

Павел Безрочно

# БЕЗ ВОДЫ

как писать предложения и отчеты  
для первых лиц



ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО

# БЕЗ ВОДЫ

---

КАК ПИСАТЬ  
ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ОТЧЕТЫ  
ДЛЯ ПЕРВЫХ ЛИЦ



МОСКВА  
2014

Редактор В. Подобед

Руководитель проекта А. Деркач

Корректор С. Мозалёва

Компьютерная верстка М. Поташкин, К. Свищёв

Художник обложки М. Лобов

© Безручко П., 2013

© ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014 ©

Электронное издание. ООО «Альпина Пабlishер». 2014

Безручко П.

Без воды: Как писать предложения и отчеты для  
первых лиц / Павел Безручко. — М.: АЛЬПИНА  
ПАБЛИШЕР, 2014. (Серия «Библиотека ЭКОПСИ»).

ISBN 978-5-9614-3279-4

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

## ВЫЖИМКА КНИГИ

Вероятно, вы уже просмотрели оглавление. Если все то, что там упоминается, вам прекрасно известно, примите мои поздравления: по-видимому, вы в совершенстве владеете языком первых лиц или сами принадлежите к их числу. Моя книга вам не нужна.

Если после просмотра оглавления у вас остались вопросы вроде «Что имел в виду автор?» или «Как сделать то, что предложено в названии конкретной главы?», уделите десять минут прочтению выжимки книги. Возможно, этого окажется достаточно, — и тогда я порадуюсь за вас.

Если же выжимка показалась вам слишком концентрированной и потому непонятной или вас заинтересовали подробности, тогда прочтите всю книгу. Она поможет вам освоить тот язык, которым написана выжимка, — язык, позволяющий беречь свое и чужое время.

# Введение

- Первые лица — это те люди, которые находятся на вершине организаций и принимают важные для вас решения.
- Они очень заняты. Поэтому самые распространенные способы общения с ними — короткие текстовые документы и электронные письма.
- В этой книге рассматриваются два основных вида документов для первых лиц: отчеты и предложения.
- Далеко не каждый из нас умеет излагать свои мысли так, как этого ждут первые лица: кратко и ясно, «без воды».
- От этого умения зависит не только решение конкретных рабочих вопросов, но и ваша карьера. Ваши инвестиции сил и времени в развитие этого умения обязательно окупятся.
- В основе книги лежит практический опыт автора в роли консультанта, работающего с первыми лицами, и в роли первого лица — генерального директора компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

# Часть 1. Каковы особенности первых лиц, обусловленные их ролью?

## Первые лица мыслят масштабно

- В фокусе внимания первых лиц, как правило, находятся крупные вопросы: стратегические и персонально значимые цели; удовлетворенность заинтересованных групп; межфункциональная координация; возможности для прорывного развития организации; стратегические риски и другие «большие темы».
- Не следует загружать первых лиц мелкими вопросами, которые можно легко решить без их участия.
- Если мелкий вопрос нельзя решить без вовлечения первого лица, необходимо быть особенно кратким и заранее проработать вопрос до такой степени, чтобы решение можно было принять моментально.

## Первые лица нацелены на результат и не хотят ждать

- Для большинства первых лиц результат важнее процесса.
- На языке первых лиц результат описывается в терминах достижения, а не выполнения. Результат — это эффект.
- Первые лица нетерпеливы. Они хотят получить результат незамедлительно.
- Не следует давать невыполнимые обещания лишь потому, что их хочет услышать нетерпеливый адресат. Указывать напряженные, но все же реалистичные сроки трудно, но необходимо.

## Первые лица прагматичны

- Первые лица думают не только о стратегии, но и о ее реалистичности и исполнении. Большинству из них приходится мыслить глобально, а действовать локально.
- Они всегда хотят знать цену вопроса и размер отдачи от предложенного решения. Их интересуют также механизмы, сроки и вероятность получения отдачи и источники необходимых ресурсов.

# Первые лица критичны

- Первые лица знают, что ситуация никогда не развивается точно по плану и что ошибки неизбежны.
- Они знают, что многие авторы предложений и отчетов не видят ясной картины реальности или намеренно искажают ее.
- Они не склонны доверять чужим суждениям, не основанным на фактах. Они верят цифрам и фактам только после проверки.
- Они «включают скептика» еще и потому, что хотят проверить автора — понять, в какой мере он заслуживает доверия.
- Они по-разному относятся к информации в зависимости от уровня доверия к автору документа.

## Первые лица могут не вписываться в стереотип

- Портрет первого лица, нарисованный в четырех предыдущих главах, — это стереотип. В той мере, в которой он соответствует реальности, он поможет вам написать хороший документ.
- Если первое лицо не вписывается в этот стереотип, вам следует более тщательно проанализировать особенности своего адресата. В конце главы содержится список вопросов для такого анализа.

## Часть 2. Как сформулировать цель документа?

### Формулируйте цель своего сообщения в терминах желаемой реакции адресата

- Многие авторы документов пишут без цели — лишь для того, чтобы проинформировать. В ситуации с первыми лицами это большая ошибка.
- Для каждого сообщения «наверх» необходимо определить цель в терминах желательной реакции адресата.
- Если желаемая реакция не определена, любой полученный ответ может быть истолкован как блестящий успех и одновременно как полный провал.
- Когда вы инициатор запроса или предложения, ваша вероятная цель — получить ресурсы или согласие с решением, которое вы предлагаете.
- Когда вы пишете отчет по запросу первого лица, ваша вероятная цель — получить признание сделанной работы или помочь адресату}' прийти к полезным выводам и решениям.
- Цели документов не статичны — они могут и должны уточняться по мере сбора и анализа информации.

