (интеллектуальное стимулирование) и с большой радостью примется за внедрение вашего решения, а вы добьетесь своей цели. Самое главное – это будет его идея, что сильно повысит ее шансы на реализацию (это мы обсудим в главе 3). Конечно же, нужно понимать аудиторию, чтобы знать, сработает этот метод или нет.

Резюме

Убедительное письмо – это любой текст, который вы пишете для того, чтобы кто-то его прочитал. Прежде чем начать, продумайте следующие моменты.

⁵ Например, в рекламе, когда реакция читателя необязательно должна быть мгновенной.

- **Почему вы пишете?**

- Есть ли более эффективный способ общения?
- Ваш текст действительно помогает достичь поставленных целей?

- **Для кого вы пишете?**

- Вы правда знаете этих людей?
- Вы пытаетесь убедить их или себя?

Планируя текст, помните, что реакция читателя равняется результату:

- вы должны знать, чего хотите (результат);
- от кого вы хотите получить результат (читатель);
- какая реакция наверняка приведет к нужному результату.

Стараясь добиться желаемого результата, убедитесь в том, что включили призыв к действию, чтобы читатель точно знал, как поступать дальше.

глава

2

Инструменты
убедительного письма

В первой главе книги отмечалось, как важно быть убедительным, и было сформулировано основное правило убедительного письма, а в этой главе предлагаются инструменты такого письма, необходимые для достижения нужной реакции читателей.

Здесь мы рассмотрим:

- этос, логос, патос;
- эмотивный (эмоциональный) язык;
- вы, мы, я;
- FABU;
- как рассказать историю:
 - семь основных сюжетов;
 - семь основных требований;
- пример убедительного письма.

Этос, логос, патос

Эти слова не имеют никакого отношения к мушкетерам, как может показаться на первый взгляд. На самом деле это три типа убеждения по Аристотелю⁶. Рассмотрим их.

Этос

Это понятие относится к моральным качествам, умениям и знаниям. Аудитория, которую вам необходимо убедить, должна поверить, что вы – именно тот человек, которо-

⁶ Древнегреческий философ, живший в IV веке до н.э. Ученик Платона, биолог, физик, поэт, этик и просто большая умница.

го хочется слушать. Это также можно назвать «уважением». Уважение зависит от конкретной аудитории. Если вы – ведущий специалист по использованию лучевой терапии с модулированной интенсивностью в лечении раковых заболеваний, ваше выступление на данную тему вызовет уважение аудитории. Если же вы попробуете использовать эти знания, чтобы добиться уважения уличных группировок, скорее всего, ни к чему хорошему это не приведет.

В письме следует использовать свою репутацию, чтобы добиться доверия. Если у вас нет никакой репутации в глазах аудитории, создайте ее с помощью качества своего письма. Если вы выражаетесь кратко, точно и убедительно, это повысит шансы на то, что аудитория проникнется уважением к вам и, таким образом, позитивно отреагирует на ваше сообщение.

Логос

Логос лежит в основе слова «логика». Читатели всегда лучше реагируют на аргументы, опирающиеся на логику. Главные слова в данном случае – «потому что». Если разъяснить причины, читатели с большей вероятностью отреагируют именно так, как хотелось бы вам.

Патос

Последний компонент – патос – относится к эмоциям. Если вы играете на чувствах читателей, можете получить весьма плодотворные результаты. Обсудим это подробнее.

Вы наверняка помните формулу «Реакция читателя = Результат». Эту формулу можно расширить, используя три принципа, которые мы отметили выше:

«Разум, Уважение и Эмоции = Реакция читателя = Результат».

В Приложении 4 вы найдете схему, иллюстрирующую то, как сочетаются все эти аспекты убеждения. Пока вполне достаточно просто запомнить этих трех мушкетеров.

Эмотивный язык

Если вы инженер или ученый, вам, вероятно, сейчас не по себе. Несмотря на годы обучения, за которые инженеров приучили избегать эмоций в письме, убедительное письмо опирается именно на это. Вспомните наше правило:

«Реакция читателя = Результат».

Реакция читателя зависит от того, насколько успешно вы манипулируете его эмоциями. Для этого не нужно театральных сцен:

«Пожалуйста, я умоляю вас, мои дети умрут с голоду, если вы не сделаете заказ!»

Но понимание рычагов воздействия на эмоции читателей поможет вам манипулировать ими к своей выгоде. В главе 1 мы обсудили эмоциональную реакцию и последующие намерения. Именно с помощью эмотивного языка можно воздействовать на это.

На какие эмоции стоит нацелиться

Продавцы часто говорят об алчности и страхе. Если сможете зацепить одно из этих чувств клиента, это поможет повысить продажи. Очевидно, что если вы пишете торговый документ, то это правило остается в силе. Вот список самых распространенных эмоций, которые вы можете вызвать, и последующие эмоциональные реакции/намерения.

- **Алчность.** «Я сделаю это, потому что получу что-то взамен».
- **Зависть.** «Все это делают, и я должен».
- **Страх.** «Если не сделаю этого, буду страдать».
- **Гордость.** «Я единственный, кто на это способен».
- **Жалость.** «Бедные люди! Я должен что-то сделать».
- **Вина.** «Это все из-за меня. Я должен что-то предпринять».
- **Гнев.** «Как они смеют! Я обязан вмешаться».

- **Радость.** «Я так рад! Я сделаю все, что угодно».
- **Надежда.** «Я сделаю это, потому что есть вероятность позитивных результатов».

В этой книге передо мной стоит вполне очевидная задача. Я стараюсь порадовать вас легким, непринужденным стилем, надеясь, что вы продолжите читать и запомните информацию⁷. Если бы я попытался играть на ваших страхах, расписывая здесь катастрофические последствия для того, кто не прочитает эту книгу, не думаю, что вы поверили бы мне. Так что нужно хорошо понимать читателя, чтобы выбирать в качестве мишени правильные эмоции.

Эмотивные слова

Можно манипулировать читателем и добиваться необходимого эмоционального состояния с помощью эмотивных слов. Например, если я хочу вызвать у вас чувство вины за изменение климата, чтобы побудить покупать продукцию, предлагаемую на моем экологическом веб-сайте, я должен использовать такие слова, как «вред», «ущерб», «катастрофа», «глобальный», «страдание» и «ответственность». Затем я должен дать вам надежду на то, что ваши действия могут изменить положение дел. Это потребует таких слов, как «действие», «помощь», «перемены», «не медлите» и «спасите».

Когда изучите своего читателя и сформулируете желаемый результат, воспользуйтесь списком эмоций, приведенным выше, чтобы добиться наиболее подходящей эмоциональной реакции. Затем составьте список эмотивных слов, которые стоит использовать. Предупреждаю: если ваша аудитория очень умна и сообразительна, с большой осторожностью выбирайте слова, иначе вас заподозрят в стремлении манипулировать.

Правило 2: играйте с эмоциями людей ради достижения собственных целей.

⁷ Если вы все еще читаете, значит мой метод сработал.

Неоднозначные слова

Это особый тип эмотивных слов. Это слова, имеющие дополнительный оттенок значения. Если вы назовете продукцию конкурента «удовлетворительной» или «приемлемой», читатель подумает, что с этой продукцией что-то не так, несмотря на отсутствие негативных комментариев с вашей стороны. Приведем другие примеры:

«Слияние было сорвано».

«Его выступление показалось мне вполне адекватным».

«Она принимала стимулирующие препараты, чтобы пробежать так быстро».

Неоднозначные слова – весьма эффективный способ незаметной манипуляции. Однако не следует использовать их слишком часто, чтобы читатель не заподозрил неладное.

Взволновать, посочувствовать, предложить решение

Этот метод – прекрасный пример эмотивных слов. Первый шаг – описать проблему читателя. Воспользуйтесь эмотивными словами, чтобы читатель действительно «посочувствовал» свою проблему. На этом этапе эмоциональный настрой читателя низкий. Сейчас он готов для двух вещей – для понимания и помощи. Проявите сочувствие и покажите, что понимаете его положение. Это поможет добиться доверия и взаимопонимания. Убедитесь в том, что проявляете понимание именно его конкретной проблемы, а не проблемы в целом (см. FABU далее). Наконец, покажите, что у вас есть решение. Так вы ставите читателя в эмоционально уязвимое положение и завоевываете его доверие, повышая вероятность того, что он примет предложенное вами решение. Этот подход часто используется при продаже медицинских препаратов.

«Тяжелые формы угревой сыпи могут стать страшной проблемой для подростков. Смузжение, социальное отвержение

и последующая изоляция грозят разрушить молодые жизни. Мы понимаем эти проблемы и посвятили свои исследования поиску решения. В результате многолетних опытов мы создали революционное лекарство от угревой сыпи, которое поможет изменить вашу жизнь».

Вы, мы, я – сближение

Это еще одно правило торговли, весьма эффективное в убедительном письме. Его можно применять к любому убедительному общению, например:

«Джули, вы достигли блестящих результатов в региональных продажах. Мы поставили новую цель – поднять региональные продажи на 20%, и я хотел бы, чтобы именно вы взялись за это».

Сначала акцентируется внимание на основной теме, затем подчеркивается партнерский характер отношений и, наконец, принимается во внимание ваше мнение. Так, мнению/положению читателя придается наибольшее значение, ваши требования перекочевывают в конец текста, а читатель становится более восприимчивым для убеждения. Кроме того, вы как автор будете помнить, что нужно с самого начала думать об аудитории, а это никогда не помешает.

В торговых документах порядок слов тот же. Для того чтобы документ был сосредоточен на потребностях клиента, следует часто использовать местоимение «Вы». Когда вы говорите от лица компании и о партнерских отношениях с клиентом, пишите «мы», а «я» лучше избегать, если, конечно, не требуется высказать свое личное мнение.

Приведем реальный пример:

«Помогаем компаниям внедрять инновации как функциональный бизнес-инструмент, действующий в течение длительного периода и необходимый для развития идей, касающихся новых товаров и услуг.

В партнерстве с региональными, национальными и европейскими правительственные агентствами мы обеспечиваем доступ к более чем 10 000 исследователей и инженеров, которые разработают технологии, необходимые для реализации этих идей, а также поможем разделить расходы на инновации путем партнерства с другими компаниями».

В этом отрывке только один раз встречается личное местоимение – это слово «мы». Единственное слово, относящееся к читателям, – некие неопределенные «компании» в первой строчке. Если прочтете этот текст, он ни о чем вам не скажет; здесь можно найти только ряд утверждений. Попробуем переписать этот отрывок.

«AceCorp поможет вам провести инновацию ваших товаров и услуг, а также раскрыть огромные возможности инноваций как бизнес-стратегии.

AceCorp обеспечивает разработку инновационной концепции во всей отрасли. Мы также обеспечиваем доступ к более чем 10 000 исследователей и инженеров, чтобы разработать технологии, необходимые для реализации этих идей. Мы даже поможем вам разделить расходы на инновации путем создания партнерств и благодаря правительственной поддержке».

В этом тексте все-таки слишком много «мы» (или названия компаний), но этого стоит ожидать на веб-сайте компании. Однако отрывок стал намного более персонифицированным, он словно обращается напрямую к вам, то есть к читателю, и объясняет, как «мы» можем помочь «вам».

Правило 3: говорите напрямую с читателем, используя такие местоимения, как «вы», «мы» и «я».

Единственный случай, когда это правило лучше игнорировать, – если нужно писать от третьего лица (например, научную статью, отчет для газеты).

FABU

FABU – аббревиатура, показывающая реальную ценность предложения и объясняющая, почему кого-то это должно интересовать. FABU расшифровывается так:

- **характеристики** (features);
- **преимущества** (advantages);
- **выгода** (benefits);
- **привлекательность** (u-appeal).

Характеристики – это фактический элемент вопроса. Характеристики дают вашему предложению преимущества перед другими вариантами. Эти преимущества затем приносят выгоду пользователям. Конкретная выгода, представляющая интерес для того или иного индивида, – это привлекательность предложения конкретно для него. Возьмем в качестве примера эту книгу.

- **Характеристики:** схема убедительного письма.
- **Преимущества:** все ключевые принципы убедительного письма на одной странице.
- **Выгода:** не надо листать книгу, выискивая полезную информацию.
- **Привлекательность для вас:** я очень занят, у меня нет времени на поиски информации.

Стараясь убедить читателя, помните, что его мало интересуют характеристики, преимущества и выгоды; главное – насколько это привлекательно конкретно для него. Ему все равно, что диаметр экрана телевизора 50 дюймов, что обеспечивает большую картинку, помогая погружаться в любимые фильмы, если на самом деле он ищет телевизор для кухни. Если вы понимаете, чего хочет читатель, и представляете ему только те характеристики, преимущества и выгоды, которые привлекут его внимание, скорее всего, вам удастся убедить его.

Если объединить эти правила в бизнес-контекст, можно написать примерно следующее:

«Асескорп – старейший производитель технической продукции в Европе (характеристика), а это значит, что мы обладаем непревзойденными знаниями относительно потребностей наших клиентов (преимущество). Какой бы ни была ваша ситуация, в Асескорп найдется продукция, подходящая именно вам (выгода), это поможет вам сэкономить время и деньги, необходимые для поиска решения (привлекательность для вас)».

Для другого клиента привлекательность можно немного изменить:

«Асескорп – старейший производитель технической продукции в Европе (характеристика), а это значит, что мы обладаем непревзойденными знаниями относительно потребностей наших клиентов (преимущество). Какой бы ни была ваша ситуация, в Асескорп найдется продукция, подходящая именно вам (выгода), а это значит, что вы получите идеальное, бескомпромиссное решение, и вам не придется больше ни о чем беспокоиться (привлекательность)».

Правило 4: расскажите читателям об интересующих их преимуществах, а не только о характеристиках продукции.

Рассказываем историю

Беллетристы – не единственные люди в мире, которые могут рассказывать истории; все способны на это. В нехудожественном тексте мы используем структуру и принципы художественного текста, чтобы сделать его более интересным, волнующим и удобным для чтения.

Правило 5: рассказывайте читателям истории.

На эту тему написана масса литературы, а мы сосредоточимся на двух следующих концепциях.

1. Семь основных сюжетов.
2. Семь основных элементов рассказа.

Семь основных сюжетов

Сюжет – это общая тема. Она тесно переплетается с реакцией читателя, так как сюжет должен помочь нам добиться желаемой реакции.

Существует множество мнений по поводу того, какие сюжеты используются в литературе, однако лично мне больше всего нравится список Кристофера Букера.

- 1. Побеждаем монстра** – победа над некоей угрожающей силой (например, «Звездные войны»).
- 2. Квест** – когда группа персонажей отправляется на поиски чего-либо и (обычно) находит это (например, «Копи Царя Соломона»).
- 3. Путешествие и возвращение домой** – герой уезжает далеко от дома в страны, отличающиеся от привычных мест, и, наконец, возвращается обратно, приобретя некий опыт и, возможно, даже изменившись к лучшему (например «Путешествия Гулливера»).
- 4. Комедия** – необязательно что-то смешное. Это может быть непонимание или неведение, из-за которого герои не могут встретиться и которое разрешается к концу истории, когда герои, наконец-то, могут быть вместе (например, «Сон в летнюю ночь»).
- 5. Трагедия** – герой столкнулся с искущением, соблазном (тщеславие, алчность и т. д.) и доходит до крайнего отчаяния или же из-за своих действий попадает в безвыходное положение и в момент кульминации обычно умирает (например, «Гамлет»).
- 6. Возрождение** – герой попадает в неволю или кто-то превращает его жизнь в настоящую муку, и, кажется, что выхода нет. Затем чудесным образом он освобождается (например, «Спящая красавица»).
- 7. Из грязи в князи** – это и так понятно (например, «Золушка»).

Итак, какое отношение все это имеет к убедительному письму? Допустим, вы пишете для популярной прессы материал о своем проекте. Можно просто привести факты, но

от подобных статей люди ждут большего, так почему бы не рассказать им историю? Возможно, ваш проект преодолел тяжелейшие препятствия, чтобы достичь нынешнего положения; возможно, пройденный вами путь похож на поиски знаний; возможно, из-за некоего непонимания проект начался неудачно, но потом ситуация разъяснилась. Все это может стать интереснейшим дополнением к фактам и даст читателям нечто большее, чем просто информацию.

Семь основных элементов рассказа

Помимо сюжета, ваш рассказ нуждается в определенных характеристиках, которые запомнятся аудитории. Приведем перечень элементов, взяв за основу тот, который был составлен сценаристом Робертом Тобином. Не все они приемлемы для писем любых типов, однако некоторые точно пригодятся.

1. **Герой** – основной персонаж, глазами которого мы смотрим на развитие сюжета.
2. **Недостаток героя** – ограничение, мешающее герою и делающее его несовершенным.
3. **Способствующие обстоятельства** – ситуация, в которой герой находится в начале рассказа и которая благоприятствует его недостаткам.
4. **Союзник героя** – товарищ, который поможет герою преодолеть свои недостатки.
5. **Противник** – персонаж, который мешает герою добиться того, чего он хочет. Это может быть осознанное противостояние («плохой парень») или же неизбежное.
6. **Переломное событие** – ситуация, обычно созданная противником, которая вынуждает героя отреагировать и попытаться что-то изменить. Эта реакция обычно затрагивает недостатки героя.
7. **Опасность** – то, чем рискует герой, отвечая на переломное событие и преодолевая свои недостатки. Если нет риска, читать неинтересно.

Но какое отношение к этому имеет убедительное письмо? Рассмотрим пример деловой статьи в рамках семи основных сюжетов. Если мы хотим рассказать историю квеста (второй сюжет в предыдущем списке), в повествование могут войти следующие элементы.

1. **Герой** – компания или исследовательская команда.
2. **Недостаток героя** – допустим, нехватка знаний или опыта.
3. **Способствующие обстоятельства** – ограниченный бюджет или другие препятствия.
4. **Противник** – правительство.
5. **Союзник** – другая исследовательская команда из другой компании.
6. **Переломное событие** – прекращение государственного финансирования.
7. **Опасность** – решение объединиться с соперниками, чтобы разделить затраты на разработки.

Итоговый результат выглядит примерно так:

«Миссия Acecorp (герой) – поиск методов лечения заболеваний, которым общественность уделяет мало внимания, и бесплатное лечение малоимущих. Мы опирались на правительственные (противник) гранты (способствующие обстоятельства), чтобы восполнить нехватку знаний и опыта нашей команды (недостаток героя). Неожиданно в начале 2010 года правительственное финансирование прекратилось (переломное событие), грозя остановить наши исследования. Для продолжения нашего благородного дела нам требовалось радикальное решение, которое нашлось в самом неожиданном месте. Greedcorp (союзник) обладает непревзойденным опытом лечения тропических заболеваний, но раньше занимался только коммерческой медициной. Мы поняли, что оба могли бы получить выгоду от сотрудничества (опасность/риск) и что этот неожиданный союз гарантирует нам возможность и дальше помогать самым незащищенным людям в мире».

Помните, совсем необязательно включать в рассказ все элементы; выберите те, которые больше всего подходят данной ситуации.

В последних двух разделах набралось много полезной информации, и для облегчения ее запоминания предлагаем контрольный опросник в Приложении 5, который можно использовать для подготовки к письму, чтобы убедиться в том, что вы осветили все необходимые моменты.

Пример убедительного письма

Хочу привести реальный пример, который необходимо предварить небольшой предысторией. Текст был написан для исследовательского проекта, претендующего на грант. Это был последний день подачи заявки, и у меня оставалось не больше получаса, чтобы превратить его в нечто убедительное (уже заранее извиняясь!). В итоге получился несовершенный документ, подготовленный второпях. Однако он все же демонстрирует, как можно использовать принципы убедительного письма, даже когда время работает против вас.

Автор предлагал разработать портативный асбестовый детектор, так что можно было добиться эмотивной реакции читателей, подняв вопрос о вреде асбеста для здоровья человека. Текст составлен по принципу «проблема-решение»:

«Заболевания, вызванные асбестом, – основная причина смертности на производстве в Европе. Ожидается, что 500 000 европейских рабочих, в основном занимающихся строительством, сносом зданий и рекультивацией земель, умрут к 2030 году. Несмотря на запрет на использование асбеста, работники постоянно подвергаются воздействию этого мощнейшего, невидимого канцерогена в такой устаревшей продукции, как изоляционные материалы, баки для воды, потолочные панели, плитки для пола и отделоч-

ные покрытия стен. Мы считаем, что подобный уровень риска совершенно неприемлем, и эту проблему следует решать.

В настоящее время асбест выявляется медленным процессом взятия проб воздуха, когда образцы отправляются в лабораторию, а результат получают только через несколько дней. Это не только слишком поздно для принятия каких-либо мер; более того, тесты проводятся только в том случае, если есть подозрение на присутствие асбеста. На данный момент не существует оперативного способа определения присутствия асбеста в реальном времени. Проект ALERT изменит это.

Десять лет назад ученые открыли способ выявления асbestовых волокон с помощью метода светорассеяния. Исследования были приостановлены из-за технических и финансовых проблем, однако теперь мы уверены, что сможем преодолеть эти препятствия. Мы собрали команду ведущих ученых для продолжения первоначальных исследований и разработки недорогого портативного детектора, который смогут носить рабочие, чтобы постоянно проводить мониторинг рабочей среды.

Благодаря системе ALERT, мы обеспечим 30 миллионов европейских рабочих методом выявления асбеста именно в момент контакта с ним, что позволит им защитить себя, иначе они войдут в число тех 100 000 человек, которые погибают из-за воздействия асбеста каждый год».

Итак, почему этот текст можно назвать убедительным? Отметим некоторые ключевые элементы:

«Заболевания, вызванные асбестом, – основная причина производственной смертности в Европе».

Это сравнительно короткое предложение (всего девять слов) говорит о тяжелейшей проблеме. Сформулировав это предложение максимально лаконично, мы дали читателям время осознать всю серьезность положения, прежде чем продолжать чтение. Следующее предложение показы-

вает конкретные масштабы проблемы. Эффект первичности (см. главу 3) приведет к тому, что читатель хорошо запомнит эту информацию:

«...мощнейшего, невидимого канцерогена... Мы считаем, что подобный уровень риска совершенно неприемлем...».

Здесь мы использовали эмотивный язык, чтобы усилить воздействие. «Канцероген» – взрывное слово, а фраза «совершенно неприемлем» в этом спокойном и размеренном абзаце говорит о раздражении, вызванном подобной ситуацией, и страстном желании найти решение:

«На данный момент не существует оперативного способа определения присутствия асбеста в реальном времени. Проект ALERT изменит это».

Теперь мы в середине текста, и даже в этом коротком отрывке стараемся еще больше заинтересовать читателя. Используя короткие недвусмысленные предложения, мы держим читателя в напряжении, отпечатывая в его памяти важнейшие моменты. Для удержания внимания читателя мы сделали последующие абзацы короткими, давая ему больше времени на переваривание информации и вспоминание того, что было сказано до этого:

«Десять лет назад...».

Это технический кусок, который тоже подтверждает необходимость финансирования. В этом абзаце я использовал метод рассказа, ознакомив читателя с историей вопроса. Несмотря на всю важность обсуждаемой темы, мы хотели, чтобы решение было принято на уровне эмоций (по крайней мере, на этом этапе), следовательно, техническая информация не должна пока занимать первое место. Тем более что информация ближе к концу текста плохо запоминается:

«...иначе они войдут в число тех 100 000 человек, которые погибают из-за воздействия асбеста каждый год».

Здесь мы показываем выгоды проекта относительно поставленной проблемы. В частности, мы намекаем на то, что может произойти, если проект не получит финансирование. Подтекст такой: если вы не профинансируете проект, вам придется отвечать перед 100 000 семей, потерявших своих близких. Мы не можем говорить об этом открыто в документе данного типа, поэтому мы нашли самую близкую по смыслу формулировку, которая позволяет при этом сохранить доверие читателя.

Я рад сообщить, что эта заявка получила финансирование, и сейчас ученые работают над этими фантастическими технологиями.

Резюме

Убедительное письмо способно манипулировать аудиторией. Воспользуйтесь следующими методами, чтобы добиться эмоциональной реакции читателя.

- Подумайте, как использовать этос (**уважение**), логос (**разум**) и патос (**эмоции**), чтобы убедить аудиторию.
- Используйте **эмотивный язык**, чтобы вызвать различные чувства.
- **Говорите напрямую с читателем** и постарайтесь не рассказывать о себе. Убедите его, подчеркнув выгоды, которые покажутся ему наиболее привлекательными.
- **Расскажите историю.** Выберите сюжет и включите те элементы рассказа, которые помогут структурировать текст и сделать его интереснее.

Запомните:

«Разум, Уважение и Эмоции = Реакция читателя = Результат».

глава

3

Убеждение –
за грань логики

Иногда решение, к которому мы хотели бы подвести читателей, – не самое логичное. Если бы люди мыслили так же логически, как машины, единственным способом убеждения оказались бы холодные, голые факты. Однако люди эмоциональны, и это значительно воздействует на нашу способность принимать рациональные решения. В этой главе мы поговорим о некоторых тенденциях мышления, которые затуманивают логику, и подумаем, как их использовать, чтобы сделать ваше письмо более убедительным.

Ссылка

Как вы увидите, в последующих примерах нет ссылок на источник. Кроме того, я решил обойтись без растянутых историй и подробностей. Это сделано исключительно для того, чтобы повысить ценность книги. Существует масса замечательной научно-популярной литературы, где можно найти все детали и подробности теории принятия решений, и мне хотелось бы порекомендовать вам несколько книг. А эта книга посвящена только практическому применению теорий, а не их обзору. За более подробной информацией предлагаю обратиться к следующим источникам:

Sutherland, S. (2007), *Irrationality* (Pinter&Martin).

Lehrer, J. (2010), *The Decisive Moment* (Canongate Books).

Наука принятия решений

Человеческий мозг – чудо эволюции. В нем содержится 20 миллиардов нейронов, способных работать с частотой 2000 Гц и передавать 100 миллионов сообщений в секунду. Мозг принимает и обрабатывает миллиарды данных каждый день и использует их, чтобы принимать жизненно важные решения за долю секунды. Однако те самые качества, которые позволяют мозгу справляться со всем этим, делают его восприимчивым к разным видам убеждения. Понимание того, как использовать эти особенности мозга, – ключ к убедительному письму.

