

Глава 1

Как научиться писать эффективно

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

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

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

* Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

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

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

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

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

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

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

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

Те, кто пишет хорошо, эффективны

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

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

Чем лучше вы излагаете мысль, тем меньше времени требуется начальству, чтобы ее понять. Для амбициозного человека не составит труда облегчить жизнь людей, стоящих

выше. Если вы пишете плохо, это замедляет ход событий; если же хорошо — ускоряет.

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

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

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

Небрежность производит впечатление небрежности, многословность — многословности, а бедный словарный запас и грамматические ошибки свидетельствуют о невежестве.

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

На письме обычно излагаются важные моменты — в документе ли, который будет рассмотрен в частном порядке, или в официальной презентации. Вы можете

быть хорошо осведомлены в вопросе, о котором пишите, но этого недостаточно. Следует объяснить все тому, кто не обладает вашими знаниями. Прежде всего, необходимо убедительно высказать свою точку зрения. Нам попадались сотни документов, в которых она доказывалась энергично и с энтузиазмом, но при этом лишь в нескольких случаях приводились убедительные аргументы. Либо, как нередко бывает, эти условия соблюдены, но автор все портит, нарушая какой-нибудь из принципов, речь о которых пойдет ниже.

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

Где взять время, чтобы писать лучше

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

между занятыми и успешными руководителями заключается в том, как они распоряжаются этим временем.

Действовать эффективно — значит расставлять приоритеты, концентрируя усилия на главных пунктах документа, речи или проекта. Самый большой пожиратель времени — привычка перебирать бумаги, перекладывать их из одной стопки в другую, не решаясь приступить к работе. Успешные руководители стараются работать с документом только один раз. Сложно привыкнуть к такому режиму, но это заметно упрощает жизнь. Они сразу же отвечают на электронную почту или удаляют ее.

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

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

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

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

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

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