## Ставьте цели адекватного масштаба

- Не пытайтесь получить от первого лица слишком много и слишком быстро с помощью одного короткого документа. Избегайте недостижимых и чрезмерно амбициозных целей. Решение сверхмасштабной задачи разбивайте на сравнительно небольшие части.
- Предлагайте первому лицу выдать такую реакцию на ваш документ, какую он может выдать, — совершить такой шаг, какой он готов совершить. Просите о возможном — не рассчитывайте на чудо.
- Цель документа может оказаться и недостаточно амбициозной. Не бойтесь предлагать сильную реакцию, если дело того требует и у вас есть шанс получить то, о чем вы просите.

## Предлагайте одобрить анализ, выводы, подход, план или конкретные действия

- Цель вашего обращения к первому лицу должна соответствовать текущему этапу решения того вопроса, о котором вы пишете.
- Когда ситуация не ясна, просите согласия на ее анализ, а затем предлагайте одобрить выводы, содержащиеся в отчете.
- Когда ситуация ясна и выводы сделаны, предлагайте одобрить подход, концепцию решения.
- Когда концепция согласована, предлагайте рассмотреть план действий по ее реализации (включая необходимые ресурсы).
- Когда план одобрен, согласуйте конкретные действия (если такое согласование необходимо).

## Ставьте цели и создавайте документы, полезные адресату

- Создавайте своими документами «добавочную стоимость», вносите вклад в принятие решений — даже если это потребует дополнительной работы и вам не поручали это в явном виде.
- Формулируйте выводы и рекомендации конкретно, чтобы их можно было применить с пользой для дела.
- Запрос первого лица может относиться к одному из пяти уровней:  
1) запрос на анализ; 2) запрос на выводы; 3) запрос на концепцию;  
4) запрос на план; 5) запрос на конкретные действия.
- При составлении документа мыслите и предлагайте на один шаг дальше полученного запроса.

## Часть 3. Как структурировать отчет или предложение?

Первым делом конкретизируйте мысли, затем выстраивайте пирамиду

- Структурирование — это определение главных мыслей, последовательности их изложения и способа детализации.
- Бессодержательные, «рыхлые» мысли нельзя хорошо структурировать. Подготовка к структурированию состоит из четырех шагов:
  1. Определите темы.
  2. Исключите темы, не имеющие отношения к цели документа.
  3. Определите типы высказываний по каждой теме (суть проблемы, причины проблемы, варианты решения и т.п.).
  4. Конкретизируйте содержание высказываний.
- После подготовительной работы используйте первый принцип пирамиды Барбары Минто: пункты — идеи или высказывания — верхнего уровня должны быть раскрыты при помощи пунктов нижележащего уровня.

# Делайте немногочисленные главные мысли документа понятными с самого начала

- Напоминайте контекст в начале документа — но коротко.
- Большинство первых лиц быстро соображают и весьма умны. Они привыкли действовать и принимать решения молниеносно, уяснив главное и не вдаваясь во все детали.
- В отчетах и предложениях первым лицам лучше всего работает подход «от главного к второстепенному». Выделите главные мысли и сообщите их в начале текста. Озвучив главное, представьте пояснения.
- Главных мыслей не должно быть слишком много. Чтобы сфокусировать изложение, руководствуйтесь двумя принципами:
  1. Главные мысли должны работать на цель документа.
  2. Принцип МЕСЕ: главные мысли не должны пересекаться или дублировать друг друга, при этом ничто по-настоящему важное не должно быть упущено.

- Отражайте главные мысли в заголовках.

## Пользуйтесь шаблонами

- Если у вас нет времени учиться изощренным методам структурирования, используйте один из шаблонов:
- Шаблон 1: «Предложение/запрос»
  - Ситуация
  - Возможное решение
  - Цена вопроса и выгода решения
  - План действий и ресурсы (требуется не всегда)
- Шаблон 2: «План — факт»
  - Название плана или поручения в заголовке отчета
  - Резюме
  - Статус «план — факт»
- Шаблон 3: аналитический отчет «Выводы — рекомендации»
  - Цель отчета
  - Выводы
  - Рекомендации
  - Результаты исследования

- Методика сбора и анализа фактов и данных
- Информация в отчетах и предложениях может быть структурирована с помощью четырех подходов:
  - объектного;
  - сравнительного;
  - процессного/хронологического;
  - комбинированного (сочетание трех предыдущих).

# Используйте логику ответов на вопросы первого лица

- Если цель и содержание документа не вписываются в готовый шаблон, хорошо работает метод структурирования с помощью ответов на вопросы.
- Запишите в верхней части листа бумаги цель своего сообщения, а затем мысленно представьте себе диалог на эту тему с первым лицом.
- Запишите важные вопросы, которые вы можете услышать от адресата.
- Расположите эти вопросы в логической последовательности — например, от главного к второстепенному.
- Своим документом (текстом, цифрами, фактами) дайте ответы на эти вопросы.
- Превратите вопросы в заголовки документа, заменив их утвердительными предложениями.
- Если есть такая возможность, на этапе подготовки расспросите адресата, на какие вопросы должен ответить ваш документ. Используйте эти вопросы для создания структуры документа.