Человеческий мозг – сеть нейронов, а ключевая особенность нейронов – то, как они учатся. Нейронным сетям особенно хорошо удается сравнивать два сценария – наблюдаемый и хранящийся в памяти. Например, в искусственном интеллекте нейронные сети используются для того, чтобы узнавать предметы, так как они способны узнавать даже то, что расположено под другим углом или частично спрятано. Из-за этого нейронным сетям приходится учиться, прежде чем функционировать, и чем больше опыта у них накапливается, тем лучше они принимают решения. Используя свой опыт для принятия решений, люди достаточно быстро оценивают сценарий в целом, не нуждаясь в анализе отдельных частей.

Возьмем, например, футбол. Для того чтобы забить гол, роботу, действующему по компьютерной логике, понадобятся, по крайней мере, настоящий мяч и ворота, чтобы он смог узнать ситуацию и перейти к действию. А человек может ударить по консервной банке и забить гол в «ворота» между двумя столбами, потому что наш мозг способен довольствоваться приблизительной информацией. Подобный метод обработки информации позволяет не только быстро принимать решение; он означает также, что решение можно принять даже при недостатке информации. Хотя компьютер всегда выигрывает в задачах, связанных с обработкой больших объе-

мов числовой информации, в реальном мире он не чета нашему мозгу.

Однако у этого потрясающего инструмента принятия решений есть свои недостатки. Во-первых, мозг использует такие химические вещества, как адреналин, тестостерон и окситоцин, которые воздействуют на способы принятия решений. Иногда выбранный способ (к примеру, «бороться или бежать») – не самый удачный, но очень трудно сознательно корректировать его. Во-вторых, мозг не способен оценивать качество совершенно новой информации, поэтому она, как только попадает в «архив», становится эталоном. Наконец, чтобы принимать молниеносные, твердые решения, мозгу приходится корректировать полученную информацию и способ ее использования. Если информация обработана неверно, это может укрепить ошибочное решение.

Первичность: почему важно быть первым

Что это такое?

Назовите первого президента США. А второго? Когда речь идет о памяти, гораздо выгоднее быть первым. Представьте, что вам дают документы, которые нужно подшить в соответствующие папки. Вы берете первый документ и кладете в нужную папку. Тем временем вам уже протягивают второй документ. Не успели вы взглянуть на него, как вам передают следующий, и так далее. Скорее всего, в нужных папках окажутся только первые несколько документов, а большая часть оставшихся либо потеряется, либо попадет в неверную папку. То же самое происходит и в человеческом мозге. При любой последовательности информации, полученная в начале, всегда имеет больше шансов отложитьться в памяти, чем информация в середине. Это правило легко продемонстрировать на примере слов песни:

«Что ж ты милая смотришь искоса,
Низко голову наклоня?»

Из какой известной песни эти строчки? Не можете вспомнить? А вот первые две строчки:

«Не слышны в саду даже шорохи,
Всё здесь замерло до утра».

Думаю, большинство из вас теперь узнают «Подмосковные вечера». Это правило действует практически для всех стихотворений и для большинства песен. Слова песен дают полезную информацию о том, как работать с принципом первичности. Например, в припеве присутствуют повторы и запоминающиеся, яркие слова, поэтому его легко заучить. Легче всего запомнить слова песен с короткими куплетами и повторяющейся структурой (вспомните большинство песен «Битлз»).

Иногда мы не хотим, чтобы читатель запомнил все, что мы написали. Части нашего документа похожи на недвижимость. Существуют дома с наиболее выгодным расположением (начало и конец текста, заголовок, выделения) и жилье в неблагополучных районах (примерно середина текста). Убедитесь в том, что самые выгодные моменты расположены в самых привлекательных местах, а то, к чему вам не хотелось бы привлекать внимание, переехало в середину документа, в трущобы.

Мозг не только лучше запоминает первичную информацию, он придает ей больший вес. Для того чтобы принять решение на основе сравнительного метода, он нуждается в отправной точке. Такой отправной точкой для читателя, скорее всего, станет информация, представленная в первых строчках текста, именно ее он и будет считать «правильной». Если сможете привести убедительный аргумент в самом начале, опровергающие факты, скорее всего, уже не вызовут доверия.

Как использовать метод первичной информации

Резюме для руководства – самый частый пример закона первичности. Рассказывая читателям обо всех важных данных в начале текста, вы делаете их более запоминающимися и вызывающими доверие. Тот же принцип относится к спискам и перечням. Примерно в середине документа находятся обычно противоречивые, скучные и неоднозначные сведения. Ставьте информацию, которую читатели не должны запомнить, там, где они ее не запомнят.

Доступность

Что это такое?

Представьте, что сидите в небольшом самолете в 10 000 футов над землей. Вы готовитесь к первому в своей жизни прыжку с парашютом (вместе с инструктором). Дверь открыта, ваши ноги свисают с края, и отчет начался. Возможно, вы пытаетесь успокоиться, убеждая себя в том, что прыгать с парашютом безопасно, и что инструкторы прыгают по десятку раз в день и не стали бы этим заниматься, будь это опасно. Но в голове крутится только одна мысль: падать – плохо. А падать с такой высоты – еще хуже. Картина земли сверху намного ближе и доступнее статистики безопасности, поэтому именно она доминирует в вашем мышлении. Это называется «ошибкой доступности».

Доступность может выражаться разными способами. Первичность и новизна – примеры доступности, так как информация лучше запоминается, если вы получили ее первой или ознакомились с ней совсем недавно. Шокирующая и неожиданная информация тоже очень доступна. Вспомним предыдущий пример. Если у человека, прыгнувшего перед вами, не раскрылся парашют, каковы шансы, что вы прыгнете? Этот инцидент случился совсем недавно

и произвел на вас шокирующее впечатление, став крайне доступным, даже если на самом деле не имеет никакого реального статистического отношения к вашей личной безопасности.

Наш собственный опыт всегда кажется более реальным, чем статистика или опыт других людей, то есть мы часто прислушиваемся именно к этой информации, а не к более надежным источникам.

Как использовать доступность

Лучший способ использовать принцип доступности – сделать информацию максимально доступной для читателя. Этого можно достичь следующим образом.

- 1. Оформление.** Используйте выделенные жирным шрифтом информативные заголовки, а также вставки (на которых будут выделены ключевые моменты), повтор информации, резюме и сжатый стиль письма.
- 2. Шоковая тактика.** Используйте неожиданную, «бьющую наповал» информацию, чтобы отключить рациональный метод принятия решения. Компании, производящие товары для гигиены и безопасности труда, опираются именно на шоковую тактику, чтобы донести свое сообщение, так как аудитория и пальцем не пошевелит, если последствия бездействия не покажутся ей абсолютно реальными и угрожающими.
- 3. Опыт читателя.** Личный опыт всегда доступен, так что, если вы хорошо знаете своего читателя, используйте его опыт для подкрепления своей точки зрения. Если вы не знаете своего читателя, подумайте, каким опытом он, скорее всего, обладает. Например, практически все с радостью вспоминают поездки на море. Если хотите построить бассейн в Милтон-Кейнс, вы могли бы подкрепить свою заявку на финансирование, связав позитивные воспоминания о море с позитивными аспектами бассейна.

4. Истории. Даже если вы не можете найти связь с личным опытом, читателю намного проще довериться чужому опыту, чем статистике. Интересный рассказ намного легче запомнить и вспоминать, чем фактические данные, что делает его доступнее, даже если фактические данные противоречат ему. Допустим, вы производите оборудование для охранной сигнализации. Правительство издало отчет, согласно которому количество краж снизилось на 20% в текущем году. Нет смысла опровергать эти данные, так что вам необходимо представить угрозу краж более реальной для своих клиентов. Для этого можно вспомнить примеры преступлений, особенно против людей того же возраста и социального уровня (чтобы читателю было легче найти параллели). Если это жестокие преступления (и, следовательно, шокирующие), ваш рассказ станет еще доступнее.

Последовательность и почему мы не любим менять свое мнение

Что это такое?

Существует целый ряд взаимосвязанных психологических факторов, которые сводятся к одному: мы ненавидим ошибаться. Во-первых, возникает **когнитивный диссонанс**. Людям очень тяжело придерживаться двух или более противоречивых убеждений. Поэтому, если какие-то факты противоречат нашему убеждению, мы должны либо отказаться от старых убеждений, либо модифицировать новые данные так, чтобы они подкрепляли убеждения. Этот процесс называется **рационализацией**. Следующее затруднение – человеческое стремление к последовательности, из-за которого очень сложно менять укоренившиеся убеждения. Для того чтобы избежать сомнений в своих убеждениях, мы склонны искать им подтверждения (**предвзятость**)

подтверждения) и держаться за неверное решение, если вложили в него время и деньги (необратимые затраты). В двух словах, нужно очень потрудиться, чтобы заставить человека изменить свое мнение.

Эти особенности больше всего присущи сторонникам теорий заговора. Любые данные, противоречащие их убеждениям, игнорируются, считаются ошибкой или манипуляцией. Чем больше человек верит в заговор и чем больше вкладывает в эту веру, тем меньше вероятность того, что он изменит свое мнение. Можно найти множество примеров и в бизнесе, и в повседневной жизни. Допустим, менеджер поддерживает новый товар, который плохо продается. Данные о низких продажах противоречат его убеждению, что это потрясающий товар, отсюда – когнитивный диссонанс. Мыслительный процесс этого человека выглядит примерно так:

- «Я не могу отозвать этот товар, мы же вложили в него миллионы» (необратимые затраты).
- «Если я отзову партию, то буду выглядеть слабым и нерешительным» (последовательность).
- «Наверное, продажи упали из-за очень дождливой погоды в мае» (рационализация).
- «Продажи на 20% выше, чем в январе» (предвзятость подтверждения).

Иногда думаешь, почему люди так упорно держатся за свои убеждения, даже перед лицом неоспоримых опровергений. Оказывается, наш мозг вознаграждает нас за стремление придерживаться своих убеждений, даже если это требует нелогичного искажения фактов. Именно поэтому очень тяжело убедить в чем-либо человека, имеющего твердые убеждения.

Скорее всего, мозг старается избегать когнитивного диссонанса, просто чтобы не мешать действовать. На ранних этапах человеческого развития решительность была жизненно важна (например, реакция «бороться или бежать»), а постоянное анализирование различных вариантов могло стоить жизни. Кроме того, можно предположить, что слиш-

ком много неверных решений тоже привели бы к плачевному результату. Поэтому, как только у человека складывалось определенное убеждение, ему, скорее всего, разумнее было твердо придерживаться его. Хотя наш образ жизни изменился, стремление к последовательности осталось.

Как использовать последовательность

Можно создать диссонанс или помочь с рационализацией. Последнее – обычно намного сложнее. Вернемся к примеру с новой продукцией. Нужно написать рекомендацию менеджеру с предложением прекратить производство данной продукции. Принимая во внимание перечисленные выше особенности мышления, мы предполагаем, что менеджер:

- не захочет признавать ошибки;
- вряд ли оценит ваше стремление указать ему на ошибки;
- приведет выборочную статистику в пользу продолжения производства;
- не захочет читать аргументы против его решения;
- не захочет признавать, что зря потратил время и деньги.

Для того чтобы обойти эти подводные камни, нужно минимизировать диссонанс и исключить всякие возражения. Например:

- скажите, что менеджер не ошибся, просто ситуация изменилась;
- делайте акцент на обстоятельствах, а не на ошибке;
- продумайте заранее, как он может манипулировать статистическими данными, и предложите альтернативный взгляд, чтобы противостоять этому;
- завладейте его вниманием, показав радужное прошлое, прежде чем демонстрировать, как изменилась ситуация;
- покажите, сколько он сможет сэкономить, проявив решительность и прекратив производство прямо сейчас.

Самое главное – бросить вызов убеждению, а не человеку, который придерживается его.

Другой способ разорвать последовательность – использовать аналогичную ситуацию. Например, расскажите о решении с теми же ключевыми характеристиками, но в другой области – не касающейся бизнеса (например, покупка новой кухни). Читателю легче прийти к новому решению с помощью аналогии. Если вы затем покажете, насколько очевидны параллели, он, скорее всего, изменит свою точку зрения. Потому что вместо узкого взгляда на текущую ситуацию вы предлагаете сравнить свой опыт с чужим. Эти сведения с большей вероятностью убедят читателя, чем простой повтор ваших аргументов. Конечно, читатель может исключить когнитивный диссонанс, приняв нелогичное решение относительно аналогии, и в данном случае я советую вам, не теряя времени, попытаться «продать ему кухню»...

Конечно, вы можете поддерживать продолжение производства этого товара, даже если он окажется невыгодным. В данном случае вы должны убедиться в том, что весь ваш отчет менеджер воспримет в позитивном ключе. Перенеся сложные анализы в приложение, показывая, сколько денег уже инвестировано вместо будущей экономии, и предоставив готовую рационализацию, вы сможете достичь желаемого результата.

Понимая ключевые проблемы, которые ставит когнитивный диссонанс, вы можете заранее спланировать и написать текст, соответствующий той или иной ситуации. Однако главное – понимать своего читателя. Например, если использовать агрессивные аргументы в документе, адресованном человеку с очень твердыми убеждениями, можно лишь укрепить его убеждения, а не изменить их.

Оправдания и доказательства

Что это такое?

Для принятия рационального решения нужны доказательства. Вы можете изложить факты и позволить читателю самому делать выводы. Однако намного привычнее (и надежнее) – предложить план действий, а затем объяснить, почему читатель должен следовать ему. Нам не нравится принимать иррациональные решения, так как трудно находить им оправдание – в настоящем и будущем, поэтому мы всегда ищем причины, объясняющие тот или иной наш выбор. Это можно назвать эффектом «потому что». По сути, «потому что» даже не должно быть рациональным, чтобы быть эффективным. Эллен Ленджер провел эксперимент, чтобы выяснить, как без очереди пройти на копирование документов. Оказалось, что люди в очереди пропустят вас вперед, если у вас есть логическая причина («потому что я тороплюсь»), пусть даже и абсолютно бессмысленная («потому что мне надо сделать ксерокопию документа»).

Людям нравится принимать рациональные решения (рациональные для них, по крайней мере), и мозг легко удовлетворить. Если мозг располагает оправданием, но у него нет времени анализировать обоснованность этого оправдания, он не станет искать дополнительные доказательства. По сути, мозг будет рационализировать само решение и искать факты, подтверждающие его (см. раздел «Как использовать последовательность» на с. 57). Так как большинство наших решений оказываются верными, этот метод ускоряет повседневный процесс принятия решений и позволяет нам действовать.

Как отмечалось в начале этой главы, мы принимаем решения, опираясь на сравнение. Если у нас нет ориентиров, факты непригодны. Например, если вы знаете, что некая вещь стоит 50 фунтов, это ничего не говорит о ее ценности; нужно сравнить ее с другими похожими товарами

или с предложенной выгодой, чтобы использовать это как доказательство в процессе принятия решения. Интересно, что мы сравниваем разные варианты выбора по системе пропорций и часто принимаем разные решения при разных сценариях, даже если конечная выгода одна и та же. Если за товар стоимостью 10 фунтов предлагают скидку в 5 фунтов, но при этом придется проехать 10 миль, большинство людей согласятся на это. Однако если предложить скидку в 5 фунтов за товар стоимостью 100 фунтов, за которым нужно ехать те же 10 миль, большинство откажется, несмотря на то, что финансовое вознаграждение (5 фунтов за 10 миль пути) остается тем же. Даже если нет лучшего варианта, дорога в 10 миль кажется слишком большим напряжением за скидку, предложенную во втором случае.

Как использовать оправдания и доказательства

Оправдания позволяют «похоронить» плохие новости, особенно когда они сочетаются с предвзятостью подтверждения. Например, представляя данные по продажам, можно объяснить:

«отдел 1 на 20% превзошел ожидания, отдел 2 добился результата на 20% ниже ожидаемого, а отдел 3 выполнил поставленную задачу».

Однако напрашивается вопрос, почему отдел 2 не дотянул до цели. Лучше написать так:

«отдел 1 на 20% превзошел ожидания, отдел 2 немного не дотянул до цели из-за неблагоприятных торговых условий, а отдел 3 выполнил поставленную задачу».

Теперь мы не только предоставили «потому что», но и исключили процентный показатель, ассоциирующийся с плохими новостями, и сделали достигнутые результаты более привлекательными. Так как большинство читателей не хотят слышать плохие новости, этого оправдания вполне достаточно.

Можно использовать склонность к пропорциональному сравнению, чтобы выбрать наиболее выгодный способ представления аргументов. Например, если оборот соседнего отдела увеличился на 2 миллиона фунтов, а вашего только на 1,5 миллиона, ваши достижения все равно могут выглядеть более значимыми, если в процентном отношении вы добились большего.

Простота

Что это такое?

Как это прекрасно, когда все просто и легко. Очевидно, что мы стремимся облегчить себе жизнь. Если у вас есть выбор между вкусно поджаренным стейком и возможностью самим подстрелить свой обед, вряд ли вы отправитесь в Ричмонд-Парк с арбалетом. Когда ситуация усложняется, мы отчаянно пытаемся найти самый простой выход. Похудеть с помощью диеты и регулярных упражнений? Нет, спасибо, лучше я приму таблетку, которая сделает все это вместо меня. Именно поэтому, несмотря на здравый смысл, Нигерийская афера все еще действует⁸.

Конечно, то же самое касается бизнеса. Каждый год продаются миллионы книг на общую сумму в десятки миллионов фунтов, которые обещают рассказать, как заработать деньги. Бизнес-книги – прекрасный пример. Вспомните эти бестселлеры и их главную идею:

- *The 4-Hour Workweek* (Тимоти Феррис) – «вы сможете жить так, как всегда мечтали, если последуете этим правилам».
- *Good to Great* (Джим Коллинс) – «чтобы построить потрясающий бизнес, вам нужно только одно – следовать этим простым правилам».
- *Blue Ocean Strategy* (Чен Ким и Рене Моборн) – «этот простой процесс исключает всякую конкуренцию».

⁸ Если вы никогда не слышали о Нигерийской афере, свяжитесь со мной: у меня есть 1 миллион фунтов, которые я хочу вывезти из страны, а вам могу предложить 10%, если поможете мне.

- *7 Habits of Highly Effective People* (Стивен Кови) – «освойте эти привычки – вы повысите свою эффективность».

Несмотря на все эти бесспорно хорошие советы, мир пока еще не заполонили миллионеры, которые воспользовались рекомендациями этих книг. Так как они предлагают мгновенный успех, мы покупаем их, читаем и ждем, когда же деньги потекут рекой. На самом деле советы должны сочетаться с упорным трудом и немалой долей везения. Наш мозг отчаянно стремится найти короткий путь, поэтому мы убеждаем себя, что в современных бизнес-бестселлерах есть ключ к успеху, хотя нам так и не удалось стать миллионерами, даже прочитав 30 книг.

Конечно, несложно понять, почему развитие нашего мозга шло по этому пути. Нет смысла тратить больше энергии, чем необходимо, для достижения цели, так что нужно при любой возможности искать кратчайший путь. Но проблема в том, что мы слишком сильно верим, что этот кратчайший путь приведет нас к успеху. Нашим предкам редко приходилось сталкиваться с обманом и разочарованием; если они видели короткий путь, скорее всего, он оказывался тем, по которому действительно стоило пойти. В современном деловом мире обман – повсюду, и слишком часто мы, слепо доверяя кому-то, в итоге лишь выбрасываем на ветер деньги и время.

Как использовать простоту

Читатель захочет поверить вашим словам, если награда дешево обойдется ему. Это могут быть финансовые расходы, время или усилия. Это правило оказывается еще эффективнее, если вы полностью освобождаете читателя от необходимости напрягаться или гарантируете ему личную, а не деловую выгоду.

Одна из программ, с которой я часто сотрудничал, платит ведущим исследовательским компаниям, чтобы те выполняли работу от лица небольших предприятий. Это

потрясающая схема, и в нее очень сложно проникнуть. Однако компании обычно переоценивают свои шансы на успех и тратят огромное количество денег на то, чтобы вступить на этот «кратчайший путь». Я даже видел, как компании тратят больше денег, чем они получили бы по гранту, гоняясь за этой мечтой⁹.

Принцип простоты лучше всего использовать в краткосрочных отношениях с долгосрочными результатами. Например, продажа книг, проведение семинаров по самосовершенствованию, советы по бизнес-стратегии и тренинги. Это также эффективно, когда вы предлагаете советы по непростым или трудоемким потребительским проблемам, например финансовому менеджменту, коммунальным вопросам и всему тому, что касается длительной эксплуатации. Из-за долгосрочности результатов читатель должен поверить, что преимущества обязательно проявятся. Если преимущества кажутся достаточно значительными, читатель убедит сам себя, что вы сумеете обеспечить эти результаты, даже если риск все-таки велик.

Помните, это не просто акцент на привлекательных для читателя сторонах. Вы предлагаете чудодейственное средство, которое решит все проблемы.

Потери и выгоды – синица в руке

Что это такое?

Как правило, люди предпочитают что-то иметь, чем не иметь. Именно поэтому алчность и зависть – настолько сильные эмоции. Это толкает нас к абсолютно иррациональному поведению.

Во-первых, мы склонны переоценивать то, что имеем, особенно если считаем, что другие хотят получить то же самое. Это, в свою очередь, заставляет нас гораздо больше бояться потерять что-либо, чем упустить возможность

⁹ Фактор невозвратимых расходов тоже играет важную роль.

получить что-либо. Возьмем, например, азартные игры. Хотя 68% жителей Великобритании играют в те или иные азартные игры каждый год (по данным Комиссии по контролю над азартными играми в 2007 году), процент игроков, которые идут на средний или высокий риск в игре, то есть тех, кто ценит потенциальную выгоду больше, чем потенциальные потери, составляет всего 2%. Это вполне объяснимо с точки зрения эволюции, так как ненужный риск может резко сократить шансы на выживание.

Тот же принцип применим к выгодае. Люди отдают предпочтение скромной выгоде прямо сейчас, чем крупной в будущем. Именно поэтому бесплатные подарки пользуются таким успехом – вы получаете что-то уже сейчас, не дожидаясь, пока появится товар получше. Исследования показывают, что при наличии существенной разницы во времени вы, скорее всего, выберете более быструю и небольшую выгоду, чем более значительную, если ее придется ждать. Например, люди, которым предложили 10 фунтов сейчас и 20 фунтов через неделю, выбрали меньшую сумму. Если времененная разница меньше, выбор падает на более значительную выгоду (110 фунтов через 7 месяцев или 100 фунтов через 6 месяцев). Этот эффект показывает влияние склонности мозга к пропорциональному принятию решения. Сканирование мозга показало, что выбор вознаграждения зависит от конфликта между рациональной и эмоциональной частями мозга. Если эмоции возобладают над разумом, вы предпочтете получить меньшую сумму, но побыстрее.

Этот мыслительный процесс – еще один инстинкт выживания. Если у вас есть еда сейчас, то это намного безопаснее обещания получить больше еды в будущем, так как нет никаких гарантий, что вы действительно обретете награду.

Конечно, не только долгосрочная выгода приносится в жертву ради краткосрочной. Кредитные карты эксплуатируют нашу жажду краткосрочных выгод и неспособность взвешивать наши поступки относительно долгосрочных издержек.

Похожий подсознательный аргумент действует и тогда, когда мы отправляемся за покупками. Если мозг видит то, что ему нравится, он стимулирует выброс допамина – химического вещества, тесно связанного с чувством выгоды. Если мозг затем видит цену понравившейся вещи, допамин подавляется, и чувство удовлетворения затухает. Интересно, что этот мыслительный аргумент существует целиком и полностью на подсознательном уровне, однако значительно воздействует, казалось бы, на рациональные, сознательные решения. Так как мозгу нравится чувствовать себя счастливым, иногда он может принимать нерациональные решения, чтобы вновь ощутить допаминовое блаженство. Например, сколько раз вы ходили за покупками и приобретали ненужное просто потому, что надо было хоть что-то купить? Такое происходит, когда мозг видит множество привлекательных вещей, которые не может получить, и требует хотя бы чего-нибудь, чтобы порадоваться.

Конечно, после каждой покупки придется мириться с угрозами совести, присущими потребителям. Это период спада после выброса допамина, когда вы начинаете подвергать сомнению свое решение. Но не паникуйте, скоро вы найдете ему рациональное объяснение и снова почувствуете себя замечательно.

Как использовать потери и вознаграждения

Люди боятся потерь, даже когда выгода может быть значительной. Поэтому не просите читателей рисковать и ввязываться в авантюры, так как большинство из них на это не пойдут. А если другого выхода нет, постарайтесь преуменьшить издержки и подчеркнуть выгоды. Напротив, вы можете предотвратить рискованные действия, рассказав о потенциальных потерях. Предложите что-либо, но позвольте читателю самому решать. Людям не нравится, когда им указывают, что делать или не делать, особенно если это предполагает риск.

Если нужно убедить человека ввязаться в долгосрочную окупаемость, подумайте, нет ли других краткосрочных альтернатив, так как у них будет вполне естественное преимущество перед вашим предложением. Если можете указать на краткосрочный стимул, вы повысите шансы на успех.

Что касается решений о покупках, нужно расшевелить область удовольствия мозга (выгода), стараясь не потревожить при этом область «издержек» (неприятности). Если покупка кажется выгодной сделкой, мучения, связанные с принятием решения, испаряются, облегчая этот процесс. Помните, это подсознательное решение и принимается оно еще до включения рационального анализа. Если сможете преуменьшить издержки, даже если на самом деле они значительно больше, подсознание примется бунтовать, как капризный ребенок, требуя от сознательной части мозга подарка. Если сознательная часть, как уставший родитель, торопится и не может долго раздумывать над решением, подсознание получит то, что хочет, – и вам удастся убедить покупателя.

Внешнее влияние – следуем за стадом

Что это такое?

Как мозг принимает решение, если не обладает личным опытом? Он опирается на опыт других людей. Это происходит в виде социального подтверждения.

