



HBR Guide

Эффективные письменные деловые коммуникации

Брайан Гарнер



Harvard
Business
Review
Press

Оглавление

Введение. Почему необходимо совершенствовать навык письма.....	11
Часть I. Быстрое и четкое донесение до адресата необходимой информации	
Глава 1. Помните о цели своего письма	21
Глава 2. Постарайтесь понять своих адресатов.....	27
Глава 3. Разделите процесс письма на четыре этапа.....	33
Глава 4. Прежде чем начать писать по-настоящему, набросайте три основных тезиса в виде законченных предложений	41
Глава 5. Пишите основательно и быстро	51
Глава 6. Совершенствуйте написанное	55
Глава 7. Используйте графику для большей наглядности и ясности	63
Часть II. Развивайте свои навыки	
Глава 8. Выражайте мысли как можно яснее.....	69
Глава 9. Научитесь точно обобщать сказанное	77
Глава 10. Не будьте многословны	81
Глава 11. Избегайте профессионального жаргона	85
Глава 12. Приводите фактические данные в хронологическом порядке.....	93
Глава 13. Будьте строго последовательны	99
Глава 14. Освойте азы грамматики.....	105
Глава 15. Обсуждайте черновые варианты с коллегами	109

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

Глава 16. Не усыпляйте читателей	117
Глава 17. Выбирайте правильный тон.....	125

Часть IV. Наиболее распространенные формы
письменной деловой коммуникации

Глава 18. Электронные письма	133
Глава 19. Деловые письма	143
Глава 20. Служебные записки и отчеты	161
Глава 21. Аттестация сотрудников	171

Приложения

Приложение А. Список контрольных вопросов для четырех этапов письма	183
Приложение Б. Что нужно и чего нельзя делать в соответствии с этикетом деловой переписки	187
Библиография	191
От автора	194
Об авторе	196

Глава 2

Постарайтесь понять своих адресатов

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

Уважайте время своих адресатов

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

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

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

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

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

Адаптируйте свое сообщение

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

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

Непросто писать, обращаясь к большой и неоднородной группе людей, особенно если вы с ними не знакомы. Однако вы можете облегчить себе эту задачу, концентрируясь на каком-либо знакомом вам человеке. В приведенном ниже предисловии к опубликованной Комиссией по ценным бумагам и биржам США книге Plain English Handbook («Справочник по разговорному

английскому языку») Уоррен Баффет предлагает совершенствовать написанный текст, ориентируясь на конкретного читателя:

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

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

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

Неправильно

Мы стремимся быть партнерами, которые прежде всего пытаются максимизировать будущую прибыль и активы своих клиентов. Первоочередное внимание мы уделяем клиентам, ориентирующимся на сложные и разнообразные продукты, крупные и средние компании, отдельных индивидуальных предпринимателей и их группы, а также на стремящихся к максимизации прибыли институциональных клиентов. Внимательно прислушиваясь к их пожеланиям и предлагая им наиболее подходящие решения, мы обеспечиваем тех, кто желает воспользоваться нашими услугами, оптимальным набором решений среди всех возможных, исходя из экономической конъюнктуры на момент предоставления консультации, а также распространяющихся на вас налоговых обязательств. В условиях значительных изменений, происходящих в нашей отрасли, мы делаем все возможное, чтобы постоянно помогать нашим клиентам реализовывать поставленные цели и преуспевать, и мы продолжаем расширять охват наших ключевых клиентов специализированными командами наших руководящих сотрудников, которые предоставляют консультации по нашим интегрированным бизнес-моделям и используют их в работе. Учитывая значительную капитализацию и высокий уровень удовлетворенности клиентов, мы сумели значительно увеличить нашу долю рынка. Мы надеемся, что количественные и качественные показатели деятельности нашей компании произвели на вас благоприятное впечатление, и мы рады будем предложить вам свои услуги, которые помогут вам в реализации ваших финансовых проектов.

Правильно

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

РЕЗЮМЕ

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