## Часть 4. Как написать текст с учетом особенностей первого лица?

Показывайте цену вопроса и размер отдачи, но воздерживайтесь от манипуляций

- Первые лица прагматичны. Поэтому они хотят знать цену вопроса, о котором пишет автор документа, и размер отдачи от предложенных решений.
- И цена вопроса, и отдача (выгода) бывает не только краткосрочной, сиюминутной. Цена вопроса может быть связана с рисками, которые еще не случились. А отдача в ряде случаев — это будущие перспективы и новые возможности.
- В тех ситуациях, когда возможны несколько различных вариантов решения, первые лица хотят понимать их цену и выгоду в сравнении друг с другом. При этом среди сравниваемых вариантов всегда есть вариант «ничего не менять».
- У любого варианта есть и плюсы, и минусы. Не манипулируйте, показывая только цену или только отдачу, и не злоупотребляйте «проблематизацией»: вы рискуете потерять доверие первого лица.

## Будьте конкретны: опирайтесь на цифры, факты, бенчмарки

- Конкретность — одно из главных условий доверия к вашим выводам и рекомендациям.
- Для принятия решений первым лицам нужна точная, конкретная информация.
- Показать цену вопроса и отдачу от решения проще всего с помощью цифр, фактов, примеров.
- Смысл некоторых цифр и фактов невозможно понять, пока они не размещены в сравнительном контексте. Поэтому следует использовать бенчмарки.
- Правило «будьте конкретны» не означает «приводите больше подробностей». Используйте конкретику вместо оценочных суждений и обобщений, избегайте упущений информации.

Упрощайте по-умному



## Часть 4

- Чтобы принимать решения и действовать, первым лицам необходима простая и ясная картина ситуации.
- Упрощайте сложные проблемы, выводы, концепции, планы и решения.
- Не бойтесь того, что первые лица сочтут вас «простаком». Им нет дела до вашей личности — их интересует результат.
- Не пытайтесь подать проблему или решение «абсолютно правильно». Просто предложите хорошее, эффективное решение. Больше беспокойтесь о сути, чем о форме.
- Избегайте излишнего упрощения, делающего ваши отчеты и предложения отрывочными и непонятными.
- Не верьте сложным гипотезам. Проверяйте их, прежде чем на них опираться.
- Если хотите найти простое, но эффективное решение, идите «в поле» — подойдите к проблеме вплотную.
- Правильно определяйте проблему. Решайте ту проблему, которая требует решения, а не ту, которую вы умеете (или формально обязаны) решать.

## Пишите понятно

- Пишите короткими предложениями. Одно предложение — одна мысль.

## Часть 4

- В одном абзаце группируйте мысли (предложения) на одну тему.
- В предложениях выделяйте субъект, действие и объект. Используйте прямые связи между субъектом, действием и объектом.
- Без необходимости не нарушайте логику «причина — событие — следствие».
- Не злоупотребляйте непонятной терминологией и размытыми понятиями. Используйте простой бизнес- язык.

## Часть 5. Как сократить все лишнее?

Сокращайте все, что не имеет отношения к цели и  
главным мыслям документа

## Часть 4

- Чем короче документ, тем выше шанс, что занятый руководитель внимательно прочтет его.
- Для сокращения документов используются те же основные принципы, что и для создания.
- Чтобы сократить все, что не имеет отношения к цели и главным мыслям, используйте принцип пирамиды:
  - сформулируйте цель документа;
  - найдите главные мысли — пункты верхнего уровня;
  - сохраните только те главные мысли, которые имеют прямое отношение к цели документа;
  - рассортируйте всю остальную информацию (детали) — сделайте ее подпунктами главных мыслей;
  - оставьте только те подпункты, которые критически необходимы для аргументации и иллюстрации главных мыслей.
- Одну и ту же идею можно выразить текстом, таблицей или графически. Выбирайте экономную форму, которая наиболее прямо и быстро доносит мысль до адресата.  
Не стремитесь к украшательству.
- Если ваш отчет или предложение содержит варианты решения,

## Часть 4

предлагайте к рассмотрению лишь те из них, которые действительно имеют смысл. Не пытайтесь показать все теоретически возможные варианты.

- При сравнении вариантов используйте лишь те критерии, которые действительно важны для принятия решения.

Когда длинный документ невозможно сократить, сопровождайте его выжимкой (executive summary)

- Цель выжимки — донести до читателя главные мысли основного документа, не вынуждая читать сам документ.
- Содержание и структура выжимки полностью зависят от цели и

## Часть 4

содержания основного документа.

- Выжимка должна быть полностью понятна без ссылок на основной текст.
- Размер выжимки — не более одной страницы А4.
- Как правило, выжимка — это первая страница основного документа (после обложки, перед оглавлением) или тело электронного письма (при этом основной документ находится во вложении).
- Если ваш документ можно прочитать за 5 минут и он составлен хорошо, отдельная выжимка не нужна.

## ВВЕДЕНИЕ

Первые лица — это люди, которые находятся на вершине организаций и принимают важные для вас решения. Например, это инвесторы или члены совета директоров, рассматривающие вопрос о финансировании вашего проекта. Это генеральные директора или вице-президенты, у которых вы просите ресурсы или перед которыми отчитываетесь о выполнении важных

## Часть 4

поручений. Это руководители клиентских организаций, которые думают о том, заключать ли договор с вашей фирмой.