Нет ничего эффективнее рекомендации того, кому вы доверяете. Свидетельства и цитаты могут быть весьма убедительными. Например, когда нужно определить, кому предоставить вознаграждение в вашей компании, большее воздействие на такое решение, скорее всего, окажет восхищенный отзыв клиента, чем собственные заявления кандидатов. Все сводится к этосу – используйте репутацию тех, кому доверяет читатель. Социальное подтверж-

дение обычно проявляется в виде цитат, поддержки и примеров. Столь эффективным его делает ряд факторов.

- **Свидетельство** – если у вас не было личного опыта, вы полагаетесь на тех, кто уже побывал в подобной ситуации и может рассказать о результатах.
- **Опыт** – больше всего вы доверитесь людям, которые, на ваш взгляд, могут дать наиболее компетентную оценку ситуации.
- **Конформизм** – большинство людей не любят выделяться среди других, поэтому выберут самый популярный вариант.
- **Стремления** – если тот, кем вы восхищаетесь, рекомендует что-то, вы доверитесь его словам, так как стремитесь походить на своего идола. Этот принцип часто используется в рекламе с участием знаменитостей.

Иногда социальным подтверждением нещадно злоупотребляют. Театры регулярно цитируют критические статьи, выдергивая слова из контекста, чтобы продвинуть свои спектакли, создавая путаницу и сбивая с толку поклонников. Типичный пример можно найти в театре «Wyndham» (2009 год). Свою постановку «Побег из Шоушенка» они снабдили следующей цитатой из статьи обозревателя:

«Удивительно захватывающая, по-настоящему преображающая драма».

Вот что сказал обозреватель на самом деле:

«Фильм 1994 года – удивительно захватывающая, по-настоящему преображающая драма о дружбе и силе надежды... Практически во всех отношениях сценическая версия уступает фильму».

Чарльз Спенсер, Daily Telegraph

Не имея возможности проверить достоверность цитаты, большинство людей решили, что уважаемый критик искренне восхищается пьесой. Во многих случаях подобного социального подтверждения достаточно, чтобы люди «купились».

Социальное подтверждение не обязательно должно опираться на совет опытной третьей стороны. Если вы сможете убедить читателя взглянуть на ситуацию с точки зрения другого человека, ему покажется, что он понимает ее, поэтому его решение будет опираться на это понимание. Это правило действует настолько эффективно, что иногда людям кажется, будто они сами пережили данный опыт.

Как использовать внешнее влияние

Эта книга – прекрасный пример. Подозреваю, что на обратной стороне обложки напечатают слова людей, восхищающихся ее качествами. Думаю, это будет выглядеть примерно так:

«Блестящее резюме ключевых принципов убедительного письма в бизнесе».

Доктор Алан Макнамара, NHS Innovations

«Доступная, интересная и очень полезная книга. Ее следует прочитать всем нашим сотрудникам».

Джеймс Холл, генеральный директор Pera International

Потрясающие оценки, не правда ли? Цитаты вполне убедительны, так как исходят от людей, которых можно назвать компетентными и достойными доверия.

Но что если вы не сумеете найти веское социальное подтверждение? Что ж, можно создать впечатление ком-

петентности, чтобы повысить доверие к тексту. В выше-приведенном примере первая цитата принадлежит моему личному другу, а вторая – генеральному директору компании, на которую я работаю. В отсутствие независимых оценок знающих, известных людей, я решил создать впечатление доверия с помощью громких должностей и статусов. В итоге вы видите рекомендации «доктора» и «генерального директора международной компании», и, надеюсь, вас это впечатлило. Хотя, может, и не стоило вам рассказывать обо всем этом: ведь теперь я не смогу напечатать имена этих людей на обложке книги...

Помимо этого можно использовать впечатляющие цифры, чтобы надавить на стремление к конформизму. Типичный пример из рекламы:

«80% людей, которые участвовали в нашем опросе, признались, что порекомендовали бы Gleemex своим друзьям».

Социальное подтверждение может даже проявляться в виде ассоциаций. Цитировать людей, которыми восхищается читатель, даже если они высказываются на интересующую вас тему только в общих словах, – все равно убедительно, так как читатель стремится избежать мнений, которые конфликтовали бы с мнением его идола, даже если он не говорит конкретно о вашем товаре/услуге. Например, стремясь найти инвестиции для своей компании, я мог бы использовать следующую цитату:

«Сегодня настало время инвестировать в самые многообещающие технологические компании нашей страны».

Лорд Дрейсон, министр науки и инноваций

Очевидно, что лорд Дрейсон не имел в виду мою компанию, в которую, возможно, ни в коем случае не стоит вкладывать деньги. Однако известное имя и актуальная цитата повышают доверие к моей заявке на финансирование.

Повторение, повторение, повторение

«Мы будем сражаться на берегу, мы будем сражаться на посадочных площадках, мы будем сражаться в полях и на улицах, мы будем сражаться на холмах, мы никогда не сдадимся».

Уинстон Черчилль

Удачные повторы несколько раз подчеркивают основные моменты вашего текста и, предпочтительно, самыми разными способами. Чем опытнее мозг, тем больше шансов, что он вспомнит ваши слова и поверит им. Главное, что Уинстон Черчилль пользовался этим методом, так что он наверняка хороший!

Закрепление – Решение – Сбиваем с толку

Что это такое?

Честно признаюсь, я не использовал этот метод ни в одном документе, но меня так впечатлили его возможности, что я решил рассказать о нем. Эффект закрепления означает, что мозг становится одержим той или иной информацией в процессе принятия решения, неважно – актуальна она или нет. Ряд экспериментов показывает, что мы склонны переоценивать или недооценивать факты в зависимости от других цифр, представленных в том же самом обсуждении/документе. Приведем пример:

«Телевизор Hitachi 4. Потребляемая мощность менее 1 Ватт. Колонки 2×8 ватт, программа телепередач на семь дней, вес – всего 18 кг. Сэкономьте 33%, теперь всего за 399,99 фунтов».

«Hitachi 42 дюйма, панель Full 1080 р. Яркость 500 кд/кв.м, угол обзора 178 град., видимый экран 1060 мм. Старая цена 600 фунтов, теперь всего за 399,99 фунтов».

Эффект закрепления указывает на то, что второе объявление покажется потребителю более выгодной сделкой, так как читатель видит множество больших цифр, которые контрастируют со сравнительно скромной ценой. В первом объявлении указаны маленькие цифры, поэтому цена по сравнению с ними кажется высокой.

Несмотря на абсолютную бесполезность этих цифр, они все же оказывают влияние на наше подсознание. Потому что мозг постоянно ищет данные для сравнения, чтобы принять осведомленное решение. Если по-настоящему полезной информации нет, мозг сосредотачивается на бесполезной, но доступной информации.

Как использовать закрепление

Предыдущий пример – прекрасное начало. Если вам предстоит указать неприятные цифры, например высокую цену, перед ней обязательно поставьте множество других цифр, намного больше ее, и наоборот. Например, если вы должны представить неудовлетворительные результаты опроса (допустим, согласны только 50% респондентов), перед этим предложите другие, более низкие результаты, даже те, которые не имеют никакого отношения к данному решению.

Гало-эффект

Что это такое?

Люди любят последовательность и предпочитают жить без проблем. Упростить такое сложное понятие, как личностные качества, можно с помощью гало-эффекта. Если человек или организация обладает ярко выраженной позитивной (или негативной) личностной чертой или особенностью, можно предположить, что она распространяется на его личность в целом. Есть известные исполнители, окруженные толпами обожающих фанатов, которые при этом являются алкоголиками, насилиниками, расиста-

ми и наркоманами. В любом другом, обычном, человеке эти качества невозможно игнорировать, и, скорее всего, именно они и запомнятся вам. Однако если кто-то прославился позитивной чертой, например музыкальным или актерским талантом, это перевешивает практически все остальные факторы.

Знаменитости – особый пример гало-эффекта. Если человек известный, значит он «хороший». Это связано с социальным подтверждением, согласно которому реклама с участием знаменитостей обладает мощнейшим эффектом, несмотря на высокую вероятность того, что мнение этих людей, не будь они знаменитыми, не имело бы никакого значения.

Тот же принцип применим и в бизнесе. Недавно одна компания – известный производитель тостеров высокого уровня – выпустила новую линию чайников на английский рынок. Несмотря на отсутствие у нее опыта производства чайников, люди считают, что репутация компании как производителя других качественных товаров означает, что эти чайники будут не хуже. Однако согласно многочисленным отзывам в Интернете, это не так.

Гало-эффект также работает наоборот (обычно это называют «эффектом рогов»). Если человек уродлив, его считают плохим или глупым (попробуйте найти интеллигентных, привлекательных злодеев в детских сказках). Если у компании неудачный веб-сайт или маркетинговый материал, вы решите, что ее продукция – мусор. Представьте, если бы компания, о которой мы говорили выше, сначала запустила на рынок чайники, а потом тостеры. Полагаете, кто-нибудь стал бы их покупать? Мы не думаем, что в плохом можно найти что-то хорошее; намного проще все вместе обозвать плохим.

Как использовать гало-эффект

Как вы понимаете, гало-эффект можно использовать напрямую – если у вас есть хорошие качества, обязательно

напомните о них читателю, даже о тех, которые не имеют отношения к текущей ситуации.

Один из самых простых способов использования гало-эффекта – оформление. Принято считать, что если что-то хорошо смотрится, то оно хорошо по своей сути. Почему супермаркеты из кожи вон лезут, чтобы заполучить идеально кругленькие красные помидоры? Не просто для украшения стендов с продуктами, а потому, что потребители считают их вкуснее. В главе 9 вы найдете полезные советы о том, как улучшить внешний вид документов.

Если у вас есть конкуренты, нужно разрушить их «сияние» и избавиться от своих собственных «рогов». Для этого расскажите о слабых сторонах конкурентов, не называя имен, прежде чем раскрывать, кому они свойственны. Позвольте читателю самому отказаться от продукции такой компании, прежде чем он столкнется с гало-эффектом и множеством других предрассудков. Вы можете даже признать хорошую репутацию соперника, чтобы усилить несоответствие между восприятием и реальностью (например, «удивительно, что этот товар предлагает так называемый «эксперт» в данной области, Асесор»). Тот же принцип подходит и для избавления от собственных «рогов». Сделайте все, чтобы читатель захотел получить ваш товар или услугу, прежде чем он узнает, что это предлагает именно вы. После этого все предрассудки и склонности будут работать в вашу пользу.

Компания Shell использовала этот подход в серии рекламных телевизионных роликов. В течение длительного времени в рекламе показывали целеустремленного, убежденного защитника окружающей среды, делающего свое дело, и только в конце уточнили, что он работает на Shell. До упоминания имени компании никто из зрителей не стал бы осуждать персонажа ролика. Стоит только доказать его достоинства и высокие нравственные качества, и они разрушат «нефтяные рога» компании.

Новизна – здесь и сейчас

Что это такое?

Мы начали главу с первичности. Как вы понимаете, новизна – это противоположное понятие. Эффект новизны говорит, что вы с большей вероятностью запомните то, что услышали последним. Абсолютно логично, так как именно эта информация свежа в вашей памяти. Однако эффект новизны искажает опыт. Мы считаем, что последний вариант – лучший. Можно назвать это «эффектом крещендо»¹⁰. Например, вопрос про курицу и яйцо: выбор формулируется так из-за его воздействия на людей или воздействие создается тем, как люди формулируют информацию? Неважно. Факт остается фактом – люди, скорее всего, выберут последний вариант. Это легче всего показать на списке из трех вариантов, так как три – это не так уж и много для принятия быстрого решения. Четыре или больше вариантов обычно вынуждают читателя думать дольше.

Немного отступим от темы, чтобы рассказать о других интересных эффектах списка из трех вариантов. Представьте, что у вас три варианта выбора. Первые два одинаково привлекательные. Третий похож на первый, но немного хуже. Люди чаще всего выбирают первый вариант, а не второй. И это не зависит от порядка, в котором они представлены.

Допустим, у вас два варианта поставщиков, которые нужно предложить вашему боссу, – Acecorp и Zulu. Вы хотели бы выбрать Zulu, но шансы примерно равны. Если вы предложите два варианта сделок с Zulu, один из которых заметно хуже другого, скорее всего, ваш босс выберет более удачную сделку с Zulu, чем сделку с Acecorp. Например:

- Zulu 1: 1000 фунтов за 2,0 тонны.
- Acecorp: 1100 фунтов за 2,2 тонны.
- Zulu 2: 1400 фунтов за 2,4 тонны.

¹⁰ Я сам придумал название, и мне кажется, оно удачное.

Еще одна странная особенность списка из трех вариантов: люди, скорее всего, поверят двум вещам, о которых никогда раньше не слышали, если они связаны с тем, что им кажется истинным. Например, если клиент знает вас как крупнейшего поставщика в Великобритании, вы можете использовать это в перечне с двумя другими фактами, которым ему сложнее поверить, чтобы повысить их надежность.

Как использовать эффект новизны

Очень просто. Если хотите, чтобы человек запомнил что-то, пусть это будет последним, что он услышит. Если не хотите, чтобы он запомнил это, не ставьте информацию в конец (или в начало, кстати).

Читатель всегда прав

К сожалению, действительность сурова к писателям: читатель всегда прав. Даже если он принял не то решение, на которое вы рассчитывали, это ваша вина, а не его.

Раньше мне было очень сложно с этим мириться. Когда подаешь заявку на грант в миллион евро от лица группы небольших компаний, ужасно мучительно проигрывать. Вы рвете и мечете, поносите оценщиков на чем свет стоит, обвиняете их в невежестве, непонимании и необъяснимом предубеждении против вас. Делая это, вы упускаете главное: они основывают свое решение на том, что написали вы.

Можно воспринимать убедительное письмо как игру. Иногда вы выигрываете, иногда проигрываете. В любой игре не стоит обвинять оппонента за то, что он победил вас («как он смеет быть лучше меня, это несправедливо!»). То же самое относится к убедительному письму. Читатель работает только с той информацией, которую вы ему предоставили. Даже если он придерживается абсолютно про-

тивоположных взглядов, у вас все-таки есть возможность убедить его. Если вы не справились, он в этом не виноват.

Вооружившись знаниями о процессе принятия решений, вы повысите свои шансы на то, чтобы убедить аудиторию и выиграть игру.

Правило 6: читатель всегда прав.

Резюме

Первичность – люди формируют мнение по первому впечатлению и запоминают ту информацию, которую узнали первой.

Доступность – информация, которую легче вспомнить, больше влияет на процесс принятия решения.

Последовательность – как только человек принял решение, очень сложно изменить его. Это происходит из-за следующих факторов:

- **невозвратимые издержки** – реальные потери намного болезненнее, чем возможные;
- **рационализация** – мозг вознаграждает вас за искашение фактов, которые должны подтверждать ваше мнение;
- **подтверждение** – вы ищете только те факты, которые соответствуют вашим убеждениям;
- **общественное давление** – склонность к последовательности и конформизму.

Оправдания и доказательства – люди хотят знать, почему, даже если ваши объяснения не очень-то убедительны; принимая решение, легче сравнивать в пропорциях, чем напрямую.

Простота – люди постоянно стремятся облегчить себе жизнь и убеждают себя в том, что кратчайший путь – самый эффективный.

Потери и выгоды – мы переоцениваем то, что имеем; если нужно принять решение быстро, мы выберем награду по-

меньше при условии, что ее можно получить уже сейчас; мы не умеем связывать краткосрочную выгоду с долгосрочными издержками; наш мозг делает лишь поверхностный анализ затрат/выгод.

Внешние воздействия – люди ищут совета, принимая решение; наибольшее влияние на них оказывают опыт, конформизм и стремления/амбиции.

Повторение – найдите разные способы повторения одной и той же мысли.

Закрепление – мозг воспользуется для сравнения той информацией, которая под рукой, если нет ничего лучше.

Гало-эффект и эффект «рогов» – если вы хороши в чем-то одном и знамениты этим, люди будут думать, что во всем остальном вы тоже хороши, и наоборот.

Новизна – в памяти остается последнее, что вы прочитали; из трех вариантов люди склонны выбирать последний.

глава

4

**Перерыв на рекламу:
слоганы**

Реклама – замечательная область для поиска примеров убедительного письма. В особенности рекламные слоганы представляют собой настоящие чудо-убеждения. Например:

«Вероятно, это лучшее пиво в мире» – Carlsberg.

«Потому что вы этого достойны» – L'Oréal.

«Делает именно то, что написано на банке» – Ronseal (краски).

«Guinness – лучшее для вас» – Guinness.

«Независимый. Он действительно такой. А вы?» – The Independent (в переводе с англ. – независимый).

Все это – весьма эффективные слоганы, но они опираются на разные методы убеждения. Carlsberg выбирает принцип превосходства. Продукция Ronseal действительно работает. The Independent позволяет читателю чувствовать себя умным и интеллигентным, а также членом группы избранных. По сути, большинство рекламных слоганов попадают в одну из семи категорий.

- **Превосходство** – это лучший товар.
- **Делает то, что написано на банке** – то есть товар действительно полезен.
- **Образ жизни** – этот товар пойдет на пользу вашему здоровью и/или счастью.
- **Умный** – этот товар для таких умных людей, как вы.
- **Смелый и дерзкий** – этот товар бросает вызов всем вашим предубеждениям.

- Эксклюзивный – вы причисляетесь к элитному клубу, если обладаете этим товаром.
- Запоминающийся – вы знаете этот товар, мы просто напоминаем о нем.

Помимо слоганов реклама в целом является золотой жилой техник убеждения. Если вы работаете в рекламе, то наверняка анализируете продукцию конкурентов и знаете ее почти всю. Если нет, то я настоятельно рекомендую вам смотреть рекламные вставки по телевизору, чтобы увидеть, какие стратегии там используются. Затем пострайтесь применить их к документам, которые пишете. Рассмотрим несколько примеров из телерекламы.

Больше, чем автострахование. Это реклама о том, что вы получаете бесплатно, когда оплачиваете автострахование. Она эксплуатирует наше желание получить немедленную выгоду – возможно, пакет услуг данной компании хуже, чем у других, но общая стоимость кажется совсем небольшой. Каждый раз при оплате страховки на машину я люблю подсчитывать, сколько сэкономил, и эта реклама как раз затрагивает подобные желания. Реклама диванов DFS использует точно такой же метод, предлагая огромные скидки и беспроцентный кредит. Это излюбленный метод рекламщиков на рынках с высокой конкуренцией, с дорогой продукцией, практически не отличающейся от конкурентов.

Volkswagen Polo. Volkswagen знает, что считается дорогим брендом, поэтому бросает вызов этому мнению в своей рекламе. Реклама полностью построена на желании удивить вас: оказывается, Polo – выгодная покупка. Это прекрасный пример оспаривания логики аудитории, когда сначала признаешь ее мнение, а затем показываешь, что все изменилось.

Waitrose (сеть супермаркетов). Waitrose пошли по дороге социального подтверждения и пригласили шеф-повара Хестона Блюменталя стать лицом их бренда. Так как он один из самых известных шеф-поваров страны, его мнение пользуется уважением, а его связь с брендом

Waitrose укрепляет доверие к этому бренду в рамках целевой аудитории.

Это упражнение можно проделать также с торговыми письмами, благотворительными заявками и печатной рекламой.

Наконец, дальнейший анализ рекламы и ее эффективности показывает, какие убедительные слова чаще всего используются для создания позитивных или негативных эмоций. В таблице перечислены некоторые слова, которые вы могли бы использовать в тексте, чтобы затронуть соответствующие позитивные или негативные чувства читателя:

Позитивные – слова, вдохновляющие на действие	Негативные – слова, грозящие ужасными последствиями в случае бездействия
Новизна (новое обычно считается лучшим) – «новый», «открытие», «прорыв»	Результат – «катастрофа», «бедствие»
Надежность – «доказано», «гарантировано», «безопасно»	Воздействие – «потери», «страдания», «боль», «трудности»
Образ жизни – позитивное воздействие: «здравье», «свобода», «простой»	Образ жизни – негативное воздействие: «здравье», «свобода», «бизнес»
Алчность – «лучший», «бесплатный», «результаты», «экономия», «предложение»	Личный (говорить напрямую с читателем) – «вы», «ваши», «ответственность»
Личные (говорить напрямую с читателем) – «вы», «ваши»	Временные рамки (когда действовать) – «сейчас», «скоро», «действие», «перемены»
Эксклюзивность – «ограниченный», «эксклюзивный»	
Временные рамки (когда действовать/ожидать) – «сейчас», «скоро»	

Конечно, чрезмерное употребление этих слов превратит ваш документ в сценарий для торгового телеканала, а не в торговое предложение. Не старайтесь втиснуть в текст все, например, так:

«Зачем вам рисковать и сталкиваться с трудностями, которые появятся в результате ужасающих итогов работы? Наши революционные услуги гарантируют вам свободу, о которой вы мечтали. Получите результаты прямо сейчас с помощью нашего эксклюзивного, ограниченного предложения».

Если, конечно, вы не работаете на торговом телеканале, лучше этого не делать.

глава

5

Краткость – это ясность

В этой главе мы рассмотрим, как формулировать свои мысли максимально четко и понятно. В большинстве случаев этого можно достичь, соблюдая лаконичность.

Обычно введение к практическим бизнес-книгам занимает шесть страниц. В этой книге я ограничился двумя. Почему? Я считаю, что большинству читателей нужно короткое введение, чтобы понять стиль книги, прежде чем купить ее или прочитать. Не думаю, что кто-то скажет об этой книге: «содержание прекрасное, но введение надо было сделать длиннее».

Определение краткого письма

Краткое письмо достигает необходимой реакции читателя самым эффективным способом.

Обратите внимание: это не значит, что нужно убрать из текста все слова, которые нельзя назвать жизненно важными; вряд ли вы убедите продавца снизить цену, просто написав: «Дайте мне скидку 10%».

Отметим также, что существует множество случаев, когда лучше выражаться лаконично. В этой главе мы рассмотрим:

- как избавиться от профессионального жаргона;
- как избавиться от длинных слов;
- как сделать предложения короче;
- как избавиться от «воды»;
- как выбросить «ленивые» слова;
- примеры, сравнения и аналогии.

Запомните: если соблюдение правил мешает убедительности, нарушьте эти правила.

Ясон и жаргонавты

Если вы работаете в бизнесе, то, скорее всего, пользуетесь профессиональным жаргоном. Это не значит, что он плохой; а иногда без него невозможно описать некоторые вещи, которыми мы занимаемся. Жаргон становится проблемой тогда, когда затеняет реальный смысл.

Профессиональным жаргоном чаще всего злоупотребляют в консалтинговой индустрии. Рассмотрим следующий пример:

«В современной глобальной экономике, где только ценовая конкуренция больше не может быть стабильной бизнес-стратегией, компании должны повысить свою эффективность с помощью инноваций, дифференциации предложения через новые характеристики товара и функциональность процесса».

Клиенты этой компании – малый бизнес, у которого, вероятно, никогда и не было стабильной бизнес-стратегии, не говоря уже о дифференциации предложения. Вот что компания хотела сказать на самом деле:

«В современной глобальной экономике уже невозможно ограничиться одной только ценовой конкуренцией. Компании могут повысить эффективность своих товаров и услуг с помощью инноваций, превзойдя конкурентов благодаря новым характеристикам и функциональности продукции».

Разница небольшая, но важная. Язык стал намного более разговорным и, следовательно, доступным тем, кто не работает в данной отрасли.

Правило 7: избавьтесь от профессионального жаргона, не понятного вашему читателю.

Для того чтобы не злоупотреблять неуместным профессиональным жаргоном, пишите так, как говорите. Если не можете представить себе, что произносите эти слова перед аудиторией, зачем же их писать?

Правило 8: пишите так, как говорите, если вам не нужно соблюдать официальный тон.

Слишком длинные и тяжеловесные слова

Помимо профессионального жаргона есть проблема длинных слов. Точно так же, как у Моргана Сперлока начались серьезные проблемы со здоровьем, после того как его посадили на диету с большущими гамбургерами¹¹, так и вашему читателю станет плохо, если кормить его длинными словами.

Для меня это большая трудность. Я горжусь своим обширным словарным запасом и люблю покрасоваться им при любом удобном случае. Однако не все любят слова так, как я. Если я говорю «военизированный» вместо «агрессивный», то должен быть уверен, что мой читатель одобрит это. Иначе он сочтет меня напыщенным ослом или просто не поймет, что я имел в виду. Если аудитория не понимает вас, ее невозможно убедить. В Приложении 2 вы найдете список часто используемых «тяжеловесных» слов и некоторые альтернативные варианты.

Правило 9: используйте слова из трех слогов или больше только при отсутствии более краткого синонима.

Как мы отметили, нарушайте правила, когда это нужно. Некоторые длинные слова передают очень конкретный смысл. «Брюзгливый» и «сварливый» – означают плохой характер, но обычно так характеризуют престарелых людей, особенно мужчин, создавая вполне конкретный образ в голове читателя, поэтому эти слова невозможно заменить, не утратив смысла.

С толку сбивают не только длинные слова. Такие слова, как «солидарен», «целесообразный» и «полагать», – прекрасные, но не всегда подходят для той или иной аудитории. Замените их на «согласен», «возможный» или «думать».

¹¹Если вы не видели фильм «Super-size Me», настоятельно рекомендую посмотреть. Только не ешьте бургеры во время просмотра.

Слова – как оружие. Если вы приметесь стрелять из дробовика по мухе, получится чудовищный беспорядок¹².

Слишком длинные предложения с бедной пунктуацией приведут к тому, что читатель утратит интерес к вашей работе или не поймет смысла, следовательно, текст будет не таким убедительным

Рассмотрим следующий пример:

«По нашим данным, примерно 12 миллионов человеко-дней ежегодно пропадают из-за острого расстройства пищеварения, вызываемого бактериями, появляющимися в продуктах из-за нарушения условий хранения и гигиены на складах, в ресторанах и столовых и даже на заводах по производству пищевых продуктов в Европе. Основной метод сдерживания роста микробов – охлажденная дистрибуция и хранение, однако это дорогой, неудобный и потенциально опасный метод, с риском размораживания или повторной заморозки на протяжении всей системы поставок, а также с риском «в момент доставки» из-за неадекватных процессов размораживания, хранения и практики повторной заморозки неиспользованных продуктов».

В двух этих предложениях насчитывается ужасающее количество слов – больше 80. Заканчивая читать каждое из них, вы забываете то, что было в начале.

Правило 10: не пишите предложения, в середине которых придется переводить дыхание.

Как в любом правиле, здесь есть оговорки. Для того чтобы сделать паузы, можно использовать пунктуацию; если же предложение читается быстро и легко, его не усложнит

¹² Подробнее об этом – в разделе «Примеры, сравнения и аналогии».

и множество слов. Однако в среднем в предложении должно быть не больше 15–20 слов.

Правило 11: варьируйте длину предложений.

Обратите внимание на слова «в среднем» в предыдущем предложении. Если все предложения сделать одинаковой длины, то получится не текст, а снотворное. Возможно, именно к этому вы и стремитесь, но в большинстве случаев вгонять читателя в сон – нехорошо. Стиль этой книги (лаконичный, выразительный, сжатый) предполагает, что в среднем вы найдете здесь по 10 слов в предложении. Однако в этом абзаце есть предложения по 9, 12, 16, 18, 8 и 13 слов. Благодаря этому в абзаце есть подъемы и спады, что позволяет варьировать ритм чтения.

Другое правило для предложений – придерживаться одной основной темы. Читатель вряд ли запомнит что-то еще, даже в коротком документе. Вы увидите, что это правило естественным образом сокращает количество слов. Если у вас получилось длинное предложение с несколькими темами, постарайтесь разбить его на отдельные фразы.

Правило 12: в одном предложении должна быть одна тема.

Итак, теперь, зная все это, вернемся к примеру о расстройстве пищеварения:

«В Европе примерно 12 миллионов человеко-дней теряются из-за пищевого расстройства. Его вызывают бактерии, размножающиеся в продуктах, которые содержатся с нарушением норм хранения и гигиены на складах, в ресторанах и столовых и даже на заводах по производству пищевых продуктов. На сегодняшний день рост микробов сдерживается с помощью охлажденной дистрибуции и хранения. Однако этот метод дорогой, неудобный и потенциально опасный, с риском размораживания или повторной заморозки на протяжении всей системы поставок. Неадекватная процедура размораживания и хранения в момент доставки еще больше ухудшает ситуацию».

Теперь получилось примерно по 16,4 слова в предложении, при этом длина предложений варьируется от 11 до 28 слов. Это, наряду еще с несколькими изменениями, делает текст примера намного читабельнее, учитывая, конечно, тему обсуждения.

Предложения могут быть даже короче 11 слов. По сути, можно ограничиться одним словом. Понимаете? Пунктуация позволяет читателю перевести дыхание, сделать паузу и подумать. Очень короткие предложения можно использовать для создания сильнейшего воздействия, заставляя читателя останавливаться и переваривать смысл написанного. Помните: краткость – это ясность.

Писательская диета – меньше «воды»

Когда вы пишете так, как говорите, получается много лишнего. Это нормально в устной речи, но на бумаге выглядит скучно и утомительно. Та же проблема возникает и при использовании нарочито официального стиля – смысл может утонуть в «воде». Возьмем, например, следующий отрывок:

«Комитет по будущему финансированию тщательно изучил последнюю информацию, присланную главным офисом. Комитет посчитал, что предложение о том, чтобы команда вернулась обратно к первоначальным инструкциям по поводу финансирования, помешает дальнейшему развитию, так как ключевые рекомендации совета директоров больше не соблюдаются в полной мере».

Не очень элегантно, как видите. Итак, как избавиться от «воды»? Воспользуйтесь следующими советами, чтобы правильно применить этот метод.

Прилагательные и наречия

Правило 13: реже используйте прилагательные и наречия.

Прилагательные и наречия характеризуют существительные и глаголы соответственно¹³. Оба – важнейшие элементы языка, но их чрезмерное использование делает текст тяжеловесным и нудным. Например:

«Я медленно и мучительно анализировал длинный, толстый, тяжелый документ, который прислал мне молодой, энергичный сотрудник из отдела маркетинга».

Скучно, не так ли? Выбрав более удачные глаголы и существительные, можно передать тот же смысл, но намного интереснее:

«Я устало перелистывал фолиант, присланный блестящим молодым человеком из отдела маркетинга».

Если «фолиант» – слишком экзотично, можно вставить одно-единственное определение – «огромный» перед словом «документ».

«Этот» и «тот»

Правило 14: используйте слова «этот» и «тот» только при крайней необходимости.

Часто эти слова лишние. Например:

«Директор AceCorp сказал, что эта новая система учета позволит избежать тех ошибок и тех задержек, которые имели место недавно».

Вычеркнем несколько лишних слов, немного подкорректируем, и получится вот что:

«Директор AceCorp сказал, что новая система учета позволяет избежать недавних задержек и ошибок».

¹³ См. раздел «Вспомним грамматику» в главе 6.

Прилагательное перед существительным

Правило 15: прилагательные ставьте перед существительными.

Никто не говорит «станок для фрезерования», если можно сказать «фрезерный станок». Поставив прилагательное перед существительным, вы сокращаете количество слов и делаете текст более понятным.

Избавьтесь от «ленивых» слов

Возможно, это очень жестко, но ваш текст – не благотворительность. Только самые достойные, сильные и удачные слова должны остаться после редактирования. А все остальное – нещадно вычеркнуть.

К сожалению, здесь нет жестких правил. Однако приведем пример, который поможет вам выявить этих бездельников и тунеядцев:

«Мне хотелось бы отметить, что полученный документ был получен только 24 октября. Позвольте привлечь ваше внимание к условиям контракта, в котором четко обозначено, что передача документа должна быть выполнена самое позднее до 20 октября. Я искренне надеюсь, что подобное нарушение контракта не повторится в будущем».

Итак, что можно изменить? Мы сказали, что правил нет, но существуют рекомендации. Обратите внимание:

- на повторы и лишние фразы;
- когда что-то простое принимает внушительную форму;
- на чрезмерные любезности.

Запомните: повторять ключевые моменты на протяжении всего документа – удачная практика. Только убедитесь в том, что между повторами достаточно большие промежутки.

В этом примере повторяются однокоренные слова «полученный» и «получен» в первом предложении, так что одно из них можно вычеркнуть. Кроме того, «контракт» упоминается дважды, так что на это тоже надо обратить внимание. «Передача документа должна быть выполнена». Видно, автор перестарался. Вычеркиваем. «Мне хотелось бы отметить» и «Позвольте привлечь ваше внимание» точно попадают в категорию излишней вежливости.

Помните: реакция читателя равна результату. Цель этого текста – высказать читателю свое недовольство и проследить за тем, чтобы проблема не повторилась. Однако никаких последствий не видно, если проблема все-таки повторится. Так, может, стоит их добавить? Если мы действительно хотим добиться цели, лучше написать так:

«Мы получили документ 24 октября. В контракте четко сказано, что он должен был прийти не позднее 20 октября. Если в дальнейшем документы будут приходить с опозданием, мы прекратим сотрудничать с вами».

Хотя тон довольно-таки жесткий, это вполне приемлемо в жалобе. Убрав все ленивые слова, мы получим настоящему деловой текст.

Как всегда, нарушайте правила для большей убедительности. Слова, которые кажутся лишними, могут на самом деле быть крайне необходимыми для достижения убедительности. Иначе реклама выглядела бы так: «Покупайте мыло X, оно дешевое и хорошо очищает». Как вы знаете, реклама выглядит совершенно по-другому, следовательно, можно предположить, что так называемые лишние слова не лишены смысла. Надо только тщательно проанализировать каждую фразу, чтобы убедиться, что они действительно нужны.

Правило 16: исключите все слова, которые не помогают убедить читателя.

Примеры, сравнения и аналогии

Возможно, вы думаете, зачем говорить об аналогиях и примерах в разделе о краткости? Однако вспомним наше определение лаконичности:

«Лаконичность позволяет достичь нужной читательской реакции самым эффективным способом».

В эту книгу вошла масса примеров, потому что намного проще показать лишние слова, чем говорить о них. Как мы отмечали в главе 3, мозг представляет собой сеть нейронов. Нейронные сети учатся, сравнивая события с существующим опытом. Если можно сравнить новую информацию с имеющимся образцом, мозгу легче будет понять ее.

Правило 17: используйте примеры и аналогии, чтобы помочь читателю понять текст.

Перечислим самые эффективные методы сравнения в деловых документах.

Примеры: думаю, не нужно приводить пример примера. Честно говоря, мне даже ничего в голову не приходит...

Сравнения: когда одно понятие описывается через сходство с другим. Например, «он ходил, как Джон Вейн». Это намного проще и лучше запоминается, чем если бы вы принялись подробно объяснять его походку.

Метафоры: когда вы утверждаете, что одно равноценно другому. Чаще всего метафоры используются в литературе, а не в формальных отчетах, однако они все же имеют место быть. Например, в главе 6 глагол описывается как «рабочая лошадка любого предложения». Понятно, что речь идет не о лошади, но фраза стала более емкой и эффективной, чем такая: «Глагол – это слово, указывающее на действие, следовательно, можно сказать, что он “выполняет всю работу” в предложении».

Аналогии: как сравнения аналогии показывают сходство между двумя понятиями. В целом аналогия подробнее раскрывает общие черты, чем сравнение, позволяя про-

вести более развернутое сравнение. Например: «Он писал, как неумелый метатель кинжалов – когда пунктуация все же попадала на страницу, она обычно застревала не в том месте, с предсказуемым мучительным результатом».

Семь шагов к лаконичности

Вы можете следовать этому плану, чтобы писать и редактировать документы, когда строго ограничено количество страниц или слов. Возможно, эти рекомендации пригодятся вам и в других документах. Эта схема была разработана для составления заявок на Британскую правительенную программу. Каждый раздел был строго ограничен по размеру, так что краткость ценилась превыше всего. Однако документ при всем этом должен был быть убедительным; ведь, в конце концов, это была конкуренция за финансирование. Хотя сюда не входят все методы, которые мы обсуждали выше, здесь хватит информации на каждый день.

Шаг 1. Списки

Спланируйте документ, используя понравившийся метод (см. главу 8). Сделайте оглавление с названиями разделов. Составьте план каждого раздела, отразив в его пунктах только самые важные идеи.

Шаг 2. Рассказ

Пересмотрите свой план, чтобы убедиться, насколько эффективной получилась история. Может, стоит изменить порядок? Или, возможно, вы пропустили логический шаг?

Шаг 3. Расширяем

Напишите черновой вариант документа, добавив как можно меньше слов к основным моментам, чтобы получились

законченные предложения. Большая часть добавленного текста должна представлять собой подтверждающие факты, а не новые части рассказа.

Шаг 4. Прочитайте каждое предложение по отдельности

- Что оно говорит? Можно ли неверно истолковать смысл?
- Мне нужно сказать об этом? Это повышает эффективность текста?
- Есть ли в предложении другие темы, не касающиеся главной? Если да, то можно ли вычеркнуть их или выделить в отдельное предложение?

Шаг 5. Прочитайте отрывок целиком

Получился связный текст? Добавленные слова улучшили рассказ?

Шаг 6. Тщательное редактирование

Воспользуйтесь следующими методами.

- Обобщение – может ли одно слово или фраза заменить несколько схожих? Обратите внимание на союз «и», так как иногда он указывает на лишние дополнения.
- Отказ от ненужного профессионального жаргона – вас поймет **несведущий гений**?
- Контроль размера предложений – постараитесь включать в предложения в среднем не более 20 слов и варьируйте их длину как можно чаще.

Если у вас есть время:

- вычеркните лишние прилагательные/наречия;
- избавьтесь от слов «этот» и « тот», где возможно;
- исключите повторы – особенно при неоднократном использовании одного и того же описания.

Шаг 7. Перечитайте текст и проверьте правописание

Отвлекитесь ненадолго от текста, затем вернитесь к нему и перечитайте от начала до конца. Прочтите в обратном направлении и обратите внимание на правописание.

Пример процесса составления документа вы найдете в Приложении 7.

Резюме

Лаконичность – самая эффективная форма убедительности.

- Уберите ненужный профессиональный **жаргон** и слишком сложные слова.
- В **предложениях** придерживайтесь одной основной мысли, сократите среднюю длину предложений и варьируйте ее.
- **Вычеркните** все слова, которые не способствуют убедительности.
- Используйте **аналогии и примеры** для наглядного и понятного объяснения своей идеи.

В этой главе мы коснулись принципов редактирования. Однако очень важно также **понимать, когда пора заканчивать** редактировать. Деловой документ – это инструмент. Если хотите забить гвоздь, вам понадобится молоток. При этом вовсе не нужен молоток высочайшего качества, идеально сбалансированный, с лазерной гравировкой. Перестаньте редактировать, как только документ окажется вполне приемлемым для выполнения своей задачи. После этого вы просто гравируете свой топор.

глава

6

**Глагол – это мощь
и энергия**

Глагол – рабочая лошадка любого предложения. Без глагола существительное просто сидело бы сложа руки. Прилагательные рассказывали бы о том, как прекрасно существительное, но оно все равно бездельничало бы (хотя даже этого оно не может сделать, потому что «бездельничать» – глагол). Но стоит вставить глагол, и предложение примется прыгать, скакать, петь, танцевать и носиться по странице (или просто бездельничать...).

В этом разделе мы рассмотрим:

- части речи (вспомним грамматику);
- как оживить пассивные глаголы;
- как освободить отглагольные существительные.

Не забывайте: если следование правилам мешает убедительности, нарушайте правила.

Вспомним грамматику

Если последний раз вы вспоминали о грамматике на школьном экзамене, то этот раздел – для вас.

Начав разбираться во всем этом, я обнаружил, что о грамматике написано много. Даже слишком много. Я сформулировал большую часть информации в нескольких предложениях. И это доказывает, говоря об убедительном письме, что вам совсем не нужно много правил. Но сначала вспомним основные части речи.

Существительное – называет человека, предмет, место или идею/чувство. Например, профессор Плам, подсвечник, бильярдный зал, убийство.

Местоимение – слово, заменяющее существительное или идущее с ним в паре, чтобы показать принадлежность. Например, оно, им, они, мое, их, наше.

Прилагательное – характеризует качества существительного или местоимения, отвечает на вопрос «какой?», «который?». Например, дотошный профессор Плам, тяжелый подсвечник, темный бильярдный зал, жестокое убийство.

Глагол – описывает действие или состояние. Например, бежать, скакать, играть, следовать, гнаться, стрелять, надоедать, раздражать.

Наречие – говорит о том, как, когда, насколько и где действует глагол. Например, быстро бежать, скакать неподалеку, поиграть завтра, следовать по пятам.

Глаголы любят повеселиться

Глаголы – это действие и энергия. Выбрав правильную структуру предложения, вы наполните глаголы энергией, а они, в свою очередь, вдохнут жизнь в текст. Прежде чем переходить к советам, вспомним еще немного грамматику.

Предложения состоят из **подлежащего, сказуемого** и, как правило, **дополнения**. Подлежащее – это «кто» или «что», к которому относится сказуемое. Например: «Дженни (подлежащее) споткнулась (сказуемое) об стул (дополнение)».

Человек или «предмет», выполняющий выраженное сказуемым действие, называется **исполнителем**. В нашем примере Дженни – и подлежащее и исполнитель, то есть именно она споткнулась и она же выполнила действие. Когда предложение строится по схеме исполнитель – сказуемое – дополнение (как в нашем примере), это называется **действительным залогом**. Обычно предложения легче читать, когда они строятся именно по этой схеме. Потому что читатель хочет знать:

«Кто что с кем сделал («лосось выпрыгнул из воды»)»,

а не

«Что было сделано с чем-то кем-то («из воды был выпрыгнут лосось»)».

Ужасно, да?

В втором примере подлежащее не является исполнителем. Когда предложение строится по схеме подлежащее – сказуемое – исполнитель, мы говорим о страдательном залоге.

Сложновато, но есть несколько простых способов определения действительного и страдательного залога. В предложениях со страдательным залогом используются разные варианты глагола «быть» (был, будет).

Правило 18: отдавайте предпочтение действительному залогу, а не страдательному.

Например:

«Дом (подлежащее) был покрашен (сказуемое) маляром (исполнитель)» – заменим предложением «Маляр покрасил дом».

Если исполнителя нет, возможно, стоит добавить его:

«Отчет (подлежащее) был подан (сказуемое) вовремя» – заменим предложением «Мы подали отчет вовремя».

В длинных фразах сложнее найти страдательные глаголы:

«Мало внимания (подлежащее) уделяется (сказуемое) властями (исполнитель) наркомании в тюрьмах» – заменим предложением «Власти уделяют мало внимания наркомании в тюрьмах».

Иногда страдательный залог полезен, поэтому из правила есть исключения. Используйте страдательный залог, если:

- нужно сделать акцент на подлежащем («Поджог был организован группировкой молодых людей»);

- вы не знаете, кто действовал («Вчера был убит человек»);
- вы не хотите, чтобы действовавший брал на себя ответственность («Весь персонал был вынужден задержаться на работе»);
- этого требует стиль документа (например, в научных статьях).

Однако если вам не нужно отступать от правила, лучше активировать глаголы и позволить им повеселиться.

Скрытые глаголы

Нет ничего ужаснее, чем подавлять глагол. Отглагольные существительные – это глаголы, запертые в существительных. Например:

участвовать – участие;
развлекать – развлечеие;
исполнять – исполнение;
подписывать – подпись.

Правило 19: как можно реже используйте отглагольные существительные.

Например:

«Мы были бы рады увидеть вашу подпись на контракте» – заменим предложением «Подпишите контракт, пожалуйста»;
«Выступление Джейн оказалось неудачным» – заменим предложением «Джейн плохо выступила»;
«Внедрение изменений – задача менеджера отдела» – заменим предложением «Внедрять изменения – задача менеджера отдела».

Или даже лучше:

«Менеджер отдела ответственен за то, чтобы внедрять изменения».

В некоторых случаях глаголы звучат слишком резко, и отглагольные существительные могут смягчить эффект (например, «мы были бы рады вашему содействию» – намного мягче, чем «пожалуйста, помогите»). Однако отглагольные существительные лишают предложение энергии. Какую фразу использовала бы благотворительная организация в рекламе? Освободите свои глаголы, и читатель отблагодарит вас.

Резюме

- Глаголы оживляют текст, и их следует использовать при любой возможности.
- Выстраивайте предложения по схеме «исполнитель – сказуемое – дополнение», чтобы использовать **действительный залог**.
- Выстраивайте предложения по схеме «подлежащее – сказуемое – исполнитель», чтобы использовать **страдательный залог**.
- Отдавайте предпочтение действительному залогу, если страдательный неуместен.
- Постарайтесь заменить отглагольные существительные глаголами.
- Помните, ваш текст имеет конкретную цель. В большинстве случаев соблюдение правил грамматики повышает ясность и облегчает чтение, но **не бойтесь нарушать правила**, если это сделает ваш текст убедительнее.

глава

7

Ошибки

Самый ужасный способ все испортить – допустить глупую ошибку. Например, недавно я получил резюме с разделом «ОБРАЗАВОНИЕ¹⁴. Другой кандидат отметил «внимание к деталям» и «блестящий английский» как свои главные достоинства, несмотря на то, что текст резюме был написан с ошибками. Уверен, в этой главе тоже найдется ошибка.

Ошибки, на которые следует обратить внимание:

- подмена слова;
- неверный выбор слова;
- неоправданная пунктуация или отсутствие пунктуации;
- орфографические ошибки.

Подмена слова

Подмена слов возглавляет список ошибок, которые больше всего не нравятся читателям. Приведем несколько примеров:

«Уделять внимание» и «придавать значение», а не «уделять значение» и «придавать внимание».

«Выражать протест», а не «делать протест».

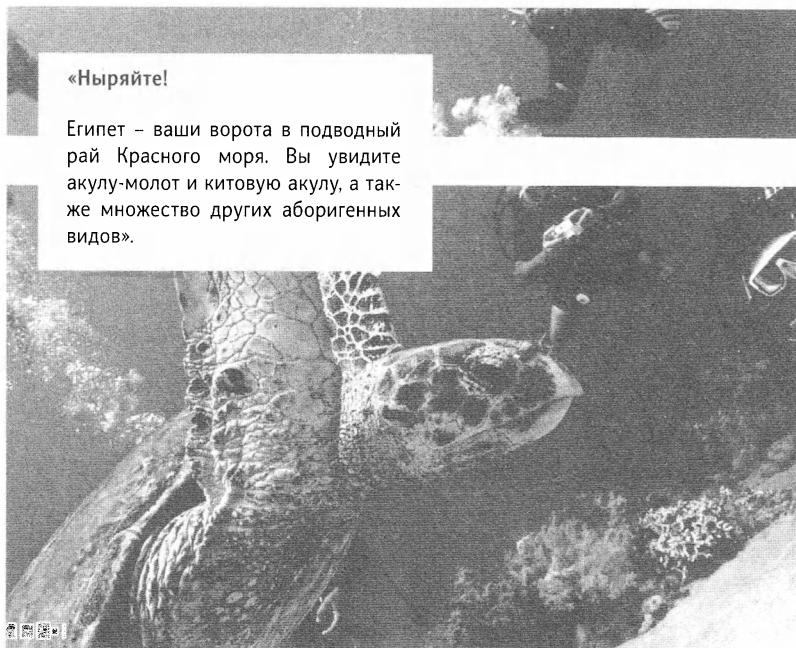
Не полагайтесь на компьютерные программы проверки грамматики, они часто сами ошибаются! И вообще давайте сделаем это правилом:

Правило 20: не полагайтесь на программы проверки грамматики.

¹⁴ Обычно программа проверки орфографии пропускает слова, написанные прописными буквами, так что будьте внимательны.

Неверный выбор слова

Взгляните на следующий отрывок:



На первый взгляд, все нормально. Однако здесь использовано слово «аборигенный», то есть местный. Так что перспектива увидеть рыб, живущих в Красном море, не так уж и привлекательна.

Или другой пример:

«Со сравнительно плоской иерархией, он гарантирует, что, независимо от авторитетного статуса источника, проблему можно поднять до соответствующего авторитета и, в итоге, обсудить на уровне комиссии по управлению проектом. На этом этапе представитель соответствующего партнера в комиссии сможет внести солидный вклад в принятие решения, однако предварительное решение остается за комиссией по управлению проектом».

Как будто автор изо всех сил пытался превратить очень простой абзац в нечто внушительное и сам себе подставил

подножку. Очевидно, что комиссия должна принять итоговое решение, а не предварительное. Иногда, пытаясь использовать длинные слова, вы неверно выбираете их – случайно или по незнанию.

Помимо неудачной попытки произвести впечатление, главная причина неверного выбора слов – опечатки (палец скользнул не на ту клавишу клавиатуры, и получилось совсем другое слово). Отсюда следует другое правило:

Правило 21: не полагайтесь на программу проверки орфографии.

Почему? Потому что неверные слова – это не орфографическая ошибка, поэтому программа не отметит ее.

Неоправданная пунктуация и отсутствие пунктуации

Начнем этот раздел с примера!

«Если вы используете: слишком много знаков препинания, да еще в неверном месте; текст будет сложно прочитать: сложно прочитать!!? Однако если вы вообще не пользуетесь знаками препинания читателю тоже будет сложно следить за мыслью особенно если как часто случается вы включаете отступления и другую дополнительную информацию».

Хотя этот текст все-таки можно прочитать и понять, придется приложить немало усилий, так что правильная пунктуация очень поможет читателю.

Правило 22: пунктуация должна быть экономной и безошибочной.

Следовательно, нам нужно опять вспомнить грамматику. Самые распространенные знаки препинания, которыми мы злоупотребляем, – это запятая, точка, точка с запятой, двоеточие.

Запятая: играет роль паузы в предложении. Например:

- при перечислении однородных членов предложения;
- для выделения вводных слов, обращений и уточнений, причастных и деепричастных оборотов;
- между частями сложных предложений.

Слова с одной стороны запятой составляют законченное предложение, а с другой стороны – нет. Обратите на это внимание, когда решаете, что использовать – запятую или точку с запятой. Точка с запятой ставится в том случае, когда слова с обеих сторон составляют законченные предложения.

Точка с запятой: используется, когда точка – слишком резкий знак препинания, а запятая – слишком слабый. Две части предложения, разделенные точкой с запятой, должны быть связаны. Например:

«Спасибо за письмо; извините, что отвечаем с опозданием».

Точку с запятой также используют в списках:

«Наш каталог охватывает следующие разделы: древняя история, археология и мифология; военная история; история королевской семьи и знати; современная история».

Точка: простой и понятный знак препинания, обозначает конец предложения и завершение определенной мысли. Только. Не. Злоупотребляйте. Ею.

Двоеточие: обычно используется перед списками или перед пояснением. Однако двоеточие также используется еще и тогда, когда играет роль барабанной дроби перед ключевым утверждением в предложении («Есть только одна проблема с импортом этой продукции: это нелегально»).

Существуют и другие знаки препинания, со своими правилами использования, но понадобилось бы много страниц, чтобы написать обо всех. Оставлю напоследок самое важное правило:

Никогда не ставьте больше одного восклицательного знака!!!!

Орфографические ошибки

К сожалению, никто не в состоянии запомнить правописание всех слов даже из собственного словарного запаса. Добавьте к этому опечатки, и получится, что в каждом тексте у вас практически наверняка будут орфографические ошибки. В начале главы мы видели несколько ошибок из резюме, из-за которых кандидаты вряд ли получили приглашение на собеседование. Правописание – это не facultativное требование.

Программа проверки орфографии имеет огромное значение, но не полагайтесь на нее. Моя программа, например, часто меняет язык без предупреждения или выделяет правильные слова как ошибки. Кроме того, словари, на основе которых работают такие программы, несовершены и просто подчеркивают откровенную белиберду, а также слова с орфографическими ошибками и слова, стоящие не на том месте.

Решение проблемы – внимательно вычитать текст. Вы никогда не сможете отыскать ошибки в своем тексте, потому что будете читать его по диагонали. Поэтому:

Правило 23: попросите кого-нибудь перечитать ваш текст.

Особенно ищите неверные слова, получившиеся из-за того, что вы нажали не на ту клавишу.

Лучший совет – прочитать каждый абзац задом наперед. Так вы выловите слова из контекста и обратите внимание на все мелочи.

Также важно найти представителя вашей аудитории и дать ему прочитать текст. Такой читатель поможет выявить места в вашем тексте, написанные для одного человека (см. главу 1). Например, в первом черновике этой книги я ссылался на Макиавелли¹⁵. Один из моих корректоров сказал: «Кто такой Макиавелли?». В тот момент я понял, что придется убрать это имя – я писал не для своей аудитории, а для себя.