Первые лица очень заняты. Как правило, на рассмотрение каждого конкретного вопроса у них есть всего несколько минут. В их напряженный график трудно вставить личную встречу. Поэтому самые распространенные способы общения с ними — короткие текстовые документы и электронные письма: отчеты, запросы и предложения.

Вот одно из таких писем (пример взят из жизни и изрядно сокращен, имена и названия изменены). Руководитель отдела маркетинга обращается к генеральному директору своей компании:

Уважаемый Иван Владимирович!

За время своего существования наш портал FreeDesign привлек множество специалистов-фрилансеров и корпоративных клиентов и принес значительную прибыль нашей компании.

Мы успешно помогаем заказчикам получать, а специалистам оказывать следующие услуги:

## Часть 4

1. Графический дизайн корпоративных буклетов и POS-материалов.
2. Создание корпоративного стиля и его элементов — корпоративных шаблонов.
3. Изготовление ответственных презентаций.

<...>

26. Создание корпоративных видеороликов.

Существуют различные варианты дальнейшего развития нашего портала FreeDesign. Нам необходимо думать о дальнейшем совершенствовании платформы, расширении ее функциональности, особенно в части библиотек портфолио и тендерной площадки.

<...>

Еще одной важной задачей является привлечение на портал новых специалистов и клиентов. В этой связи мы могли бы подумать не только о России и странах СНГ. Однако все эти перспективы требуют серьезного исследования.

По Вашему запросу о результатах маркетинговой деятельности за первое полугодие я буду готова предоставить подробный отчет в пятницу.

## Часть 4

Хочу обратить Ваше внимание на факты несоблюдения сроков предоставления описаний новых услуг нашими программистами. В частности, в прошлом месяце в ответ на свой запрос я получила безобразную отписку с предложением обратиться к руководству. Подобные случаи сильно мешают в нашей работе и тормозят деятельность в области продвижения услуг компании. С уважением,

Вероника Петрицкая, руководитель отдела

маркетинга

Это пример плохого письма: здесь собраны вместе типичные недостатки, присущие таким документам. Чтобы увидеть их более ясно, посмотрим на письмо глазами адресата.

Во-первых, совершенно непонятна цель письма. Чего пытается добиться автор: произвести впечатление на генерального директора, напомнить о своих заслугах в проекте? Предложить к рассмотрению перспективы развития портала? Показать, что пятничный отчет не забыть? Пожаловаться на смежников-программистов?

К сожалению, многие авторы отчетов и предложений вообще не

## Часть 4

формулируют цели своих документов. Причины разнообразны: одни не видят в этом необходимости, другие не умеют формулировать цели правильно, третьи убеждены в том, что цели может ставить лишь первое лицо.

Во-вторых, в приведенном примере нет структуры. Автор говорит обо всем вперемешку: начинает с детального перечисления услуг, упоминает о необходимости развития портала, но не раскрывает эту тему, а переходит к отчету<sup>7</sup>, заканчивая отвлеченным вопросом-жалобой. Мысли перечислены хаотично — в том порядке, в каком они приходили в голову.

В-третьих, текст письма плох содержательно: он неконкретен, непонятен и неудобочитаем. Что значит «портал привлек множество специалистов», или «принес значительную прибыль», или «мы могли бы подумать не только о России и странах СНГ»? Что такое «POS-материалы»? Где конец у чудовищной конструкции «факты несоблюдения сроков предоставления описаний новых услуг нашими программистами»?

Наконец, в оригинале (без пропусков, помеченных здесь знаком <...>) письмо занимало три страницы. Это очень большой объем, тем более что

## Часть 4

адресатом является довольно занятой человек — генеральный директор компании. К тому же почти все три страницы — «вода», то есть бесполезная информация.

Как могло бы выглядеть то же самое письмо, если бы его автор применил методы, описанные в этой книге?

Уважаемый Иван Владимирович!

Прошу Вашего согласия на исследование перспектив выхода нашего портала на европейский рынок.

Два года назад мы запустили портал **FreeDesign**, который помогает компаниям привлекать дизайнеров и программистов на проектной основе. За это время на портале зарегистрировались более 40 тысяч специалистов-фрилансеров из России и стран СНГ. Компании-подрядчики охотно дают рекламу на портале. По итогам прошлого года прибыль этого проекта составила 2,3 млн долларов.

Один из самых перспективных способов быстро расширить бизнес **FreeDesign** — выход на европейский рынок, где подобная услуга отсутствует.

Речь идет как о привлечении специалистов из стран СНГ в проекты

## Часть 4

европейских компаний, так и о том, чтобы дизайнеры и программисты из стран Европы выполняли работу для компаний из СНГ.

Чтобы оценить риски и возможности этого варианта и предложить бизнес-план, нам следует

изучить спрос и предложение в Европе. Для такого исследования нам нужна помощь агентства, знающего целевой рынок.

Сроки проведения исследования: <...>.

Затраты на исследование (прошу одобрить): <...>. С уважением,

Вероника Петрицкая, руководитель отдела маркетинга

Генеральный директор с самого начала понимает, чего хочет от него автор письма и почему он этого хочет. Документ имеет ясную структуру:

1. Запрос.
2. Контекст.
3. Возможность.
4. Предложение по реализации возможности.

Текст содержит конкретные цифры и конструктивные предложения вместо абстрактных идей. Наконец, письмо существенно короче первоначального

## Часть 4

варианта. Скорее всего, автор получит согласие или по крайней мере встретит понимание со стороны адресата. Если же у руководителя возникнут вопросы или возражения, они будут связаны с сутью дела, а не с досадой на некомпетентность автора.

Навык выражать свои мысли концентрированно и ясно встречается нечасто. Однако его не так уж сложно освоить, и это как раз тот случай, когда инвестиции сил и времени окупаются многократно. Умение общаться кратко и по делу не только упрощает и ускоряет решение конкретных рабочих вопросов, но и напрямую способствует карьерному росту. Думая о том, кому доверить важный проект или кого выдвинуть на руководящую позицию, первые лица выбирают лучших. А лучшими зачастую оказываются те, кто уже умеет говорить на языке, понятном первым лицам. То, как инвесторы или стратегические клиенты оценивают ваши предложения и результаты работы, также зависит от вашей способности излагать мысли четко и сжато. Именно этому навыку посвящена книга, которую вы держите в руках.

Две самые важные «группы мышц», определяющие способность говорить на языке первых лиц, — умение выделять главное и кратко излагать

## Часть 4

мысли. Поэтому я рекомендую вам по мере чтения книги самостоятельно создавать выжимки — резюмировать главные мысли прочитанного текста. Для этого в конце каждой главы отведено свободное место. При желании вы можете сравнить свои резюме конкретных глав с выжимками, приведенными в начале книги. В последней главе вы найдете дополнительные советы по созданию выжимок.

В основе книги лежит моя пятнадцатилетняя практика. Во-первых, я как консультант регулярно работаю с запросами первых лиц. Кроме того, я помогаю коллегам в составлении документов и презентаций, адресованных «наверх». Наконец, в роли генерального директора компании «ЭКОПСИ Консалтинг» [1] я каждый день получаю отчеты, запросы и предложения и смотрю на них глазами первого лица. Надеюсь, что этот триединый опыт поможет вам овладеть искусством писать кратко, понятно, логично и содержательно. Короче говоря — без воды.

## Часть 4

# КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ ПЕРВЫХ ЛИЦ,

## ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ИХ РОЛЬЮ?

Выше мы говорили о том, что первые лица очень заняты. Они хотят быстро получить всю наиболее существенную информацию. Но помимо постоянной нехватки времени у руководителей высшего ранга есть и другие, не менее важные особенности, которые следует учитывать при подготовке документа. Рассмотрению этих особенностей посвящена первая часть книги.

## Первые лица мыслят масштабно

Для многих из нас решения и уж тем более мысли первых лиц далеки и непонятны. Мы склонны объяснять их действия и реакции личностными особенностями, а иногда и минутными настроениями («Шеф не стой ноги сегодня встал...»). Роль первого лица действительно проявляет, а иногда и формирует одни черты характера, уводя в тень другие.

Но чаще всего неумение взаимодействовать «на высшем уровне» возникает не из-за незнания основ психологии личности. Многие авторы документов не понимают, что является для адресата приоритетным. Как правило, для первых лиц по-настоящему важно следующее:

## Стратегические цели и их баланс

Первым лицам приходится постоянно взвешивать принимаемые решения в трудных поисках баланса между различными стратегическими целями.

В коммерческих организациях для большинства первых лиц важны прибыль и стоимость бизнеса (акций). Однако для того, чтобы получить высокую прибыль в рамках года, можно до предела сократить издержки — уволить «лишний» персонал, урезать зарплаты, «обнулить» инвестиции в развитие. А для того, чтобы повысить стоимость бизнеса, улучшить долгосрочные перспективы компании на получение прибыли, следует вкладываться в развитие: инвестировать в бренд, покупать новые активы, нанимать талантливых (а значит, дорогостоящих) специалистов. Возникает противоречие, которое в каждом случае разрешается по-своему.

Но не следует думать, что руководитель высшего звена мыслит исключительно финансовыми категориями (хотя встречаются и такие первые лица). Для многих руководителей финансовые цели

служат лишь итоговым «счетом на табло». По-настоящему их интересуют и мотивируют цели «второго уровня», например: обойти конкурентов в инновациях, выйти на новый рынок, радикально повысить удовлетворенность клиентов.

В некоммерческих организациях речь о прибыли и стоимости акций вообще не идет. Здесь стратегические цели первых лиц связаны с реализацией масштабных проектов и программ, с решением крупных задач в срок и в рамках бюджета.

## Персонально значимые цели

Является ли стратегической целью «сделать офис компании максимально удобным и красивым»? Вроде бы нет, если переезд или реконструкция помещений не скажется существенным образом на затратах и не вызовет массового оттока квалифицированных сотрудников. Выходит, эта цель не важна для первого лица? Не всегда. Я знаком с президентом весьма крупной компании, который лично и подолгу вникает в вопросы раскладки сотрудников и дизайна офисных помещений. Он убежден, что уровень комфорта и эстетики оказывает определяющее влияние на продуктивность работы.

Другой мой знакомый, президент еще более крупной организации, не жалеет сил и личного времени на работу с молодежью. Он постоянно собирает слеты и конференции, проводит встречи с молодыми сотрудниками. Он верит, что трудовое и нравственное воспитание молодых людей входит в зону ответственности компании. Привлекательность компании для молодежи он считает стратегически важным вопросом.