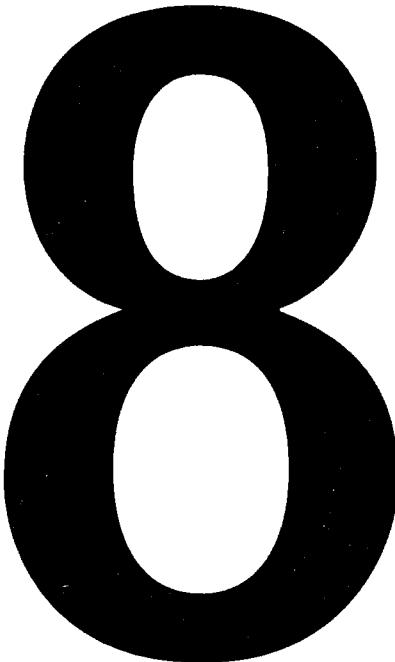
¹⁵ Итальянский философ и писатель, автор «Государя» – политического трактата, отстаивающего хитрость, ловкость и грубый реализм в политике.

Резюме

Досадные ошибки могут отбить у аудитории всякую охоту читать текст.

- Воспользуйтесь программами проверки грамматики, но не полагайтесь на них слепо.
- Обратите внимание на неверный выбор слов.
- Выучите правила пунктуации.
- Попросите кого-нибудь вычитать ваш текст.

глава



**Планирование
и структурирование**

Самое сложное – начать писать. Сложно также понять – когда пора заканчивать. Я планировал сделать эту книгу краткой, а если она перевалит за 40 000 слов, вы поймете, что я ничему не смогу вас научить относительно этой второй задачи.

В этой главе мы обсудим простые методы планирования текста; структуры, которые помогут вам эффективно представить информацию, и этапы составления чернового варианта. Итак, мы коснемся:

- планирования, чернового варианта и редактирования;
- статистики читабельности;
- структур документа.

Планирование, черновой вариант, редактирование

Прежде всего, вы должны знать, о чем писать. Если вы не гениальный писатель, скорее всего, первый вариант текста потребует серьезной доработки. Учитывайте это, когда планируете время.

План

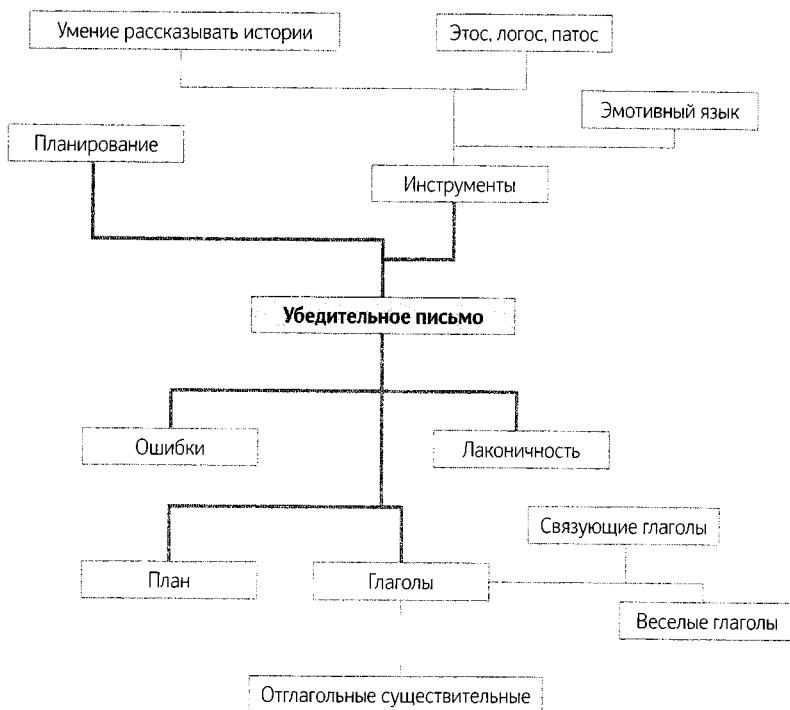
Начать писать можно самыми разными способами. Однако наиболее успешные из них опираются на ту или иную форму структурирования текста. Это может быть визуальное или аналитическое планирование, наиболее подходящее людям с развитым правым и левым полушарием мозга соответственно.

Визуальное планирование

В эту категорию входят такие методы, как группирование, графические схемы связи и другие схематичные методы. В основном все они строятся по одному принципу: нарисовать круги и/или линии, связывающие мысли и ключевые слова.

В середине листа напишите основную тему своего документа. Вокруг набросайте все свои мысли относительно этой темы. Затем соедините линиями темы и сгруппируйте их. Отредактируйте схему, чтобы тщательно структурировать свои концепции.

Приведем пример визуального плана.



Любой визуальный план все равно придется превратить в список, отражающий структуру вашего документа.

Аналитический план

Это красивый термин для составления списка. Я большой поклонник бумажных списков, но с электронными списками намного проще работать. Больше особо нечего сказать на эту тему.

И в том и в другом случае вам понадобится некая структура, которую вы будете заполнять своими мыслями. Об этом мы поговорим чуть позже.

Черновой вариант

Все очень просто: вы записываете свои мысли на бумаге.

Основные рекомендации:

- Напишите заголовок «Черновой вариант». Это напомнит вам, что не нужно заботиться об аккуратности.
- Начав писать, не останавливайтесь. В противном случае вам понадобится намного больше сил, чем при непрерывном процессе письма.
- Если же вам обязательно надо прерваться, запишите для себя подсказки и напоминания, чтобы вспомнить, о чем вы хотели написать, когда вернетесь к тексту.
- Если не знаете, что писать, сделайте примечание или поставьте какой-нибудь символ. Это напомнит вам, о чем вы хотели здесь написать, например: >>> Написать о примечаниях <<<. Только обязательно выделите это примечание: очень неприятно обнаруживать такие примечания в тексте после отправления его адресату, особенно если там есть нелестный отзыв об аудитории.
- Установите сроки для составления чернового варианта, чтобы полностью сосредоточиться на этой задаче.

Недостаток составления черновика заключается в том, что он требует дополнительного времени на редактирование, особенно если вам нужно уложиться в ограниченный объем текста. В этом случае лучше составить черновик в виде

отдельных пунктов, как показано в разделе «Семь шагов к лаконичности» в главе 5.

Редактирование

Об этом мы уже говорили в главах 5, 6 и 7. Перечитайте весь документ, страницу за страницей, исправляя ошибки, избавляясь от длинных, заумных слов и приводя в порядок структуру.

Если есть возможность, попросите кого-нибудь прочитать текст, прежде чем отправлять его адресату. Не знаю ни одного писателя, который мог бы сам найти все свои ошибки.

Обычно легче редактировать поэтапно, а не весь текст сразу. Вот примерная последовательность:

- 1) длина предложений и слов;
- 2) глаголы;
- 3) правописание;
- 4) композиция;
- 5) поправки другого человека.

Редактировать следует очень тщательно и внимательно – нельзя читать по диагонали. Найдите тихое, спокойное место и уделите этому много времени.

Статистика читабельности

Возможно, вам понадобится статистика читабельности во время редактирования. Большинство современных электронных программ редактирования текста содержат такую опцию, давая информацию о «читабельности» текста. Например, Microsoft Word использует Flesch Reading Ease и Flesch-Kincade Grade Level. Первая программа дает процентный результат, указывающий, насколько ваш текст легко читать. Вторая программа переводит этот результат в уровень образования по американской системе. Это показывает, сколько

лет должно быть вашим читателям, чтобы они легко поняли ваш текст с первого раза.

Для того чтобы получить возраст аудитории, добавьте пять к уровню образования. Приведем примеры:

«Нам противостоят непрекращающиеся попытки доминирующих организаций навязать свои неоправданные и неконкурентные услуги существующему рынку, не задумываясь о том, как это влияет на общество. Мы будем ревностно защищать малый и средний бизнес от притеснений со стороны более крупных организаций, особенно когда социальное и экологическое воздействие противоречит интересам государства».

Читабельность: 0%.

Уровень образования: 23,6 (возраст 28,6).

«Эта кошка рыжая. Я люблю кошек. Я хочу погладить эту кошку. Ты любишь кошек?»

Читабельность: 100%.

Уровень образования: 0 (возраст 5 лет).

Внимание! Статистика легкости чтения – это всего лишь показатель, и его следует использовать, учитывая особенности аудитории. Помните о следующем.

- **Текст должен соответствовать возрасту аудитории.** Язык из второго примера, который мы привели выше, подходит трехлетнему ребенку, а выпускнику Оксфорда покажется чересчур снисходительным. Точно так же более сложный текст недоступен для понимания младшей аудитории.
- **Представьте себе, что у всех взрослых навыки чтения 18-летнего подростка,** если, конечно, вы не уверены в противном. Если вы знаете, что вся аудитория имеет более высокий уровень чтения и оценит более сложный текст, пишите в соответствующем стиле. Если же вы не уверены в этом, считайте, что у аудитории минимальный для взрослого уро-

вень чтения, то есть на уровне 18 лет (уровень образования 13).

- **Необходимый профессиональный жаргон.** Статистика не учитывает необходимость использования профессиональных слов. Медицинская статья всегда будет названа менее читабельной, чем письмо сотрудникам компании, даже если «вспомогательный язык» в основном окажется одинаковым.
- **Грамматические ошибки.** Статистика не учитывает грамматические ошибки. Например, предложение с неверной пунктуацией может быть признано более «читабельным», чем предложение, написанное без ошибок.

Так что статистика читабельности – полезный показатель, но не правило. Если уровень образования текста от 10 до 13, скорее всего, этого вполне достаточно для большинства деловых документов, учитывая, конечно, что у вас нет грамматических ошибок.

Структура документа

В процессе планирования документа определяется его структура. Или же метод рассказа может диктовать определенный порядок разделов, необходимый для достижения нужного результата. Если нет, вам пойдут на пользу следующие рекомендации.

Но сначала – общее правило.

Правило 24: основная мысль текста должна быть доступной.

Это не значит, что надо постоянно говорить о ней. Просто используйте заголовки, композицию так, чтобы подвести читателя к основной мысли. Но даже в этом случае вам не помешает воспользоваться одной из следующих структур.

- **Хронологическая композиция:** определяется временем. Сначала рассказываете о последних событиях, чтобы добиться сильного воздействия.
- **Географическая:** по месту, например обзор глобальной деятельности.
- **Проблема – Причина – Решение:** говорит сама за себя. Еще одна удачная композиция для рассказа, привлекающая внимание читателя.
- **Вопрос и ответ:** обдумайте шесть вопросов (кто, как, почему, когда, где, что), выделите в виде заголовков, а затем ответьте на них. Чаще всего эти вопросы встречаются в таких разделах, как FAQ (часто задаваемые вопросы) на веб-сайтах.
- **От простого к сложному:** начните с информации, которой обладает читатель, а затем постепенно ознакомьте его с новыми сведениями.
- **От общего к частному:** представьте общую картину, прежде чем рассказывать об ее деталях и особенностях.
- **По степени важности:** начните со вступления, затем ошарашьте важной новостью, потом подайте второстепенную новость, затем еще более незначительную и т. д. Чаще всего эта композиция используется, как вы догадались, в новостях.
- **SCRAP:**
 - Ситуация: о чем речь?
 - Проблема: что не так?
 - Решение: как это исправить?
 - Действие: кто и что должен сделать?
 - Вежливость: концовка в дружелюбном тоне.
- **SOAP:**
 - Ситуация: о чем речь?
 - Задача: какова наша цель?
 - Оценка: покажите данные исследования/анализа.
 - Предложение: что следует сделать, принимая все это во внимание?

- 5Р:
 - Положение: опишите ситуацию.
 - Проблема: что нужно изменить?
 - Возможности: каковы варианты?
 - Предложение: предпочтительный вариант.
 - «Оформление»: как реализовать решение.
- Формальный отчет:
 - Заголовок.
 - Содержание.
 - Резюме/конспект.
 - Введение.
 - Обсуждение.
 - Заключение.
 - Рекомендации.

Если вы все-таки не знаете, какую композицию выбрать, пойдите выпейте чашечку чая и вернитесь к этому попозже – что-то обязательно придет в голову.

Резюме

Писать без плана, чернового варианта и редактирования практически невозможно.

- Выберите **структуру текста**, которая подходит именно вам, – здесь нет универсальной композиции.
- **Статистика читабельности** – полезный показатель, но всего лишь показатель. Помните о целевой аудитории, когда используете эти данные.
- На этапе планирования самое главное – **структура**.
- Если не получается выстроить структуру, воспользуйтесь **образцами**.

глава

9

**Внешний вид, шрифты
и форматирование**

В некоторых профессиях писательский процесс ограничивается написанием текста. Однако если именно вы отвечаете за подготовку и выпуск документа, придется задуматься о форматировании. Это возвращает нас к формуле «Реакция читателя = Результат». Если читатель легко найдет нужную информацию, он с большей вероятностью отреагирует так, как хотите вы.

В этой главе мы рассмотрим:

- выбор шрифта;
- внешний вид;
- заголовки;
- списки;
- таблицы и диаграммы.

Выбор шрифта

Как вы понимаете, одни шрифты легче читать, чем другие. Если вы выберете слишком витиеватый шрифт или слишком плотный, читателю будет сложно понять, что вы написали, и он потеряет интерес к документу.

По поводу читабельности различных шрифтов ведутся бурные споры, одни отстаивают шрифты с засечками¹⁶, другие – рубленые шрифты. Рубленые шрифты выглядят проще и четче шрифтов с засечками, что хорошо видно по букве «Т» в следующих примерах.

Троллейбус ехал по дороге (с засечками).

Троллейбус ехал по дороге (без засечек).

¹⁶ Засечки – поперечные элементы, которыми заканчиваются основные штрихи букв. – Прим. ред.

На самом деле читабельность от этого практически не зависит, так что выбор за вами. Некоторые исследования показывают, что в плотном печатном тексте шрифты с засечками читаются чуть лучше, но это зависит еще и от аудитории.

Как общее правило, большинство людей привыкли читать рубленые шрифты с экрана и шрифты с засечками в печати. Молодые люди (и представители некоторых профессий, например, инженеры) больше привыкли к рубленым шрифтам, так что главное – подобрать шрифт к определенной аудитории.

Единственная область, в которой рубленые шрифты имеют явное преимущество, – это воздействие. Освобожденные от лишних элементов, они производят более выгодное впечатление, поэтому идеально подходят для заголовков и выделений в тексте.

Примеры шрифтов с засечками (кегль 10¹⁷)

Times New Roman – самый распространенный из всех шрифтов с засечками.

Palatino Linotype – не такой плотный, как Times New Roman.

Bookman Old Style – еще шире, чем Palatino.

Примеры рубленых шрифтов (кегль 10)

Arial – самый распространенный из рубленых шрифтов.

Verdana – часто используется в Интернете, очень широкий шрифт.

Microsoft Sans Serif – еще один популярный шрифт, хотя достаточно плотный.

Какой шрифт выбрать?

Это целиком и полностью зависит от вас. Однако учитывайте особенности документа и аудитории. Слишком крупные шрифты создают такое впечатле-

¹⁷ Кегль – размер шрифта, определяемый расстоянием между верхней и нижней стенками литеры. Измеряется в типографских пунктах (пункт равен 0,376 мм). – Прим. ред.

ние, как будто вы пишете для детей. А слишком мелкие шрифты трудно читать. ДЕКОРАТИВНЫЕ ШРИФТЫ ПОДХОДЯТ ДЛЯ ПОЗДРАВЛЕНИЙ И ПРИГЛАШЕНИЙ, но не для формального отчета.

Для документов формата А4 шрифт Times New Roman 12 – самый приемлемый.

Не старайтесь выбирать более мелкий шрифт при ограниченном объеме документа. Конечно, шрифт Arial Narrow позволит уместить на странице гораздо больше слов, чем Palatino, но его намного сложнее читать. Вместо этого воспользуйтесь методом лаконичного письма, сократив количество слов.

В двух словах, выбор шрифта из огромного их количества – личное дело каждого. Главное – убедиться в том, что аудитория сможет прочитать текст.

Внешний вид

Здесь есть одно очень простое правило:

Правило 25: чем больше «воздуха» – тем лучше.

Возможно, это покажется странным, но, поверьте мне, свободное пространство помогает выделить текст. Сплошной текст на странице с узкими полями, без межстрочных интервалов, без заголовков и выравнивания по ширине очень трудно читать. Приведем пример (рис. 1).

Этот фрагмент взят из заявки на финансирование. Он содержит более 1600 слов на двух страницах вместо обычно размещаемых в подобных документах 1000 слов. Однако достаточно взглянуть на эти страницы, и сердце сжимается. Это отрывок из 66-страничного документа. Если бы вам пришлось прочитать 66 таких страниц, вы бы не поняли ровным счетом ничего, вам стало бы ужасно скучно, и у вас не возникло бы никакого желания финансировать этот проект. Сравните этот отрывок со следующим примером (рис. 2).

PROJECT
demand for the product. We aim to demonstrate in this proposal that we have the critical mass of expertise and market knowledge to be able to develop and exploit a novel, high performance monolithic chemical vapour deposition (CVD) diamond dosimeter array. Being able to offer such an exclusive, prosecutable product, will significantly improve the competitiveness of the SME consortium and ultimately large number of wider SME supply chain and end users.

1.3 Facilitation of Transnational Cooperation

international cooperation than other sectors. [However], the need for Trans-National Cooperation is particularly acute. We at SRS also recognize the importance of transnational cooperation throughout Europe. With respect to our own needs, from a large number of the ways in which we can contribute to the European project, we are fragmented, with it we can establish the critical areas of scientific, technological and commercial resources required to stay competitive. For example, all the companies represented in this program have demonstrated the capability to innovate, however no single company has the preexisting knowledge and expertise in (VII) diamond production, neutron irradiation, better

• 11

1. Relevance to the Objectives of Comparative Research

1.1 Improving SME Competitiveness

So how will this proposal improve SME competitiveness? Small and Medium-sized Enterprises are recognized as playing a crucial role in European competitiveness and job creation. We represent approximately 95% of enterprises in Europe (99.7%) and create two thirds of all employment. According to the European Commission, SMEs are the backbone of the European economy. In 2005, SMEs dominated by SMEs, with 85000 enterprises engaged in the manufacture of medical, precision and optical instruments, electronic components and machinery, account for 10% of total EU exports and 15% of total EU imports. SMEs are also the most dynamic segment of the European economy, creating more than twice as many jobs as large enterprises. This is to be contrasted with the large companies which have been increasing their market share at the expense of SMEs. The clear market leader in the company Varta, with a 58% of the total market share in Europe, has increased its sales from 1.5 billion in 2000 to 2.5 billion in 2005. The market leader in the market for medical instruments is the Swedish company Eltekia (15% market share). Yet, the world market for medical instruments is expected to be worth over \$20 billion in 2005. (IEA Scientific Group, Eigital, a group of national associations of medical instrument manufacturers) This market is therefore considered to be particularly promising to Europe. However, all markets forecast the European market to grow slowly. In 2005, the market for medical instruments in the USA grew by 1%, while in Europe it grew by 6%. [1] By 2010, 10% annual growth is forecast. The main reason for this slow growth is the lack of effective tools for quality assured radiopharmacy technology in areas where SMEs are particularly well positioned and can dominate. Our partners PTW are a particularly good example of this. They are a renowned manufacturer of high-quality, high-performance dosimetry products and are the SME

The forecast for diamonds in retail was \$10 billion, which is relatively modest. [ref 1] In contrast, the forecast for diamonds in the wholesale market is \$25 billion by 2006. This is based on the assumption that the diamond market will grow at 3% per annum. The forecast for diamonds in the wholesale market is \$25 billion by 2006. This is based on the assumption that the diamond market will grow at 3% per annum. The forecast for diamonds in the wholesale market is \$25 billion by 2006. This is based on the assumption that the diamond market will grow at 3% per annum.

Рис. 1

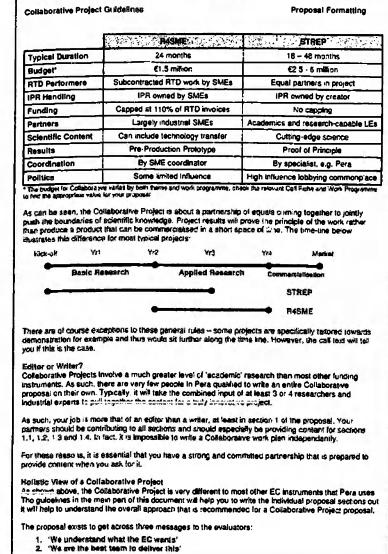
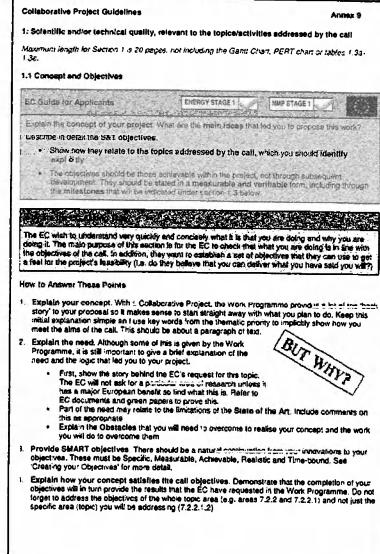


Рис. 2

Итак, почему этот документ читается легче?

1. Меньше слов (больше «воздуха»)
 2. Ключевые слова выделены.
 3. Больше заголовков.



4. Списки.
5. Графические элементы.
6. Врезки, выделяющие важный текст.
7. Цвет (но немного).
8. Выравнивание по левому краю.

Стоило добавить еще широкие поля. Мы еще вернемся к этому списку. Пока скажем несколько слов по поводу выравнивания.

Насколько выравнивание оправдано?

Имеется в виду выравнивание текста по краю страницы. Текст в этой книге в основном выровнен по ширине – и по левому, и по правому краям. Это часто встречается в газетных и журнальных статьях, когда текст верстается в колонках, а также в сборниках рассказов. Если взглянуть на большинство выровненных по ширине текстов, можно заметить, что в строчках меньше десяти слов. Когда в тексте узкие строчки и широкие поля, выравнивание по ширине выглядит профессионально. Выравнивание по ширине при маленьких полях сужает свободное пространство, и текст выглядит очень плотным.

В тех случаях, когда выравнивание по ширине неуместно, используйте выравнивание по левому краю. Оно также подходит и тогда, когда в строчках мало слов, поскольку при выравнивании по ширине останутся огромные пробелы между словами. Наконец, выравнивание по левому краю увеличивает свободное пространство на странице.

Выравнивание по правому краю используется редко в большинстве документов, так как выглядит беспорядочно и неаккуратно. Не думаю, что его стоит использовать и в ваших текстах.

Итак, простое правило:

Правило 26: делайте выравнивание по ширине только при наличии 10–12 слов в строчке. В других случаях выбирайте выравнивание по левому краю.

Заголовки

Заголовки – важнейшая часть любого документа, так как они обеспечивают структуру и поддержку тексту. Как человек без скелета был бы бесформенной массой, так и ваш документ будет непригодным без заголовков.

- **Делайте заголовки крупными, выделяя полужирным шрифтом.** Заголовки должны привлекать внимание читателя, поэтому для них нужно выбирать полужирный шрифт большего кегля, чем кегль основного текста, чтобы усилить воздействие.
- **Делайте заголовки значимыми.** Помните, что читатели чаще всего просматривают текст по диагонали. Включение основных фактов в заголовки повысит шанс на получение нужной реакции читателя. Например, можно сделать заголовок «Результаты». Или такой заголовок: «Текущесть до 10%». Какой из заголовков полезнее для читателя?
- **Нумеруйте заголовки.** Если вы владеете текстовым редактором, пронумерованные заголовки помогут сделать перекрестные ссылки, автоматически составить оглавление и позволят легко редактировать текст, зная, что вам не придется их перенумеровывать.
- **Подзаголовки должны отличаться.** В этой книге подзаголовки не пронумерованы и намного меньше основных заголовков глав. Благодаря этому заголовки глав выделяются.
- **Постарайтесь начинать главы с новой страницы.** Придется оставлять пустое пространство, но это дает каждой главе четкую концовку и позволяет читателю сделать паузу. Это возможно не во всех документах, но необходимо в книгах и длинных отчетах.
- **Приблизьте заголовок к тексту под ним.** Сделайте пробел над заголовком больше, а под ним меньше, чтобы он не висел в воздухе.

Последнее, но не менее важное:

Правило 27: сделайте как можно больше значимых заголовков, как минимум, по два-три на каждую страницу формата А4.

Списки

Лучший способ продемонстрировать ценность списков – использовать их.

- Каждая строка списка должна отражать одну мысль.
- Строки списка должны отделяться межстрочными пробелами.
- Выделите списки. Например, выделив ключевую мысль шрифтом или строки – пробелами.
- Используйте нумерованные списки, только если это обоснованно. Например:

«Существуют три золотых правила:

- 1) правило 1,
- 2) правило 2,
- 3) правило 3.

- Если предложение перед списком заканчивается двоеточием, то перечисления в списке должны начинаться со строчной буквы, а завершаться двоеточием, в конце списка ставится точка. Если же предложение перед списком заканчивается точкой, то перечисления в списке начинаются с прописной буквы, а в конце ставится точка.
- Списки делаются с абзацным отступом.
- Списки выглядят лучше, если выровнять их по левому краю, так как отступ сокращает количество слов в строчке, увеличивая вероятность больших пробелов при выравнивании по ширине.
- Не делайте слишком длинных списков, особенно на несколько страниц. Этот список и так уже слишком длинный, но я сделал это как пример (честно!).

Таблицы и диаграммы

Иногда информацию легче воспринимать, если она представлена графически. Помните, что цель любого документа – убедить, и если таблица или диаграмма помогут читателю, это повысит шансы на достижение желаемого результата. Но есть один подвох: неудачные диаграммы причиняют больше вреда, чем неудачный текст.

Убираем лишние слова

Как правило, списки и фактические данные можно представить в виде таблиц. Приведем примеры тавтологий, которых следует избегать:

объединиться вместе,	вернуться назад,
тихо подкрасться,	слиться воедино,
упасть вниз,	прошлый опыт,
повторить снова,	основной по своей сути.