Третий руководитель — горячий сторонник идеи здорового образа жизни. Он ведет активную борьбу с курением и с лишним весом сотрудников. Он считает (не без оснований), что лишь здоровые и энергичные люди способны достичь сверхамбициозных целей, поставленных организацией.

Это не выдуманные персонажи — речь идет о президентах реальных компаний, очень известных людях.

## Удовлетворенность заинтересованных групп

Поверхностный наблюдатель может прийти к мысли о том, что первые лица управляют организациями как полновластные хозяева и все происходит только по их воле. На самом деле они вынуждены обеспечивать соблюдение интересов различных групп. Порой руководители были бы рады забыть эти интересы, перестать их «обслуживать», однако заинтересованные группы им этого не позволяют.

## Что это за группы?

- Клиенты. Хотят получить как можно больше ценности от продуктов или услуг компании на каждый вложенный ими рубль. А еще они хотят, чтобы их не подводили, чтобы к ним относились внимательно, заботились и ценили. Если не получают желаемого — уходят к конкурентам и перестают приносить компании доход.
- Государство. Хочет, чтобы организация исправно платила налоги (лучше, если большие), соблюдала законы, создавала и сохраняла рабочие места, не загрязняла окружающую среду, не допускала аварий. Если организация действует по-другому, ей угрожают санкции или закрытие.
- Акционеры. Хотят получить высокую прибыль или повысить стоимость компании, чтобы продать ее акции с высокой премией к сделанным ранее инвестициям. А еще они хотят иметь уверенность в том, что генеральный директор и его команда их не подведут. Если недовольны, могут уволить, заменить первое лицо.

- Руководители (ниже первого лица по организационной лестнице). Хотят принимать самостоятельные решения. Соотношение своих полномочий и ответственности они называют «правилами игры». Нередко жалуются на неясность этих правил., подразумевая, что от них требуют слишком многого, не предоставляя необходимых ресурсов и полномочий. Кроме того, руководители являются также сотрудниками организации, так что к ним относится и следующий абзац. В случае недовольства могут саботировать реализацию стратегии и выполнение распоряжений первого лица, блокировать каналы информации, создавать муляжи вместо реальной работы.
- Сотрудники. Вот далеко не полный перечень их потребностей:
  - справедливое соотношение вклада в работу и оплаты этого вклада;
  - профессиональное развитие;
  - карьерный рост;
  - уважение и признание заслуг;
    - возможность решать интересные задачи;
    - гарантии сохранения работы и оплаты труда;
    - комфортные условия работы;

- баланс работы и личной жизни.

В случае недовольства они могут начать работать спустя рукава, уволиться, объявить забастовку или иным образом саботировать деятельность компании.

Есть у организаций и другие интересные моменты. При этом первые лица лишены роскоши простых решений, позволяющих «осчастливить» лишь одну или две заинтересованные группы ценой неудовлетворенности остальных. Как и в случае стратегических целей, они вынуждены находить оптимальный баланс между различными, зачастую противоречивыми интересами.

# Межфункциональная координация

Любая организация, будь то частная или государственная компания, министерство, благотворительный фонд или больница, — это система, состоящая из многих функций и процессов.

Вторые и третьи лица заботятся лишь о своей части организации. Например, начальник производства старается обеспечить выполнение плана по выпуску продукции, снизить процент брака. Налоговые риски или вопросы сбыта волнуют его в гораздо меньшей степени. «Ну и что с того, что завод произвел больше, чем можно продать? Это проблема отдела маркетинга — им следовало своевременно пересматривать свои прогнозы».

Первые лица обязаны заботиться буквально обо всем. Но эта забота — особого рода. Она во многом похожа на управление оркестром, на работе дирижера. Все подразделения-исполнители и процессы должны действовать слаженно, как части единого организма, взаимодействовать друг с другом без сбоев. Тогда у

«оркестра» получится на выходе мелодия, а не какофония. Когда равные по статусу руководители блоков и функций не могут договориться друг с другом и добиться слаженности (а это происходит отнюдь не редко), первые лица вынуждены брать на себя роль внутреннего арбитра — координатора.

## Возможности для прорывного развития организации

Каждый хороший руководитель думает о развитии своего подразделения или функции. Бригадир совершенствует профессиональную подготовку рабочих, проводит мероприятия по повышению качества. Руководитель отдела маркетинга изучает перспективные методы продвижения товаров и услуг, аргументирует необходимость новой рекламной компании.

Что меняется, когда речь заходит не о руководителях среднего звена, не об «офицерах», а о «генералах и маршалах» — первых лицах? Внимание первых лиц сосредоточено на создании таких предпосылок для крупных побед, как:

- выход на IPO, радикально снижающий стоимость заемных средств;
- создание принципиально новых продуктов и услуг, которые оставят конкурентов далеко позади;
- выход на крупные рынки сбыта;

- приобретение новых активов и продажа существующих;
- принципиальное изменение корпоративной культуры;
- радикальное сокращение потерь и т.п.

«Ставки», по которым «играют» первые лица, гораздо выше, чем у подчиненных. Они находятся в поиске возможностей для настоящему крупного выигрыша — прорыва.

## Стратегические риски

Вожаком волчьей стаи принимает решения. Именно он организует совместные походы волков в поисках пищи и воды. Именно он ведет соплеменников в схватку с соседями за новые охотничьи угодья или руководит отступлением. Именно он выбирает подходящие места отдыха. Одна из его главных забот — «обнюхивание территории», поиск и устранение угроз для стаи.