Эти примеры можно было представить в виде списка. Однако вместо списка мы использовали колонки. Это та же самая таблица, только без линеек. Это помогает визуально изменить текст, а также более эффективно использовать пространство. Фактические данные еще проще включить в таблицу. Например:

«Северный филиал принес около 23 000 фунтов в июле, 24 000 фунтов в августе и 28 000 фунтов в сентябре. Для сравнения: Южный филиал принес только 22 000, 23 000 и 25 000 фунтов соответственно».

Но лучше представить эти данные в виде таблицы:

Месяц	Северный филиал	Южный филиал
Июль	23 000 фунтов	22 000 фунтов
Август	24 000 фунтов	23 000 фунтов
Сентябрь	28 000 фунтов	25 000 фунтов

Несколько слов о таблицах:

- для представления фактических данных больше подходят шрифты без засечек;
- лучше выравнивать цифры по правому краю – так проще сравнивать их;
- «головка» таблицы должна выделяться;
- нумерация таблиц помогает редактировать их и делать перекрестные ссылки.

Один рисунок стоит тысячи слов?

И да, и нет. Для некоторых людей никакой фильм не сравнится с хорошим рассказом. Почему? Потому что книга опирается на воображение читателя, который создает свое собственное видение мира. Это очень личный процесс, поэтому он больше привлекает некоторых читателей. Напротив, фильм – это видение одного человека. Очень редко кто-то говорит: «Книга мне понравилась, но фильм лучше».

Некоторые вещи очень сложно выразить на письме. Как описать, например, выражение лица старика? Для этого может понадобиться целая глава или просто одна иллюстрация. Компании вкладывают миллионы в логотипы и визуальный брендинг, так как зачастую он говорит больше о компании, чем любой слоган.

Графическое выражение особенно полезно в деловых документах. При любой возможности используйте этот метод, чтобы представить фактические данные, диаграммы, прототипы, логотипы и т. д. Схемы и выделенные примеры тоже очень эффективны.

Соблюдайте следующие правила:

- четко выделяйте диаграммы;
- оставляйте достаточно свободного места вокруг них;
- располагайте их как можно ближе к поясняющему тексту, по крайней мере, всегда на той же странице;
- представьте диаграмму, покажите ее, а затем поясните.

Резюме

Внешний вид документа делает его более доступным и впечатляющим, так что не пренебрегайте им.

- Выберите **шрифт**, который легко читается и подходит аудитории.
- Отдавайте предпочтение шрифтам с засечками для основного текста и без засечек – для выделяемого, чтобы усилить воздействие.
- Не перегружайте страницу текстом, оставляйте максимум свободного места.
- Используйте **таблицы, диаграммы и списки**, чтобы разбить текст и придать документу больше разнообразия, а также усилить воздействие.

глава

10

**Советы для подготовки
документов самых
распространенных типов**

Хотя все в этой книге применимо к документам любого типа, некоторые из них имеют особенности, требующие дополнительного внимания. Множество книг и веб-сайтов помогут вам написать лучшее резюме на вакансию, резюме для руководства, заявку на финансирование исследовательского проекта и т. д., и мне не хочется повторять эти советы или говорить о том, что и так очевидно.

Поэтому в этой главе мы рассмотрим самые распространенные документы. Хотя некоторые советы можно найти и в других источниках, надеюсь, кое-какие рекомендации вы прочитаете впервые.

В этой главе мы рассмотрим:

- электронные письма;
- как писать для веб-сайтов;
- резюме;
- резюме для руководства;
- заявки на гранты.

Эффективные электронные письма

Подавляющее большинство документов, которые вы пишете, – это электронные письма. Однако многие люди прилагают лишь минимум стараний, чтобы написать их, по сравнению с остальными документами. В итоге содержание электронных писем (смысл и тон) правильно интерпретируется не более чем в 50% случаев.

Одно только осознание этого факта избавит вас от серьезных проблем. Я предлагаю также 11 важней-

ших¹⁸ рекомендаций по составлению эффективных электронных писем.

- 1. Тема письма должна быть информативной.** Людям, получающим огромное количество писем в день, приходится группировать их по степени важности. Помогите им в этом, указав тему своего письма. Если написать «Срочно» в теме письма, это будет бесполезно, потому что каждый считает свое послание срочным. Пусть адресат сам расставляет приоритеты. Кроме того, к электронным письмам часто возвращаются позже, чтобы ответить на них или вспомнить содержащуюся в них информацию. Тема письма поможет в поисках.
- 2. В письме должна отражаться одна основная мысль.** Также убедитесь в том, что в письме излагается только одна просьба. Адресат, скорее всего, пробежит письмо глазами и сможет запомнить только одну тему. Если эта тема выражена четко и связана она с одним определенным действием, то оно будет выполнено с большей вероятностью. Это перекликается с первым пунктом: если в теме письма отмечена одна мысль, а в самом письме – три, две другие улетучатся, как только адресат закроет письмо.
- 3. Напомните контекст.** Не думайте, что адресат вспомнит все детали писем, которые он посыпал вам. При необходимости прикрепите его сообщения или отрывки из них. Как минимум, напишите развернутое объяснение своего ответа.
- 4. Электронное письмо – это документ.** Все правила, приведенные в этой книге, применимы к электронным письмам, а также к более формальным документам. Воспользуйтесь формулой «Реакция читателя = Результат», следуйте правилам форматирования и отредактируйте письмо, по крайней мере, один раз.

¹⁸У меня их было 10 до тех пор, пока один из моих корректоров не предложил ввести еще один пункт. Абсолютно обоснованно.

5. Не пишите так, как говорите. Возможно, это покажется вам странным, учитывая предыдущие главы. Однако практически во всех случаях передачи неверной информации по электронной почте виноваты люди, которые пишут точно так же, как говорят. Причина – в тоне. В личных и телефонных беседах значительная часть информации передается через тон голоса. В электронных письмах этот элемент отсутствует, что может привести к непониманию. Приведем пример:

«Я бы выбрал Дейва или, может, даже Стива. Последний, кого бы я выбрал, – это Крис».

Это значит, что он выбрал бы троих человек или двух первых, даже не подумав о третьем? В разговоре интонация помогла бы разъяснить этот вопрос (попробуйте сами). Всегда напоминайте себе, что единственный источник информации для читателя – слова. Так что помните о том, что...

6. Ваш тон будет неверно интерпретирован. В повседневных электронных письмах, текстовых сообщениях и смс мы часто используем смайлики¹⁹, чтобы выразить те или иные эмоции. В деловой переписке мы не располагаем такой роскошью, поэтому приходится очень аккуратно подбирать слова, чтобы адресат понял вашу мысль. Перечитывая свое письмо, обращайте внимание на те места, которые имеют неоднозначный смысл. Можете быть уверены, что читатель поймет их совсем не так, как вы задумывали. Перепишите, чтобы слова четко выражали ваши мысли. Предыдущий пример можно переписать так:

«Я бы выбрал Дейва, Стива или Криса. В таком порядке».

7. Будьте вежливы. Есть один верный способ избежать проблем с тоном и интонацией – быть вежливым.

¹⁹Сочетание знаков препинания, изображающих улыбающееся (или грустное) лицо, например, :-) и :-(.

Если читатель не знает вас, свое мнение о вас он составит по тому, как вы пишете. Если вы вежливы с самого начала, он прочитает письмо, принимая во внимание то, что оно написано вежливым человеком, и это окажется для вас плюсом. Если вы грубы, каждое слово, написанное вами, будет истолковано против вас.

8. Будьте кратки, но разговорчивы. Электронное письмо – необычный документ, ведь это и не письмо в прямом смысле, и не устный разговор. Лаконичность всегда пойдет на пользу, но излишняя краткость покажется грубой и резкой. Напротив, разговорчивость поможет создать нужную интонацию, однако многословие способно заслонить содержание. Приведем три примера:

«Привет, Дейв, надеюсь, у тебя все хорошо, хм... я хотел узнать, не мог бы ты прислать мне данные на неделю, потому что у меня конференция менеджеров в четверг, и мне очень нужно сегодня доделать сводную таблицу. Если сможешь прислать до 16:00, было бы замечательно, но можно и позже, я буду здесь допоздна».

Такой текст вы, скорее всего, оставили бы на автоответчике. В письменном виде сообщение оказывается слишком длинным, перегруженным и неэффективным. Более краткий вариант:

«Дейв, пожалуйста, пришли мне данные на неделю к 16:00».

Возможно, это допустимо в некоторых случаях, но может быть воспринято как холодность и недружелюбие. Наверное, лучше выбрать золотую середину:

«Привет, Дейв, ты не мог бы выслать мне данные на неделю? Если сможешь прислать до 16:00, было бы замечательно».

9. Будьте готовы к тому, что другие люди тоже прочитают ваше письмо. В некоторых компаниях менед-

жеры могут читать все электронные письма. Даже если у вас это не принято, помните, что электронное письмо очень легко прочитать и переслать кому-либо. Не пишите ничего такого, чего бы вам не хотелось доверять другим. Кроме того, вы всегда рискуете случайно отправить письмо не тому человеку. Прежде чем отправлять, всегда проверяйте адрес получателя сообщения. А лучше настройте свою почту так, чтобы отправка писем задерживалась на несколько минут. Это пару раз спасло меня!

10. Почему вы отправляете электронное письмо?

Пишите электронные письма только в том случае, если другого выхода нет. Телефонный звонок – более личное общение, оно помогает строить отношения и снижает вероятность непонимания. Отвечайте только тем, кого это касается, и не отправляйте письма, не имеющие никакой ценности для адресата. Например, если вы получили групповое сообщение с вопросом, куда делся степлер, не отвечайте всем «я не знаю». Помните, это и документ, и разговор, так что письмо должно быть со смыслом.

11. Не отправляйте электронное письмо, пока эмоции бушуют.

В отличие от простого письма, электронное письмо можно отправить за секунды. Как только вы отправите его, вам останется только смириться с последствиями. Если вы злитесь или расстроены, напишите электронное письмо, но не отправляйте до следующего дня. Утром перечитайте сообщение. Если вы согласны с тем, что написали, – отправляйте. Если нет, удалите письмо и напишите новое.

Как писать для веб-сайта

Не удивляйтесь, но это будет очень короткий раздел. Почему? Потому что основной принцип письма для веб-сайтов – лаконичность. Я прочитал примерно 30 списков

«основных 10 советов по письму для веб-сайтов» и могу сказать, что мы уже обсудили их в предыдущих главах. Однако, чтобы вы не чувствовали себя обделенными, приведу несколько дополнительных рекомендаций для тех, кто пишет контент для веб-сайтов.

- 1. Для чего создается веб-сайт?** Очень важно, чтобы вы понимали цель сайта. Многие компании считают, что просто обязаны иметь веб-сайт, но не задумываются, почему. Пока вы не поймете, зачем вам веб-сайт, вы не сможете написать ничего стоящего.
- 2. Вознаградите читателя.** Чаще всего читатель заходит на веб-сайт, только если там есть что-то интересное для него. Дайте ему какой-нибудь «лакомый кусочек» – информацию, которой он мог бы воспользоваться или, по крайней мере, что-то интересное (примеры из опыта вашей компании). Можно даже включить дополнительные программы, чтобы помочь ему выбрать нужный продукт.
- 3. Страницы должны быть нужной длины.** Одни веб-сайты одержимы длинной страниц, ограничивая текст одним экраном. Другие сайты впихивают все в одну огромную страницу длиной в десять экранов. Подумайте, сколько вы готовы прочитать. Например, страницы на веб-сайте BBC имеют длину от двух до пяти экранов, но с очень широкими полями. Если уменьшить поля, можно ограничиться двумя экранами.
- 4. В сети еще чаще читают по диагонали.** Обычно деловой веб-сайт – не самоцель, если он не предназначен для онлайн-торговли. В итоге люди пролистают страницы в поисках интересующей их информации. Редко кто-либо устраивается поудобнее в кресле, с кружкой какао, чтобы прочитать веб-сайт. Поэтому используйте множество информативных подзаголовков и выделений, чтобы обратить внимание читателя на основные моменты.
- 5. Сделайте так, чтобы людям было легко связаться с вами.** Это перекликается с пунктом 4. Самый рас-

пространенный повод для посещения веб-сайтов – поиск информации о компании. Будем надеяться, что посетители, как только они увидят, сколь замечательна ваша компания, сразу же захотят связаться с вами, так что облегчите им задачу. При любой возможности указывайте контакты и имена – будьте людьми, а не безликой компанией. Точно так же указывайте прямые электронные адреса и номера телефонов, если можете. По крайней мере, напишите адекватные адреса электронной почты (sales@acecorp.com, service@acecorp.com), даже если все письма будут приходить в один и тот же ящик.

- 6. Сделайте карту сайта.** Если не можете уместить карту на листе формата А4, переделайте ее. Контент не должен быть слишком фрагментарным, чтобы сайт не напоминал кошмар электрика. Если сможете уместить всю необходимую информацию на одной странице (учитывая пункт 3), так и сделайте.
- 7. Веб-дизайн и создание контента – не одно и то же.** Одни люди прекрасно пишут, а другие – хорошо оформляют сайт. Не думайте, что если вы входите в одну группу, то автоматически попадаете и в другую.
- 8. Не забудьте о том, что мы обсуждали в этой книге.** Как я говорил, веб-контент – это просто качественное, лаконичное письмо. Вы должны понимать свою аудиторию, причины, по которым пишете, и быть убедительным.

Убедительное резюме

Независимо от места работы, практически всем нам когда-нибудь понадобится написать эффективное резюме. По сути, нигде убедительное письмо не имеет столь критического значения, как в этом случае: в конце концов, от этого зависит наш хлеб насущный. Я не собираюсь повторять

все те замечательные советы, которые можно найти в других руководствах по составлению резюме. Вместо этого я предлагаю вам собственные рекомендации, собранные с обеих сторон стола для собеседований.

Вы должны понимать цель резюме

Странный заголовок, согласен. Но, как мы уже говорили, для того чтобы написать убедительно, необходимо представлять себе результат, которого вы хотите достичь. В данном случае результат – перейти на следующий этап рекрутинга, то есть попасть на собеседование. Это значит, вам не надо убеждать работодателя, что вы – лучший кандидат на должность; вы должны убедить его, что вы – потенциально лучший кандидат на должность. Это, конечно, снимает груз с плеч: надо быть не идеальным, а просто интересным. Отсюда вытекает следующий совет.

Не надо подробно разъяснять каждый пункт

Во-первых, это съедает ценнное пространство: хорошее резюме не должно занимать более трех страниц, а лучше две. Во-вторых, если бы у работодателя не осталось к вам никаких вопросов, то с какой стати ему приглашать вас на собеседование? Это вынуждает его принимать решение, опираясь исключительно на ваше резюме, поэтому оно должно быть идеальным. Наконец, если умолчать о некоторых деталях, на собеседовании вам зададут именно те вопросы, которые вы хотите услышать. Например, если вы упомяните о крупном маркетинговом проекте для минеральной воды Volvic, но не будете углубляться в детали, работодатель почти наверняка сделает в вашем резюме пометку, чтобы спросить вас об этом на собеседовании. На собеседовании лучше говорить о своих достижениях, чем отвечать на стандартные вопросы. Однако соблюдайте меру: слишком мало деталей – и получится, что у вас нет никаких достижений, которые стоило бы отметить.

Адаптируйте резюме к вакансии

Не пишите одно общее резюме и не надейтесь на сопроводительное письмо, в котором вы объясните, как это вписывается в должностные требования. Вместо этого адаптируйте резюме к требованиям вакансии. Для этого, возможно, потребуется поменять порядок подачи информации, подчеркнуть некоторые навыки или даже преумножить свои достижения (ведь вы можете быть как слишком квалифицированным, так и недостаточно квалифицированным).

Используйте сопроводительное письмо

Если удастся включить сопроводительное письмо, максимально используйте эту возможность. Ограничтесь страницей формата А4, если это возможно, но примените все принципы убедительного письма, какие знаете. Если напишете блестящее сопроводительное письмо, которое обеспечит нужную эмоциональную реакцию, вы повлияете на то, как работодатель воспримет само резюме. В том случае, когда резюме представляет собой стандартную анкету с перечислением фактов, это единственный способ эмоционально повлиять на работодателя.

Избегайте клише

Если вы не претендуете на вакансию в новой компании, скорее всего, ваш работодатель видел уже сотни или даже тысячи резюме. Его не впечатлят подобные стереотипные фразы:

- «Я прекрасно работаю самостоятельно и в команде».
- «Я усердный, преданный своему делу и трудолюбивый».
- «Я надежный и честный».
- «У меня высокая мотивация».
- «Мои хобби: чтение и развлечения».

Вместо таких туманных, общих фраз расскажите, как конкретный опыт работы иллюстрирует требуемые качества.

Не пишите о себе в третьем лице

«Дейвид – усердный, талантливый человек».

Это выглядит странно.

Самое главное – внешний вид

Резюме – не только письменный документ, но и визуальный. В 2010 году примерно по 70 выпускников подавали заявку на каждую открытую для них вакансию. Если ваше резюме – одно из 70, то как выделиться? Большинство резюме очень скучные, так что не надо особо стараться, чтобы вас заметили; просто сделайте все стильно. Рамки, выделения в тексте, небольшое добавление цвета и аккуратно подобранный шрифт могут сделать ярче ваше резюме на фоне остальных. Не выставляйте напоказ мастерское владение Photoshop или крутые 3D-текстовые эффекты, которые вы обнаружили в Word.

Обезоруживающая честность

Опытные рекрутеры сразу чувствуют, когда им пытаются вешать лапшу на уши. Если вы работали официантом в Burger King, не пишите так:

«2004–2006 – старший представитель отдела обслуживания клиентов.

В течение этого времени я работал в крупнейшей компании по производству и розничной продаже продуктов питания. Моей задачей было удовлетворять потребности клиентов в ходе всего процесса. Эта непростая задача требовала прекрасных навыков обслуживания клиентов, а также знания бухучета, мониторинга гигиены труда и техники безопасности».

Если у вас есть навыки, необходимые для вакансии, не бойтесь рассказывать о своих прежних должностях, даже о неудачном опыте. Это как глоток свежего воздуха для работодателя – когда он видит, что человек готов рассказать

все так, как есть, а это может стать огромным психологическим преимуществом. Например:

«2004–2006 – официант в Burger King.

Хотя эта должность не красит мое резюме, именно благодаря ей я приобрел больше ценных качеств, чем можно подумать. Я научился оставаться позитивным и обеспечивать высокий уровень обслуживания в течение многих часов отупляющей, монотонной работы; я научился сохранять спокойствие, общаясь с очень трудными клиентами, и я научился адаптироваться к постоянно меняющейся команде сотрудников с самыми разными способностями и личностными качествами. Хотя я не развивал технические навыки, я искренне верю, что эта работа подготовила меня для любых трудностей, с которыми мне предстоит столкнуться в своей карьере».

Не приукрашивая свой опыт, но все же находя в нем что-то позитивное, вы застанете работодателя врасплох и, возможно, даже вызовете улыбку на его лице. Если вы сумеете подкрепить это актуальными навыками, то обойдете 90% других кандидатов.

Резюме (или выдержки) для руководства

Термин «резюме для руководства» заслуживает особого внимания, так как многое говорит о том, чем оно является и чем оно не является. Резюме для руководства предназначено для занятых менеджеров, у которых нет времени читать весь документ. Если начальство сможет принять решение на основе резюме, то остальная часть текста становится уже неактуальной, если, конечно, она не противоречит резюме. Если человеку не понравилось то, что вы написали, он не станет читать. Если ему понравился текст, он продолжит чтение, только чтобы подтвердить уже сформировавшееся мнение (предвзятость подтверждения).

Другими словами, резюме для руководства – это ваш документ. Все остальное – подробности, которые невозмож но втиснуть в резюме.

Большинство людей берутся за резюме для руководства в последний момент и просто вырезают и вставляют текст из документа, чтобы получилась укороченная версия. Я предлагаю другой подход – займитесь резюме для руководства в первую очередь.

Возможно, вам это покажется странным, но поверьте мне. С помощью методов лаконичного письма, представленных в этой книге, вы составите план-список, отражающий основные аргументы. Затем добавьте минимальные подробности – и получится резюме для руководства. Если вписать дополнительные детали и подтверждающие факты, то получится исходный документ. Понятно, что нужно отшлифовать резюме, но незачем оставлять это на последний момент, когда вы будете торопиться, чтобы уложиться в сроки. Помните, резюме для руководства – это ваш документ.

Итак, как должно выглядеть резюме и сколько страниц занимать? Объем резюме зависит от общего объема исходного документа, но, учитывая, что содержание большинства деловых книг можно изложить на пяти листах формата А4 или даже меньше²⁰, не стоит отводить на него больше трех страниц.

Структура резюме или выдержки должна отражать структуру всего документа, так как строится по тому же сюжету. В резюме всегда нужно указывать:

- причину, по которой решение должно быть принято;
- решение, которое должен принять читатель;
- причины, по которым он должен выбрать тот вариант, который предлагаете вы.

Для документов-предложений, таких, как заявки, тендеры и проекты, подходят следующие форматы:

- понимание ситуации клиента и его требований;
- характеристики успешного решения/поставщика;

²⁰ Если не верите, попробуйте сами.

- обзор вашего предложения, учитывая два первых пункта;
 - почему вы? почему не конкурент? что вас дифференцирует?
-
- **Ситуация** – Почему мы оказались в данном положении?
 - **Возможность** – Что можно изменить/улучшить?
 - **Решение** – Что мы предлагаем, чтобы использовать эту возможность?
 - **Подход** – Как мы этого добьемся?
 - **Воздействие** – Как это поможет?

Пример убедительного письма, показанный в главе 2, – типичный образец.

Заявка на финансирование

В Великобритании люди каждый год пишут десятки тысяч заявок на финансирование, однако лишь мизерная их часть добивается успеха. Заявители прекрасно знают, зачем им нужно финансирование, и зачастую очень удивляются, когда им отказывают. Очевидно, что причина подачи заявки на финансирование играет важнейшую роль, но попросите грант на проведение опытов над животными, и никакое убедительное письмо тут уже не поможет. Однако самая распространенная причина, по которой хорошие идеи терпят неудачу, – плохой текст. Предлагаю советы и хитрости, которые помогут вам избежать большинства ошибок.

Кто платит и кто читает?

В бизнесе человек, который принимает решение, чаще всего имеет прямую финансовую заинтересованность в его успехе. Например, менеджеру, который потратил бюджет отдела на плохого консультанта, придется перед кем-

то отвечать. Однако с грантами дело обстоит по-другому. Типичный пример – финансирование исследований. Европейская комиссия реализует огромную программу по частичному финансированию компаний, разрабатывающих инновационные технологии. Европейская комиссия отложила на это деньги, но она не вправе решать, кому их отдать. Эта задача возложена на независимых экспертов, выбор которых определяется заявкой. Чаще всего это академики, консультанты, исследователи и бизнесмены. Заявку всегда читают, как минимум, три человека.

Хотя параметры оценки установлены Европейской комиссией, факторы убеждения эксперта абсолютно отличаются от тех, которые адресованы человеку, рискующему собственными деньгами. К примеру, если бы это были ваши деньги, вас больше всего интересовали бы расходы, срок окупаемости, рентабельность инвестиций, объем рынка, интеллектуальная собственность и права на использование. Если же деньги не ваши, вы хотите, чтобы вас заинтересовали, развлекли и удивили. Неважно, насколько хороша идея, если оценивающему ее эксперту стало скучно после прочтения первых трех страниц, поэтому она, скорее всего, не получит финансирования. Для того чтобы достичь баланса между фактами и элементом развлечения, воспользуйтесь следующими советами.

Логика и беллетристика

Умение рассказывать истории играет важнейшую роль в заявках на финансирование по двум причинам:

- 1) помогает выстроить логическую структуру;
- 2) увлекает читателя.

Настоятельно рекомендую метод «логического поезда», который представляет важнейшие факты в логическом порядке, поэтому эксперту сложно не согласиться с причинами, по которым вы подаете заявку. Кроме того, при таком повествовании получается интересный рассказ, вовлекающий читателя и удерживающий его внимание. В основ-

ве логического поезда – структура «от проблемы/возможности к решению» с добавлением нескольких украшений. В частности, этот метод призван отвечать на мысли и вопросы эксперта-оценщика, как только они рождаются в его голове. Вот эта структура.

1. Существует проблема/возможность:

«О, это ужасно/потрясающе, надо что-то делать».

2. Проблема/возможность достаточно значительная, чтобы оправдать заявку на финансирование:

«Наверняка кто-то уже что-то пытался сделать в связи с этим?»

3. Никто не нашел адекватного решения:

«Кошмар, как жаль!»

4. У нас есть идея/решение:

«Ура! Флаг вам в руки».

5. Но мы не можем реализовать наше решение, потому что есть ряд препятствий:

«Кошмар, как жаль!»

6. Грант поможет преодолеть эти препятствия следующим образом...

«А, умно придумано, я хочу помочь».

7. Если мы преодолеем препятствия и решим проблему, то выгода будет грандиозной (для всех, кому поможет программа финансирования).

«Понятно, тогда лучше дать вам денег».

Я также называю этот метод рассказом «ужасно-прекрасно». Вы предлагаете плохие новости и связанные с ними хорошие новости попаременно, ведя читателя к итоговым хорошим новостям. Так вы показываете, что владеете всеми аспектами вопроса и продумали основные

возражения и препятствия на пути к реализации своей инициативы.

В зависимости от необходимости фактических доказательств и масштабов заявки, логический поезд может занимать от половины страницы до двух. Этот подход также помогает составить выдержки/резюме для руководства.

За свой многолетний опыт я видел несколько сотен заявок на финансирование. И скажу, что примерно 80% заявок с хорошим логическим поездом получили гранты. Вложите максимум стараний и времени в свою историю.

Помните, если человек, оценивающий вашу идею, не тратит на ее реализацию собственные деньги, его больше интересует история, а не финансовые детали. Расскажите хорошую историю, расшевелите его, затроньте эмоции и вызовите в нем желание помочь, и тогда сочетание эффекта первичности и предвзятости подтверждения поможет вам пройти, как минимум, полпути до гранта.