Работа первых лиц, как и у их «коллег» из животного мира, связана с мониторингом и предотвращением стратегических рисков. Эти риски могут иметь различную природу: претензии налоговых органов, радикальное изменение потребностей клиентов, политические риски, конкурентные угрозы, финансовые и репутационные риски и другие события, способные разрушить компанию.

Помимо предотвращения неблагоприятных событий или реагирования на них, первые лица думают о том, какой уровень риска способна принять организация. Каков приемлемый размер кредитов, которые сможет отдать

компания? Каким может быть допустимый размер дебиторской задолженности клиентов? Сколько составляет предельный бюджет на инвестиции, не дающие немедленной отдачи?

Вероятность и степень критичности рискованных событий постоянно меняются. Поэтому интуиция «вожака» и его «чутье на риск» должны работать без выходных.

Разумеется, организации и первые лица отличаются друг от друга. Поэтому приведенный выше список приоритетов не является исчерпывающим. Однако он может послужить для вас ориентиром, мерилom масштаба мышления, необходимого большинству первых лиц. Принимая решение отправить отчет или запрос «на самый верх», необходимо оценить важность конкретной темы в глазах первого лица.

Помимо масштабных вопросов многим первым лицам периодически приходится вникать и в гораздо более мелкие проблемы, которые по тем или иным причинам не решаются без их

участия (или давления). Так, на моих глазах генеральный директор одной компании с оборотом в несколько миллиардов рублей параллельно с обсуждением трехлетней стратегии компании принимал решение о том, следует ли тратить 160 000 рублей в год на закупку бутербродов для сотрудников, работающих в офисе допоздна. Да, первые лица делают такие вещи — но вынужденно, неохотно и с раздражением. Поэтому не следует «грузить» их вопросами, которые можно легко решить без них. Если все же какая-то мелкая задача категорически требует их участия, следует быть особенно кратким и заранее проработать вопрос до такой степени, чтобы решение можно было принять практически моментально.

# Первые лица нацелены на результат и не хотят ждать

Сотрудники во многих организациях ориентированы на процесс исполнения работы, а не на результат. Для большинства первых лиц тех же организаций конечный результат, как правило, важнее, чем процесс.

Например, бухгалтер-специалист, отвечая на вопрос о целях и результатах своей работы, скажет: «Делать все правильно и вовремя, в соответствии с регламентами. Не допускать ошибок». Главный бухгалтер, скорее всего, опишет результат уже по-другому: «Добиться легальной оптимизации налога на прибыль в размере 1%». Или: «Пройти налоговую проверку, заплатив не более ю млн рублей штрафа».

А может быть: «До конца года начать формирование отчетности по МСФО». Отсутствие ошибок, соблюдение сроков и регламентов

подразумевается, но главный бухгалтер редко озвучивает это как самостоятельные цели, конечные результаты деятельности. Формально главный бухгалтер не является первым лицом организации, но он уже не должен мыслить как исполнитель.

Может показаться, что «ориентация на процесс» характерна только для сервисных подразделений — бухгалтеров, работников бэк-офиса и подобных служб. Однако рассмотрим пример из другой области — работы торгового представителя розничной компании с крупными супермаркетами. В ответ на вопрос о целях его деятельности торговый представитель должен был бы указать выполнение плана продаж. Но в реальности большинство представителей будут говорить об отсутствии дефицита товара на складе, получении лучших мест на полке магазина, проведении запланированных промоакций, поддержании хороших отношений с клиентами и о других «процессных» действиях. Выполнение плана продаж — конечный результат всех усилий. Торговый представитель задумывается о плане в период расчета бонуса, а в остальное время

просто «хорошо делает свою работу».

Описанная ситуация характерна не только для бизнеса. Например, футболисты не должны слишком много думать о количестве забитых и пропущенных мячей. Их задача — действовать в рамках стратегии, выработанной для данной игры, и безупречно выполнять тактические приемы: технично обрабатывать мяч, давать точные пасы, реализовывать голевые передачи. Если результат конкретной игры становится для них слишком важным, футболисты начинают нервничать и нередко «перегорают» еще до начала матча. Главные тренеры знают об этой особенности спортсменов и избегают излишнего накручивания, «перегрева» команды перед началом турнира. Футболисты могут получать большие премиальные за результативные пасы, взятие ворот или победу в матче — и тем не менее в процессе игры они должны забыть о счете и сосредоточиться на выполнении своих обязанностей.

В отличие от игроков главные тренеры и владельцы клубов постоянно думают о конечном результате. Они оценивают

расстановку сил в турнирной таблице, стараются привлечь в команду футболистов нужной квалификации, выстроить график тренировочного процесса таким образом, чтобы повысить вероятность победы или занятия нужного места в чемпионате.

Большинство первых лиц периодически задают авторам отчетов и предложений вопросы определенного типа:

— Я понимаю, что вы много работали, чтобы сделать этот проект и подготовить отчет. Но мне непонятно, каков экономический и организационный эффект проекта. Что мы имеем в сухом остатке? Каков результат?

Или:

— Предложение и детальный план — это хорошо. Но что конкретно мы получим в результате тех действий, которые вы предлагаете?