Меняемся местами

Хотя оценщик не всегда рискует собственными деньгами, иногда он все-таки рискует. И даже если не рискует, хороший оценщик все же постарается потратить деньги мудро. Зачастую тяжело представить себя в роли оценщика, особенно если речь идет о вашей собственной заявке («конечно, я бы выделил финансирование, это же блестящая идея!»). Однако если использовать аналогичную ситуацию и поменять роли (а, следовательно, имена), вам будет очень легко задавать правильные вопросы и, таким образом, заранее подготовиться к ним.

Поясним это на примере. Допустим, я подаю заявку на грант на разработку нового продукта или технологии. Я должен поставить себя на место того, кто принимает решение. Вот хорошая аналогия.

Часть 1. Ваш престарелый сосед хочет усовершенствовать свою отопительную систему, и тут появляется торговый представитель компании, которая занимается солнеч-

ными батареями. Сосед попросил вас присутствовать на встрече, чтобы не оказаться обманутым. Какие вопросы вы зададите торговому представителю, прежде чем позволите соседу раскошелиться?

Например, следующие.

- Зачем мне солнечная батарея?
- Что это вообще такое?
- Как она работает?
- Сколько это стоит?
- Каковы преимущества?
- Это выгодное вложение денег?
- Можно купить то же самое дешевле в другом месте?
- А что если подождать несколько лет?
- Каковы альтернативы?
- Что для этого нужно сделать?
- Что конкретно можно получить за эти деньги?
- Сколько времени на это потребуется?
- Вы всю работу сделаете сами?
- Можно ли взглянуть на рекомендации или отзывы клиентов?
- Вы даете гарантию?
- Моя страховка покроет расходы, если что-то испортится?

Часть 2. Торговый представитель рассказывает, что его компания планирует расширяться и ищет инвестиции. Он спрашивает, не хотели бы вы стать инвестором? Какие вопросы вы зададите, прежде чем вкладывать деньги?

На этот раз вопросы могут быть следующими.

- Какой у вас оборот и баланс?
- Существует ли рынок? Насколько он большой?
- Какую финансовую прибыль я могу ожидать?
- Что я получаю как инвестор?
- Какова ваша стратегия на пять лет?
- Насколько надежны эти инвестиции?
- Кто еще инвестирует?

Ответы на эти вопросы – это именно то, что хочет услышать оценщик, прежде чем выдать грант, заем или ин-

вестицию на новый продукт. Такую же «перестановку» можно сделать для сферы обслуживания, благотворительности и других претендентов на получение грантов. Не ограничивайтесь этим списком вопросов – разработайте собственную аналогию. В идеале попросите двух-трех человек проделать это упражнение и получите исчерпывающий список общих вопросов. Затем примените их к собственной заявке и обязательно ответьте на каждый вопрос.

Поставив себя на место оценщика, вы сможете освободиться от эмоциональной связи со своей заявкой. Поэтому обязательно выберите пример, в котором сможете сохранить эмоциональную беспристрастность. Если вы твердо убеждены в том, что в каждом доме должны быть установлены солнечные батареи, то зададите торговому представителю намного меньше вопросов, чем следовало бы.

Покажите свои разработки

Это пример принципа «потому что». Если вы предлагаете информацию без доказательств и фактических данных, будьте уверены, что оценщик обязательно все проверит. Однако если вы предоставляете фактическое подтверждение, скорее всего, оценщик ничего не будет проверять. Я видел, как множество хороших заявок потерпели неудачу из-за недостатка доказательств, несмотря на то, что сами утверждения были истинны. Напротив, я видел много заявок с кошмарными ошибками в расчетах, которые получали финансирование, потому что были показаны результаты проведенных исследований, и оценщик не стал утруждать себя проверками. Следовательно, покажите, как вы пришли к тем или иным выводам, указав расчеты, ссылки/источники и мнения специалистов. Однако не надо слишком усердно отстаивать свои идеи; достаточно одного правдоподобного «потому что», и оценщик, как правило, будет доволен.

Берегитесь Интернета

Раньше поиск информации заставлял изрядно потрудиться. Информация ценилась не меньше знаний о том, как ее применять. Появление Интернета все изменило. Теперь информация всего в нескольких кликах от вас. Это значительно повлияло на заявки. Первое, что делает сейчас любой оценщик, – заходит в Сеть и проверяет вас и ваши утверждения. Здесь есть три основные проблемы.

- 1. Ваше присутствие в Сети.** В заявке вы, конечно же, создадите себе блестящий образ. Если оценщик найдет информацию о вас в Интернете, он увидит ту же картину? Наберите название своей компании в Google. Ваш веб-сайт первый в списке? Может быть, есть аналитические сайты с плохими отзывами о вас на первых страницах выданных результатов? Есть недавние пресс-релизы? Ваш веб-сайт производит впечатление серьезной, профессиональной организации? У вас вообще есть веб-сайт? Отшлифуйте свое присутствие в Сети так, чтобы оно соответствовало образу, который вы хотите показать оценщикам.
- 2. Тема заявки.** Эта проблема часто встречается в заявках на исследования. Компании, ищащие венчурный капитал, должны показать, что они близки к рынку. Для финансирования исследований нужно продвинуться еще дальше. Если ваш веб-сайт продвигает один образ, а заявка – другой, вы рискуете разочаровать оценщика. Убедитесь в том, что оценщик не увидит ничего, что противоречит вашей заявке.
- 3. Ваши конкуренты.** В большинстве заявок на технологические разработки приходится смешивать конкурентов с грязью, чтобы доказать преимущество ваших идей. Если оценщик найдет что-то интересное у других, о чем вы не упоминали, считайте, что ваша заявка погибла. Проанализируйте первые десять страниц Google и других популярных поисковых систем, используя разные слова, чтобы най-

ти всех серьезных конкурентов. Обязательно расскажите обо всех них в заявке и укажите их недостатки (с соответствующим фактическим подтверждением). Кроме того, помните, что оценщик обычно ищет коммерческую литературу. Объясните четко и доступно, почему подход конкурентов несостоятелен, чтобы разрушить любой их позитивный образ, который может сложиться у оценщика.

Если это слишком хорошо, чтобы быть правдой, наверное, так и есть.

Это болезненный урок. Поверьте мне, я знаю. Допустим, вы составили лучшую в мире заявку на грант. Ваше предложение – настоящая революция, которая позволит заработать миллиарды вашей компании и финансирующей организаций. Но оценщики не верят вам и не дают грант. Так случилось с моим исследовательским проектом. Мы продемонстрировали десятикратное улучшение по сравнению с существующим подходом. Оценщики не поверили нам. Мы подали заявку повторно, с четырехкратным улучшением. На этот раз они поверили. Так что нам пришлось преуменьшить ценность технологии, чтобы сделать ее убедительной.

И вновь нужно взглянуть на свою идею глазами оценщиков, чтобы увидеть, поверят вам или нет. Если бы кто-то пытался продать вам товар, заявляя, что он значительно лучше, чем у конкурентов, вы бы засомневались. Если вы делаете серьезные заявления, убедитесь в том, что располагаете железными доказательствами, и предоставьте их, прежде чем высказываться. Если оценщик сам сделает выводы до того, как вы расскажете ему, он с большей вероятностью поверит вам. Наконец, подумайте, нельзя ли обойтись более скромными заявлениями, если вы все еще волнуетесь. Если оценщик решит: «Постойте-ка, это может быть даже лучше, чем они утверждают», это большой плюс для проекта. Только убедитесь, что нашли баланс между достойными финансирования достижениями и дикими заявлениями.

Обратная связь, страх и просьба

Хотя это больше связано с редактированием, мне кажется, лучше обсудить вопрос обратной связи в конце книги.

Многие люди боятся услышать критические замечания. Один писатель, с которым я работаю, сказал, что больше переживал в ожидании моей оценки, чем перед экзаменом по рождению.

Но критика и комментарии играют важнейшую роль. Я профессиональный оценщик и редактор, и мне все-таки приходится заставлять себя искать критические замечания. Однако важно найти подходящих людей, которые могли бы прокомментировать вашу работу. Самые главные оценщики – ваша аудитория или те, кто к ней близок. Без этой обратной связи вы никогда не узнаете, работает ваш подход или нет. Для того чтобы обратная связь оказалась результативной, воспользуйтесь следующими советами.

- Количество рецензентов должно соответствовать типу документа. Если вы попросите 10 человек поделиться своим мнением, то получите 10 разных комментариев, в большинстве противоречивых. Советую обратиться к двум, трем или четырем рецензентам, в зависимости от важности документа.
- Постарайтесь выбрать разных рецензентов. Если их четверо, пусть двое будут представителями целевой аудитории, один – экспертом по данной теме и еще один – нейтральным, абсолютно не разбирающимся в этой области (например, член семьи или друг, но не коллега).
- Попросите объяснить их мнение и дать советы – не позволяйте им ограничиваться простым «мне не нравится».
- Попросите разных рецензентов обратить внимание на разные аспекты документа. Например, один из них может сосредоточиться на стиле, а другой – на содержании.

- Если есть возможность получить обратную связь от адресата, сделайте это. Хотя его комментарии уже не помогут улучшить документ, они очень важны для улучшения последующих документов.
- Наконец, не принимайте все замечания слишком близко к сердцу. Комментируют ваш документ, а не вас. Мы никогда не перестаем учиться и не сможем узнать, чего на самом деле хочет целевая аудитория, пока не получим обратную связь.

А теперь – просьба

Я нуждаюсь в обратной связи так же, как любой другой, так что, пожалуйста, не поленитесь поделиться своим мнением по поводу этой книги. Вы можете выслать комментарии по электронной почте мне или моему издателю либо написать отзыв на веб-сайте Amazon. Если хотите задачу поинтереснее, установите для себя ограничение по количеству слов (я предлагаю меньше 100 слов). Любые комментарии, хорошие или плохие, будут приняты с благодарностью. В конце концов, я пишу эту книгу не для себя.

Резюме

Хотя методы, предложенные в этой книге, подходят для подготовки документов всех типов, стоит обратить внимание на некоторые особые принципы составления самых распространенных из них.

- **Электронные письма** – относитесь к ним, как к любому другому письменному документу; тема и цель письма должны быть четко выражены.
- **Контент для веб-сайта** – соблюдайте лаконичность.
- **Резюме** – адаптируйте к требованиям вакансии, обратите внимание на стиль и будьте честным.
- **Резюме для руководства** – помните, что это документ.

- **Заявка на финансирование** – воспользуйтесь методом логического поезда, чтобы рассказать интересную историю.
- **Обратная связь** – не упустите возможность воспользоваться ею, это полезно.

глава

1

1

**Убеждение –
темное искусство**

Недавно я прочитал «Утку, которая выиграла в лотерее» Джулайана Баггини (*The Duck that Won the Lottery*). Там собраны 100 «плохих» аргументов, неверных по своей сути. Хотя нет никакого сомнения в их ошибочности, все же некоторые аргументы очень убедительны, если читатель сразу не заподозрит обман.

Это ставит передо мной нравственную дилемму – должен ли я настаивать на использовании лжи и обмана как инструментов убеждения? На самом деле никакой дилеммы нет, потому что эти ошибочные аргументы используются каждый день везде, особенно в политике и журналистике. Если вы собираетесь последовать этому примеру, то должны понимать, что делаете. В этой главе вы найдете выборку любопытных ошибочных аргументов из разных источников, а также советы о том, как их использовать, и, конечно же, как их распознавать, если они направлены против вас.

Однако прежде чем вдаваться в подробности, хочу вас предостеречь.

1. Вы должны понимать риск. Читатель может распознать ошибочные аргументы. Никому не нравится, когда его обманывают, поэтому, если читатели догадаются, вы только навредите себе. Лучше использовать обоснованный аргумент, если это возможно.

2. Вы должны понимать последствия. Основная цель – убедить кого-то сделать что-то. Однако это редко бывает единственной целью. Например, вам наверняка хочется развлечь читателя и сохранить с ним длительные отношения. Поэтому обман или угроза могут принести быструю победу, но серьезно навредить отношениям в будущем.

Итак, это последняя соломинка, за которую хватаются, когда привычные методы убеждения не срабатывают. Используйте этот метод очень экономно и подумайте о рисках и последствиях. Вдохните поглубже – и приступайте к погружению в мутные воды убеждения, чтобы изучить это темное искусство.

Причинно-следственная связь

Иногда хочется убедить читателя в том, что что-то работает, хотя на самом деле оно не работает. Это можно регулярно наблюдать в области нетрадиционной медицины.

Я хочу продать революционное новое лекарство, которое восстанавливает вашу Ци (энергию) благодаря тому, что муравьи переносят по вашему телу крошечные магниты. Я утверждаю, что оно лечит ревматизм, депрессию и обычную простуду. На первый взгляд, это невозможно. Однако, установив причинно-следственные связи, я очень скоро смогу приступить к продажам лекарства. Вот три основных оружия, которыми я располагаю.

1. Это не совпадение. Я могу провести муравьиную терапию, от которой некоторым пациентам станет лучше. Подавляющее большинство из них решат, что это произошло именно благодаря муравьиной терапии, хотя, скорее всего, улучшение вызвано вниманием к своему здоровью или психологическим настроем после принятия лекарства (подробнее об этом в книге Бена Голдекра «Плохая наука», *Bad Science*). Но людям нравятся причины и следствия, поэтому часть пациентов будет совершенно убеждена в том, что мой метод работает. Итак, теперь у меня есть общественное подтверждение и примеры, показывающие, что «пациент был болен, прошел муравьиную терапию, и ему стало лучше; это не совпадение». В бизнесе люди постоянно пользуются этим методом, приписывая себе успех. Если вы вложили немного сил в проекты, зная, что они

принесут выгоду, вы можете затем утверждать, что неслучайно все ваши начинания оказываются успешными.

2. **Существует столько подтверждений!** Повторите эту фразу сотни раз, и у вас появится «неопровергимое доказательство» того, что муравьиная терапия – самое современное чудодейственное средство. Неважно, что вы располагаете только косвенными доказательствами; продолжайте бомбардировать читателя этими «фактами», и скоро он начнет думать, что в этом что-то есть.
3. **Как еще это объяснить?** Конечно, некоторые злорадные люди могут засомневаться в эффективности муравьиной терапии. В этом случае всегда можно опереться на данный аргумент. Неважно, насколько смехотворна ваша теория, ее примут, если никто не придумает ничего лучше. Пусть предложат свои идеи, а если они не смогут, это лишь докажет истинность вашей теории.

Повторим, что в этих аргументах больше дыр, чем в швейцарском сыре, но они все равно достаточно эффективны, чтобы создавать многомиллионные рынки нетрадиционной медицины в Великобритании.

Это же здравый смысл, глупенький

Всем нравится думать, что у них есть здравый смысл или потрясающая интуиция. Действительно, у каждого из нас есть здравый смысл, просто иногда на него не стоит полагаться. Если бы я выигрывал в лотерее две недели подряд с одними и теми же цифрами, многие решили бы, что я жульничая. Однако если Сара Джонс из Редрута выиграет один раз, а в другой раз выиграет Стивен Хьюз из Абердина уже с другими цифрами, никто и ухом не поведет. Однако обе ситуации вполне реальны (см. раздел «Извращенная статистика» ниже).

Однако здравый смысл до сих пор высоко ценится, а сомневаться в чьей-либо интуиции – очень оскорбительно. Так что люди не торопятся возражать, если вы говорите, что это здравый смысл. В конце концов, если они сомневаются в ваших утверждениях, разве это не значит, что у них нет здравого смысла?

Как использовать это на практике? Приведем пример:

«Следует выплачивать поощрительный бонус тем сотрудникам, которые выходят на работу по понедельникам и пятницам. Как вы понимаете, именно в эти дни большинство сотрудников склонны притворяться больными, чтобы продлить выходные. Бонус за посещение сократит количество пропусков и повысит продуктивность».

Согласно данным Комитета по национальной статистике Великобритании, уровень пропусков в разные дни недели примерно одинаковый, при этом по понедельникам их меньше всего. «Здравый смысл», который говорит о том, что людям хочется притворяться больными по понедельникам и пятницам, оказался неверным по всем отраслям, возрастам и регионам. Однако если вы представляете профсоюз, агитирующий поднять зарплату сотрудникам, подобный аргумент может оказаться весьма эффективным, якобы действуя в интересах работодателей.

Даже если что-то противоречит здравому смыслу, достаточно заявить, что это здравый смысл. Только не будьте слишком амбициозны: хотя вполне разумно использовать курьеров на велосипедах в центре Лондона, не заявляйте, что именно им стоит поручать международные перевозки.

Это все знают

Удивительно, что можно провернуть с помощью такого метода, как обобщение. Например, в этой книге я, как минимум, пять раз утверждал, будто что-то «всегда» обстоит

именно так, а не иначе, но сомневаюсь, что кто-то из вас это заметил.

Если у вас нет доказательств, подтверждающих ваше заявление, всегда можно попытаться обобщить. Часто для этого используют следующие фразы (или их вариации):

- «Принято считать, что...».
- «Многие полагают/сомневаются...».
- «Считается, что...».
- «Всегда/никогда».
- «Все/никто».
- «Традиционно считается... Однако сейчас есть основания полагать, что...».
- «Большинство людей/компаний/менеджеров...».

Возможно, читатель знает, что вы абсолютно неправы в своих заявлениях, так что будьте осторожны с обобщениями. Однако немного там, немного здесь – и они помогут выбраться из неприятной ситуации так, что читатель этого и не заметит. Возможно, он даже поверит вашим утверждениям, так как подсознательно воспримет их как факт.

Извращенная статистика

Главная пища журналистов и политиков – сомнительная статистика, которая способствовала запугиванию населения различными заболеваниями, а также ложным убеждениям и даже войнам. Привожу четыре самых распространенных способа искажения цифр для подтверждения доводов.

1. **Игнорировать базовую норму.** У меня есть программа, которая в 90% случаев может отследить аферы с кредитными картами и называет законную операцию мошенничеством лишь в 0,1% случаев (ложноположительный результат). На первый взгляд, достаточно хорошие показатели. Однако если принять во внимание частоту, с которой про-

исходят аферы (то есть базовая норма), то так ли они хороши? Если происходит одна афера на 1000 операций, и взять 100 000 примеров, моя программа должна отметить 90 афер из 100. Однако одна правомерная операция из каждой 1000 будет отмечена как афера, хотя на самом деле это не так. Это означает, что из афер, которые выявит программа, 90 будут действительно мошенническими действиями, а примерно 100 – ложноположительными. Скорее всего, в данной отрасли это приемлемо. Однако если одна афера приходится на каждые 10 000 операций, ситуация ухудшается. Теперь у меня все еще примерно 100 ложноположительных операций, но только девять настоящих случаев мошенничества. Это было бы губительно для отрасли, так как деньги, сэкономленные на предотвращении мошенничества, пойдут на жалобы клиентов из-за ложноположительных афер. Если хотите, чтобы неудачная статистика выглядела эффектно, проигнорируйте базовую норму и просто укажите проценты.

2. Сравните лучший и худший результаты. Допустим, вы сравниваете свой продукт с продуктом конкурента. В целом ваш товар хуже. Не беспокойтесь, просто сравните несравнимое. К примеру, в автомобиле можно сравнить ваше прогнозируемое или лабораторное потребление им топлива со средними показателями потребления топлива машиной конкурента в условиях реальной езды. Или можно сравнить его средний показатель с вашим показателем, полученным во время езды за городом, заявив, что ваша машина «расходует до 30% меньше топлива», чем автомобиль конкурента. Обратите внимание на слово «до». Оно больше других слов виновно в сомнительной рекламе. Не располагая никакими подробностями, читатель не сможет сделать информированный вывод и, скорее всего, просто примет ваши утверждения на веру.

3. Предвзятый отбор. Результаты любого статистического анализа подвержены колоссальному влиянию источника данных. Возьмем, к примеру, косметику. Практически каждая реклама говорит что-то подобное: «Девять из 10 женщин согласны, что их кожа стала моложе». Откуда берутся эти цифры? Если бы я делал эту рекламу, то, во-первых, отправил бы три образца продукции примерно 150 постоянным покупательницам товаров моего бренда, попросив их оценить результат. Они не только уже любят мою компанию, но и чувствуют себя обязанными порадовать меня, получив бесплатный образец. Во-вторых, я бы составил опросник так, чтобы увеличить вероятность позитивной реакции, используя ложную дихотомию (см. раздел «И еще несколько» в этой главе). Конечно, я даже не заикнулся бы о 100%-ном удовлетворении, так как это может показаться сомнительным. Лучше 77% или 86%. Кстати, небольшое отступление: если провести дилетантское исследование в Google, то окажется, что большинство кремов для лица дают эффект в 75% или 90% случаев²¹. Тот же подход можно применить к любой другой статистике: выбрав лучшие статистические данные и выбросив все подробности, можно получить весьма убедительные цифры.

4. Закономерность в случайностях. Это перекликается с причинно-следственными связями. Если можно объединить в группу беспорядочные, случайные события, можно утверждать, что они не случайны, а подтверждают что-то абсолютно другое. Книга «Библейский код» (*The Bible Code*) целиком и полностью строится на этом принципе. Более того, правосудие несколько раз допускало ошибки, опираясь исключительно на подобную извращенную статис-

²¹ Я заметил это на этапе корректировки. На самом деле нет доказательств эффективности кремов; статистика просто показывает, что 77% женщин из весьма сомнительной выборки согласны с данным утверждением. Я сделал точно то, к чему подталкивает реклама, то есть предположил, что результаты абсурдных исследований доказывают эффективность продукта.

тику (в особенности дело Салли Кларк, которую ошибочно обвинили в убийстве ее двух сыновей). Используя этот подход, вы задаете вопрос: «Неужели это случайность?», зная, что читатель ответит: «Маловероятно».

Для того чтобы проиллюстрировать эту мысль, я собираюсь доказать, что мои сотрудники обманывают меня, когда берут больничный. Допустим, у меня работают 15 человек. Билл и Сара взяли больничный в прошлую пятницу, но никто больше не заболел. Так как мои сотрудники отличаются хорошим здоровьем и в среднем берут больничный только на один день в году, я уверен, что Билл и Сара просто фильтрят где-то вместе. В конце концов, неужели это случайность?

В году 220 рабочих дней. Для подтверждения своего мнения могу сказать, что есть один шанс из 220, что Билл действительно болел в пятницу. Вероятность того, что Сара заболела именно в тот же день, – один из 220, или один из 48 400. Пора переходить к дисциплинарным мерам.

Или нет? Я только что сказал, что Билл и Сара отпросились с работы в один и тот же день, и это действительно подозрительно. Однако в любой рабочий день года двое сотрудников вполне могли бы уехать куда-то вместе. По сути, у меня 105 пар сотрудников, которые вполне могут вместе провести любой день в году. Хотя маловероятно, что каждая пара будет отсутствовать в какой-то определенный день, есть столько возможностей, когда пара может отпроситься с работы, так что вполне вероятно, что в один из таких случаев дни совпадут. В данном случае вероятность того, что пара коллег провела вместе один день в году, составляет 38%. Хотя данные абсолютно беспорядочны, я выделил закономерность, которая кажется маловероятной, поэтому утверждаю, что это не может быть случайностью. Это еще

один пример ошибки здравого смысла. Однако, хотя я неправ, большинство людей поверят моим рассуждениям и статистике и согласятся, что мои сотрудники прогуливают работу.

В двух словах, если выделите тенденцию в беспорядочных данных, можете заявить, что она значимая, игнорируя тот факт, что, скорее всего, это случайность, и задавая риторический вопрос: «Какова вероятность того, что это произошло случайно?». Подбросьте немного извращенной статистики в качестве доказательства своего утверждения, и можно заявлять, что наиболее вероятное развитие событий практические невозможны.

Расширяем или сужаем определения

Как приятно утверждать, что вы – лучший в своей области. Однако не каждый может быть лучшим. Если вы из числа этих несчастных, почему бы не изменить значение слова «лучший»? Это можно сделать, расширив или сузив определения, которые вы используете.

Допустим, вы хотите заявить, что у вас больше клиентов, чем у любой другой фирмы в данной отрасли. Если это не так, попытайтесь изменить значение слова «клиенты». Можно расширить его, чтобы включить потенциальных клиентов, а не только реальных. Или же сузить определение, исключив тех, кто портит ваш образ. Ваше новое определение «клиентов» может подразумевать только тех, с кем у вас есть многолетние отношения, или тех, кто тратит определенные суммы. Опять же этой хитростью пользуются журналисты для создания сенсационных заголовков. Какой-нибудь город можно назвать самым жестоким в Великобритании, если собрать воедино все преступления, все случаи насилия, все вооруженные нападения, все убийства, все смерти или даже все убийства с использованием огнестрельного оружия. Корректируя определение,

вы можете вполне законно делать смелые утверждения, которые привлекают внимание читателя.

Лесть – лучшее оружие

Общее правило: люди думают о себе намного лучше, чем следовало бы. Например:

- от 70 до 90% людей считают свое водительское мастерство выше среднего уровня;
- 87% студентов МВА оценивают свои академические способности выше среднего уровня;
- чем меньше навыков у человека, тем больше он переоценивает свои способности.

Эта информация намного важнее реальности; что касается нашего читателя, это и есть для него реальность. Два особых предубеждения еще больше ухудшают ситуацию. Во-первых, предвзятость подтверждения (см. главу 3) говорит о том, что читатель проигнорирует все, что опровергает его способности/интеллект. Во-вторых, атрибутивная предвзятость лишь упрочит уверенность в своем превосходстве. Такая предвзятость означает, что мы приписываем собственный успех своим навыкам, а провалы – невезению. Точно так же мы приписываем чужой успех случайности, а неудачи – отсутствию способностей. Наряду с другими склонностями, эти предвзятости говорят о том, что у большинства из нас слишком завышенное мнение о себе.

Вместо того чтобы бороться с этим, можно постараться убедить читателя, согласившись с тем, что он великолепен. Предлагаю несколько форм лести.

- Мы уверены, что вы примете правильное решение.
- Мы ни на секунду не забываем, кто вы.
- Без вас нас бы вообще не было.
- У нас есть особое предложение для людей с вашими способностями.
- Нам нужна ваша помощь, потому что вы лучший.

- Так как вы прекрасно все знаете, мы расскажем об этом лишь в двух словах.

Некоторые из этих примеров – не просто открытая лесть. Особое предложение может стоить дороже. Например, моему племяннику сказали, что он слишком одаренный для дешевого курса игры на гитаре, поэтому ему нужны индивидуальные занятия, которые стоят дороже. Ни один родитель не захочет отказывать ребенку в такой возможности, если в состоянии оплатить это, так что преподаватель, обучающий игре на гитаре, зарабатывает много денег. Моему племяннику действительно нужны дополнительные занятия, но будь я на месте преподавателя, не обремененного высокими нравственными принципами и оказавшегося в затруднительном финансовом положении, я бы сделал что-то в этом роде.

Единственное, чего стоит остерегаться, – не переусердствовать в лести. Такие слова, как подхалимство и низкопоклонничество, – не комплименты. Кроме того, лесть наиболее эффективна в том случае, если у вашего читателя высокое это. Люди с низкой самооценкой порадуются вашим словам, но, на вашу беду, могут отнестись к ним с большим подозрением. Как всегда, вы должны изучить своего читателя.

И еще несколько методов

Объем этой книги не позволяет выделить все методы в отдельные разделы, так что я в двух словах опишу еще несколько. Кроме того, поищите списки ошибочных аргументов в Интернете. Только помните, что большинство из них неэффективны, поэтому лучше использовать по возможности действительно обоснованные аргументы.

- **Ложная дихотомия.** Дайте читателю только два варианта, хотя на самом деле их больше. «Сравните полный пакет услуг с отсутствием этих услуг, несмотря на то, что есть возможность заказать только часть пакета».

- **Вы нацист, если с этим не согласны.** Несогласие с вашим взглядом должно ассоциироваться с чем-то неприятным. «Принудительные увольнения равнозначны корпоративной эвтаназии. Мы категорически против подобных крайних мер».
- **Видимость натуральности.** Если это натурально, значит хорошо. «Успокаивающий настой из беладонны – 100%-ные натуральные ингредиенты!»
- **Подкуп и угрозы.** Прямые угрозы вам, конечно, не захочется включать в текст, но завуалированный подкуп и угрозы используются в бизнесе постоянно. Они затрагивают напрямую такие мощные эмоции, как алчность и страх. Хотя это не способствует долгосрочным отношениям. «Asecorp делится опытом сотрудничества с субподрядчиками, с нашими партнерами и коллегами в отрасли» – подтекст: не сердите нас, а то работать вы больше не будете.
- **Идеальное/неидеальное решение.** Если есть альтернативное решение или вариант, постарайтесь найти в нем недостатки. Если оно идеально, утверждайте, что оно слишком хорошее, чтобы поверить в него. Если оно неидеальное, акцентируйте внимание на его слабостях.
- **Доказать отрицание.** Невозможно доказать, что что-то не существует. Можете заявить, что ваш аргумент верен, если никто не способен доказать обратное. «Вы не можете доказать, что моя компания не справляется с работой, так что вы должны согласиться с тем, что она справляется».
- **Уклоняться от вопросов.** Аккуратно сформулировав свое заявление, можете доказать, что что-то истинно, потому что оно истинно, таким образом избегая вопроса «Почему оно истинно?». «Наша честность не вызывает никаких сомнений, так как только компания с высокими нравственными принципами может вырасти до таких масштабов, как у нас». Напрашивается вопрос: «Компания с низкими нравственными принципами может достичь таких масштабов?». По

сугубо, мы говорим: «Мы честные, потому что большие, и мы большие, потому что честные».

Резюме

При любой возможности используйте тщательно проверенные аргументы, подтвержденные реальными фактами. Однако в качестве последней надежды можете очень осторожно использовать следующие методы.

- Причинно-следственная связь. Это не совпадение, есть столько доказательств, как еще это объяснить?
- Это здравый смысл, глупенький. Хотя интуиция часто ошибается, заставьте людей поверить вам, заявив, что ваш аргумент строится на здравом смысле.
- Это все знают. Всем известно, что это правда, так что вы тоже должны поверить.
- Извращенная статистика. Игнорируйте базовую норму, сравнивайте крайности, выбирайте то, что выгодно вам, и найдите тенденцию в случайности и беспорядочности. Все это поможет создать впечатляющую, хотя и обманчивую статистику.
- Широкие и узкие определения. Подкорректируйте значение слова так, чтобы оно отвечало вашим потребностям.
- Лесть. Большинство людей высокого мнения о себе, так что пусть почувствуют себя выдающимися личностями, особенно если от них зависит решение, которого вы ждете.
- И еще несколько методов:
 - ложная дилемма,
 - вы нацист,
 - видимость натуральности,
 - подкуп и угрозы,
 - идеальное/неидеальное решение,
 - доказать отрицание,
 - уклоняться от вопросов.

Заключение

Вот и все! Или пока еще нет? Эта книга – лишь беглый взгляд на убедительное письмо. Подробнее обо всем этом можно узнать в Интернете и в ряде книг, так что читайте.

В приложениях вы найдете резюме правил убедительного письма, несколько синонимов тяжеловесных слов, полезные методы и пример создания лаконичного письма (семь этапов).

Наконец, если вы ничего другого не вынесете из этой книги, запомните только два момента.

1. Реакция читателя = Результат.
2. Если соблюдение правил мешает убедительности письма, нарушьте правила.

Приложения

Приложение 1.

Резюме правил

Глава 1. Что такое убедительное письмо.

Правило 1: включите в свой документ призыв к действию.

Глава 2. Инструменты убедительного письма.

Правило 2: играйте с эмоциями людей ради достижения собственных целей.

Правило 3: говорите напрямую с читателем, используя такие местоимения, как «вы», «мы» и «я».

Правило 4: расскажите читателям об интересующих их преимуществах, а не только о характеристиках продукции.

Правило 5: рассказывайте читателям истории.

Глава 3. Убеждение – за гранью логики.

Правило 6: читатель всегда прав.

Глава 5. Краткость – это ясность.

Правило 7: избавьтесь от профессионального жаргона, не понятного вашему читателю.

Правило 8: пишите так, как говорите, если вам не нужно соблюдать официальный тон.

Правило 9: используйте слова из трех слогов или больше только при отсутствии более краткого синонима.

Правило 10: не пишите предложения, в середине которых придется переводить дыхание.

Правило 11: варьируйте длину предложений.

Правило 12: в одном предложении должна быть одна тема.

Правило 13: реже используйте прилагательные и наречия.

Правило 14: используйте слова «этот» и «тот» только при крайней необходимости.

Правило 15: прилагательные ставьте перед существительными.

Правило 16: исключите все слова, которые не помогают убедить читателя.

Правило 17: используйте примеры и аналогии, чтобы помочь читателю понять текст.

Глава 6. Глагол – это мощь и энергия.

Правило 18: отдавайте предпочтение действительному залогу, а не страдательному.

Правило 19: как можно реже используйте отглагольные существительные.

Глава 7. Ошибки.

Правило 20: не полагайтесь на программы проверки грамматики.

Правило 21: не полагайтесь на программу проверки орографии.

Правило 22: пунктуация должна быть экономной и безошибочной.

Правило 23: попросите кого-нибудь перечитать ваш текст.

Глава 8. Планирование и структурирование.

Правило 24: основная мысль текста должна быть доступной.

Глава 9. Внешний вид, шрифты и форматирование.

Правило 25: чем больше «воздуха» – тем лучше.

Правило 26: делайте выравнивание по ширине только при наличии 10–12 слов в строчке. В других случаях выбирайте выравнивание по левому краю.

Правило 27: сделайте как можно больше значимых заголовков, как минимум, по два-три на каждую страницу формата А4.

Приложение 2.

Тяжеловесные слова и их синонимы

Тяжеловесное слово	Синоним
Инициировать	Начать
Сойтись во мнениях	Согласиться
Вследствие этого	Так; в результате
Наделить	Поручить
Способствовать	Помогать
Внедрить, воплотить в жизнь	Выполнить; сделать
Эксплуатировать	Использовать
Взаимодействовать	Работать, разговаривать с кем-либо
Парадигма	Взгляд
Доминирующий	Основной
Превратить	Сделать

Приложение 3.

Рекомендуемая литература

Предлагаю список книг, на которые стоит взглянуть. Некоторые посвящены письму, а некоторые – просто упоминающиеся здесь книги, которые так или иначе вдохновили автора или способствовали написанию этой книги. Интересного чтения!

Baggini, J. *The Duck that Won the Lottery*. Granta Books, 2008.

Camp, L. *Can I Change Your Mind?* A&C Black Publishers Ltd., 2007.

Cutts, M. *Oxford Guide to Plain English*. Oxford University Press, 2009.

Goldacre, B. *Bad Science*. Harper Perennial, 2009.

Lehrer, J. *The Decisive Moment*. Canongate Books, 2010.

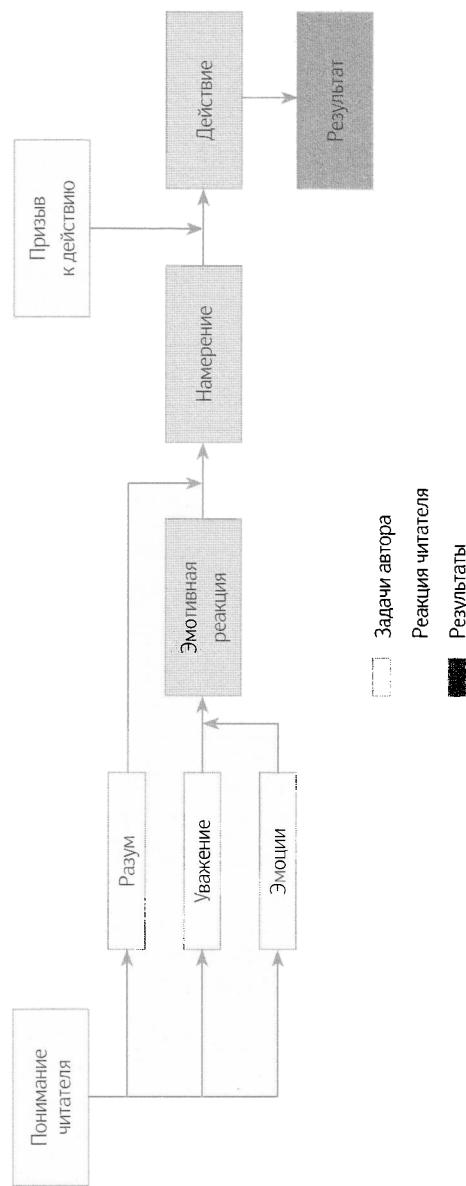
Sutherland, S. *Irrationality*. Pinter&Martin, 2007.

Taylor, N. *Brilliant Business Writing*. Prentice Hall, 2008.

Weiner, E.S.C. and Delahunty, A. *The Oxford Guide to English Usage*. BCA, 1994.

Приложение 4.

Схема убедительного письма



Приложение 5.

Опросник убедительного письма

Читатель:	Имя (если знаете)	
	Пол	
	Возраст	
	Образование	
	Профессия	
	В каких отношениях с вами	
	Причины, по которым он читает текст	
	Где он будет читать?	
	Когда он будет читать?	
	Склонность критиковать	
Требуемый результат		
Сроки		
Действия читателя (чего вы ждете от него?)		
Эмотивная реакция (какие эмоции можно использовать и какой реакции вы ждете?)		
Репутация (вы можете использовать свою или чужую репутацию?)		
Причины (если мыслить логически, почему он должен сделать то, о чем вы просите?)		
Структура (какую структуру вы используете?)		
Рассказ/сюжет (вы расскажете историю? если да, то какую?)		

Приложение 6.

Как использовать тенденции принятия решений и противостоять им

В главе 3 мы обсуждали множество психологических методов. Здесь кратко поясняется, как использовать последствия принципов принятия решений в своем письме или противостоять им.

Первичность – мнение у людей складывается на основе первого впечатления, и они лучше запоминают ту информацию, которую получили раньше.

Использование: резюме или выдержки; привлекающие внимание заголовки; размещение информации в самом начале при наличии нескольких мнений.

Противодействие: если кто-то другой первым высказал свое мнение, используйте эффект новизны и предложите свою идею последней.

Доступность – информация, которую легче вспомнить, сильнее влияет на принятие решения.

Использование: шокируйте читателя; свяжите свое мнение с его личным опытом; расскажите историю; привлеките внимание к документу с помощью оформления; используйте принцип первичности и новизны.

Противодействие: приведите пример обратного; опровергните заблуждение (например: «Я раньше тоже так думал...»); бросьте тень сомнения на существующие доказательства.

Последовательность – как только человек составил свое мнение, очень сложно изменить его. Это обусловливают:

- необратимые затраты: намного тяжелее смириться с реальными потерями, чем с потенциальными;
- рационализация: мозг вознаграждает нас за искажение фактов, чтобы подогнать их под сформировавшееся мнение;

- предвзятое подтверждение: вы ищете только те факты, которые доказывают ваши убеждения;
- социальное давление: конформизм считается сильной стороной.

Использование: решение должны принимать те, кто уже согласен с вами; акцентируйте внимание на существующих инвестициях; подчеркните общественное подтверждение; похвалите читателя за последовательность.

Противодействие: отметьте экономию в будущем; покажите, что изменилось после принятия решения (на тот момент решение было оправдано); используйте аналогии, чтобы показать, что он принял бы другое решение в похожей ситуации; покажите, что его начальство согласно с вами.

Оправдания и доказательства – люди всегда хотят узнать причины, даже когда «потому что» не очень-то убедительно; принимая решение, намного проще сравнивать пропорции, а не точные цифры.

Использование: объясните, почему читатель должен принять то или иное решение; делайте пропорциональные сравнения при любой возможности.

Противодействие: признайте отсутствие доказательств и апеллируйте к чувствам и интуиции читателя (все считают, что у них хорошая интуиция, так что пользтите им); покажите, что любая авантюра обходится довольно дешево; сравните реальные затраты/прибыль, если вы не сильны в составлении пропорций.

Простота – люди постоянно стараются облегчить себе жизнь и легко соглашаются с тем, что короткий путь тоже может оказаться успешным.

Использование: покажите, что нужное вам решение облегчит читателю жизнь. Выясните, что особенно не нравится тому, кто принимает решение, и проанализируйте, позволит ли решение, которого вы ждете от него, избавить его от этих трудностей. Если нужно, предложите дополнительные преимущества.

Противодействие: проведите сравнение с другими «слишком хорошими, чтобы быть правдой» ситуациями. Используйте примеры и аналогии, чтобы показать, что успеха можно достичь, только выбрав длинный путь упорного труда.

Потери и выгоды – мы переоцениваем то, что имеем; если надо быстро принять решение, мы выберем небольшую награду, которую можно сразу получить; мы не умеем связывать краткосрочную выгоду с долгосрочными издержками; мозг проводит лишь поверхностный подсознательный анализ затрат и выгод.

Использование: предложите краткосрочные выгоды; подчеркните, чего можно лишиться, если принять неверное решение; убавьте расходы; покажите другие привлекательные варианты, чтобы стимулировать желание что-то выбрать.

Противодействие: обратите внимание на долгосрочные издержки, избегайте упоминания о расходах/потерях, связанных с вашим выбором, пока читатель не примет решение на подсознательном уровне.

Внешнее воздействие – люди обращаются к другим за помощью в принятии решения; наибольшее влияние на них оказывает опыт, конформизм и стремления.

Использование: воспользуйтесь рекомендациями людей, которыми восхищается читатель; создайте атмосферу компетентности и профессионализма; покажите, что все остальные уже делают это.

Противодействие: побуждайте читателя сохранять индивидуальность.

Повторение – найдите разные способы повторения одной и той же мысли.

Закрепление – мозг использует для сравнения ту информацию, которая окажется под рукой, если нет ничего лучше.

Использование: перед тем, как указать важные для вас цифры, введите в текст большие и мелкие цифры, чтобы ваши данные смотрелись более выгодно.

Противодействие: обратите внимание на цифры, окружающие ваши расходы, – уберите их при необходимости.

Гало-эффект и эффект рогов – если вы известны как обладатель одного хорошего качества, предполагается, что во всем остальном вы тоже хороши.

Использование: воспользуйтесь примером известных людей в качестве общественного подтверждения; создайте себе репутацию того, кто блестательно умеет делать хотя бы что-то одно.

Противодействие: признайте свою репутацию и покажите, как все изменилось; для конкурентов используйте аналогии, чтобы показать, что одна хорошая черта не говорит о всесторонней компетенции.

Новизна – последнее прочитанное остается в голове; люди чаще всего выбирают последний из трех вариантов.

Использование: дайте читателю три варианта выбора, поместив предпочтительный для вас вариант в конце; напишите заключительное резюме (выводы); постарайтесь указать свои идеи последними.

Противодействие: если не можете быть последним, станьте первым; самую неприятную информацию разместите в середине или в приложении.

Приложение 7.

Пример лаконичного письма: семь шагов

Взглянем на реальный пример, заимствованный из первого раздела заявки на финансирование исследования. Обратите внимание, что эта заявка была составлена для Европейской программы, в которой оценщиками чаще всего были иностранцы. Это важно с точки зрения выбора языка. Хотя в этом отрывке нет грубых ошибок, он все же кажется нудным и многословным и не «течет» плавно, как рассказ. Вот исходный текст:

«Обширные знания о последствиях загрязнения воды, а также общественное желание улучшить качество воды привели к внедрению гораздо более строгих норм и стандартов, расширив список регулируемых загрязняющих веществ и снизив их максимально допустимый уровень. Водные ресурсы, доступные каждому человеку, сокращаются, так как население стремительно растет. Повторное использование промышленных сточных вод и удаление возможных загрязняющих веществ, использующихся в промышленных процессах, становится критически важным.

Хотя усилия, направленные на очищение сточных вод, привели к значительному улучшению качества пресной воды и устьев рек, промышленные сточные воды все еще преобладают в Европе, что приводит к значительному воздействию на различные секторы экономики и общественной жизни.

Во многих случаях на «качество» окружающей среды влияют такие факторы, как негативное воздействие на эстетику ландшафта, плохие запахи, сокращение рыбного промысла и заражение рыбы или ракообразных через прямое негативное воздействие на отрасли экотуризма и рыболовства. Последующее экологическое и социальное воздействие неизбежно приводит к убийственным экономическим послед-

ствиям, многие из которых косвенные – например, финансовые расходы, вызванные дополнительными мерами по сохранению рек и судоходных русел.

Запасы воды, доступной каждому человеку на глобальном уровне, сократились на 40% за последние 30 лет. Европа не избежала этого глобального сокращения воды. Согласно нашим данным, треть Европейского континента находится ниже уровня в 5000 куб. м. воды на человека в год – не только в Средиземноморских регионах, но и в некоторых густонаселенных северных странах с хорошо развитой промышленностью. В Европе 54% потребления воды приходится на промышленность, 26% – на сельское хозяйство и 20% – на бытового потребителя, но эта усредненная классификация значительно различается в зависимости от страны. Давление, вызванное повышенным спросом на воду, привело к чрезмерной эксплуатации местных запасов во многих регионах. Более того, 20 европейских стран зависят более чем на 10% водного снабжения от речной воды соседних государств, и эти цифры достигают 75% в случае Голландии и Люксембурга».

Этап 1: списки

Спланируйте документ, используя понравившийся метод (см. главу 8). Составьте перечень заголовков разделов. Составьте план каждого раздела в виде списка основных моментов, отразив только самые важные идеи.

Если бы вы начинали писать с нуля, именно на этом этапе вам следовало бы составить черновой вариант основных моментов, которые вы хотите отразить в документе. В нашем случае мы уже располагаем всей информацией, так что просто выберем главные идеи. В данном отрывке говорится о том, что:

«Контроль качества воды ужесточился.

Поэтому необходимо повторно использовать сточные воды.

Загрязнение оказывает огромное воздействие на качество воды.

В Европе осталось мало воды.

Большая часть воды используется в промышленных целях».

Этап 2. Рассказ

Пересмотрите свой план, чтобы убедиться, что история получилась эффектной. Может, стоит изменить порядок? Или, возможно, вы пропустили логический шаг?

Сразу видно, что наш список не похож на логическое повествование. В данном случае подойдет структура «от проблемы к решению», так как проект направлен на то, чтобы помочь компаниям перерабатывать сточные воды. Отсюда – следующая структура:

«В Европе осталось мало воды.

Загрязнение лишает нас даже этих незначительных ресурсов.

Контроль качества воды ужесточился.

Большая часть воды используется в промышленных целях.

Поэтому промышленность должна повторно использовать сточные воды».

Этап 3. Расширяем

Напишите черновой вариант документа, добавив как можно меньше слов к основным моментам, чтобы получились законченные предложения. Большая часть добавленного текста должна представлять собой подтверждающие факты, а не новые части рассказа.

Когда мы корректируем существующий документ, задача сводится просто к тому, чтобы выбрать самые

полезные факты, которые подтверждают ценность проекта, и добавить связующие слова. Вот, что получилось:

«Запасы воды, доступной каждому человеку на глобальном уровне, сократились на 40% за последние 30 лет, и даже в Европе треть континента находится на уровне ниже 5000 куб. м. воды на человека в год.

Помимо сокращения водных запасов существует проблема загрязнения промышленными сточными водами, которое влияет на эстетику ландшафта, плохие запахи, сокращение рыбного промысла и заражение промысловых рыб, а также убийственные экономические последствия.

Обширные знания о последствиях загрязнения воды, а также общественное желание улучшить качество воды привели к внедрению гораздо более строгих норм регулирования и снижению максимального допустимого уровня загрязнения. Так как 54% потребления воды приходится на промышленность, повторное использование промышленных сточных вод становится критически важным».

Мы значительно сократили количество слов, однако текст еще не отшлифован. Следующий шаг – убедимся в том, что предложения не перегружены информацией или лишними данными.

Этап 4. Проверяем предложения

- Что оно говорит? Можно ли неверно истолковать смысл?
- Мне нужно сказать об этом? Это повышает эффективность текста?
- Есть ли в предложении другие темы, не касающиеся главной? Если да, то можно ли вычеркнуть их или выделить в отдельное предложение?

«Водные запасы на человека в мире сократились на 40% за последние 30 лет. Даже в Европе треть континента находится на уровне ниже 5000 куб. м. воды на человека в год.

Помимо сокращения воды наблюдается загрязнение от промышленных сточных вод. Это воздействует на эстетику ландшафта, плохие запахи, сокращение рыбного промысла и заражение рыбы, а также приводит к соответствующим убийственным экономическим последствиям.

Обширные знания о последствиях загрязнения воды и общественное желание улучшить ее качество привели к ужесточению норм регулирования и снижению максимального допустимого уровня загрязнений. Так как 54% потребления воды приходится на промышленность, повторное использование промышленных сточных вод становится критически важным».

Мы разбили первые несколько предложений и, таким образом, сократили количество слов. Теперь нам нужно отредактировать текст, чтобы сделать его более эффектным и читабельным.

Этап 5. Перечитайте отрывок целиком

Получился связный текст? Добавленные слова улучшили рассказ?

Да, пока все идет хорошо.

Этап 6. Тщательное редактирование

Воспользуйтесь следующими методами.

- Обобщение – может ли одно слово или фраза заменить несколько схожих? Обратите внимание на союз «и», так как иногда оно указывает на лишние дополнения.
- Избавьтесь от ненужного профессионального жаргона – вас поймет несведущий гений?
- Отредактируйте предложения, стараясь оставить в них не более 20 слов и варьируйте длину предложений как можно чаще.

Если у вас есть время:

- вычеркните лишние прилагательные/наречия;
- избавьтесь от слов «этот» и «тот», где возможно;
- избавьтесь от повторов, особенно при неоднократном использовании одного и того же описания.

«За последние 30 лет мировые водные запасы сократились на 40%. Даже в Европе на треть континента приходится меньше 5000 куб. м. на человека в год.

Кроме того, ситуация ухудшается из-за загрязнения промышленными сточными водами. Это влияет на эстетику ландшафта, портит воздух, вызывает сокращение рыбного промысла и заражение рыбы, что, в свою очередь, приводит к убийственным экономическим последствиям.

Все это, наряду с требованием общества улучшить качество воды, привело к ужесточению норм регулирования и снижению максимально допустимого уровня загрязнений. Так как 54% потребления воды приходится на промышленность, повторное использование промышленных сточных вод стало критически важной задачей».

Ключевые моменты:

- мы упростили структуру первого предложения, чтобы оно легче читалось;
- заменили некоторые «тяжеловесные» или длинные слова и обороты.

Этап 7. Перечитайте и проверьте правописание

Отвлекитесь ненадолго от текста, затем вернитесь к нему и перечитайте от начала до конца. Прочтите в обратном направлении и обратите внимание на правописание и грамматику.

Проблемы, выявленные в этом документе:

- данные о 5000 куб. м. бессмысленны, так как их не с чем сравнить;

- было бы хорошо подсчитать экономические последствия;
- ужесточение норм регулирования и необходимость повторного использования сточных вод не связаны между собой.

Учитывая эти замечания, получаем конечный текст:

«За последние 30 лет мировые водные запасы сократились на 40%. Даже в Европе треть континента страдает от весьма ограниченных водных ресурсов (<5000 куб. м. на человека). Кроме того, ситуация ухудшается из-за загрязнения промышленными сточными водами. Это влияет на эстетику ландшафта, портит воздух, вызывает сокращение рыбного промысла и заражение рыбы. Из-за этого приходится тратить миллиарды евро ежегодно.

Все это, наряду с требованием общества улучшить качество воды, привело к ужесточению норм регулирования и снижению максимально допустимого уровня загрязнений. Так как 54% потребления воды приходится на промышленность, повторное использование промышленных сточных вод стало критически важным для достижения поставленных целей».

Итак, к чему привело такое редактирование? Мы сократили количество слов на 70%, а также сделали предложения почти вдвое короче (текст стало легче читать), и все параметры читабельности значительно улучшились. Самое главное, текст стал эффективнее. Можно внести еще сотни изменений, но важно не только знать, как начать, но и когда остановиться.

Точно такой же процесс осуществляется при написании документа с нуля. Составив список основных моментов, следуйте этапам процесса, и у вас получится компактный и эффективный текст. Однако помните, если лаконичность мешает убедительности, забудьте о ней.