Очень часто подобные вопросы ставят авторов в тупик: «Компания начала этот проект год назад. Генеральный директор лично его одобрил. Все работы выполнены по графику и в

соответствии с регламентами. О каких еще результатах спрашивает директор?! Я всего лишь отчитываюсь о проделанной работе!»

Непонимание целеустремленности первых лиц может приводить к конфликтам. Процесс работы, деятельность, пусть даже упорная и самоотверженная, не вызывают у них особого интереса и почтения, если не ведут к важному результату. То же самое касается красивых предложений и планов. На языке первых лиц результат следует описывать в терминах достижения, а не выполнения. Результат для них — это эффект.

Высокая нацеленность первых лиц на результат порождает нетерпеливость. Они не хотят ждать. Они постоянно «давят на педаль газа» — стремятся получить результат быстро, незамедлительно, сейчас же. Они не замечают препятствий. В итоге автор документа, предлагающий разработать концепцию или план действий, наталкивается на непонимание: «Зачем нужна концепция?! Что вы собираетесь планировать?! Меня не интересует процесс — мне нужен результат! Все, о чем вы рассказываете, сделать нужно было еще

вчера, а сегодня — уже показывать эффект от внедрения!»

Однако не следует давать невыполнимые обещания лишь потому, что их хочет услышать нетерпеливый адресат. Представляя отчет или предложение, вы должны быть готовы внятно ответить на вопрос: «Почему эту работу нельзя сделать уже сегодня, а еще лучше — вчера?», — и убедительно обосновать необходимые затраты времени. Следует указывать напряженные, но все же реалистичные сроки. Это может быть очень, очень трудно, поскольку первые лица умеют настоять на своем.

## Первые лица прагматичны

Многие деловые бестселлеры предлагают читателю романтический образ первого лица — портрет «великого лидера», героя, стремящегося к воплощению глобальной мечты. Если верить этим книгам, первые лица всецело сосредоточены на воплощении миссии. Они продвигают ценности и выстраивают принципиально новую стратегию. Они хотят изменить мир или, на худой конец, завоевать весь рынок.

Некоторым руководителям везет: им удастся найти таких партнеров или подчиненных, которые целиком берут на себя заботу о делах земных, позволяя первому лицу полностью сконцентрироваться на высших целях. Однако большинству руководителей приходится выступать в обеих ролях: мыслить глобально, а действовать локально. Преследуя амбициозные цели, они не забывают о сугубо практических вещах — просто потому, что не могут себе это позволить.

Например, рассматривая проект строительства нового завода, генеральный директор вынужден думать не только о том, сколько на этом заработает компания. Его волнует, на каких условиях банк выдаст кредит и как организация будет его отдавать; каковы будут потери, если спрос на продукцию упадет; удастся ли своевременно набрать и обучить нужное количество рабочих. Иногда в сферу его заботы попадает даже наличие в районе предполагаемого строительства достаточного количества детских садов и школ, а также маршруты и график движения рейсовых автобусов.

Первые лица вынуждены думать не только о стратегии, но также о ее исполнении. Стоит им слишком увлечься блестящими перспективами, оторваться от земли — и окружающая реальность не замедлит послать корректирующий сигнал. Если, приступив к строительству завода, компания не заказала своевременно комплектующие к новому оборудованию, это приводит к длительному простоему и к большим убыткам. Ежедневно получая подобные уроки, большинство первых лиц быстро учатся

прагматизму, расчетливости. С учетом масштаба принимаемых ими решений недостаток этого качества может обернуться фатальными последствиями для всей организации.

Будучи прагматиками, первые лица всегда хотят знать цену того вопроса, которому посвящен конкретный отчет, запрос или предложение. Они хотят понимать, каков размер затрат и отдачи от решения. Помимо этого, их интересуют механизмы, сроки и вероятность получения отдачи. Они хотят видеть источники финансовых и других ресурсов.

х\вторые многих хороших предложений не добились успеха потому, что не подготовились к ответу<sup>7</sup> на важный вопрос первого лица:

— Ваша идея гениальна. Она мне очень нравится. Я верю: в долгосрочной перспективе мы можем озолотиться. Но: из какого бюджета вы предлагаете взять деньги на реализацию этой идеи?

# Первые лица критичны

Прагматизм у большинства первых лиц сочетается с высокой критичностью к получаемой информации. Жизнь научила их тому, что:

1. Ситуация никогда не развивается в точности по запланированному сценарию. Если что-то может пойти не так, то это обязательно случится. Если есть малейшая вероятность ошибки, то эта ошибка будет совершена. А еще вероятнее, что будут совершены те ошибки, о которых никто пока и не догадывается.
2. Многие из тех, кто обращается к ним с отчетами, запросами и предложениями, не видят ясной картины реальности или намеренно искажают ее. Причина чаще всего в том, что эти люди:
  1. не видят рисков, не замечают их своевременно или же не понимают их масштаба и возможных последствий для организации;

2. переоценивают или, напротив, недооценивают возможности, открывающиеся перед компанией;
3. стремятся войти в доверие, снискать расположение первого лица, извлечь личную выгоду и для этого искажают или замалчивают важную информацию.

3. Полагаться на цифры и факты можно (и то лишь после проверки), а вот интерпретации этих фактов часто ошибочны. Если чужие суждения не подкреплены какой-либо объективной информацией, им, как правило, не следует доверять.

Поэтому первые лица «включают скептика», рассматривая поступающие обращения. И чем более «рыхлыми» оказываются отчеты или предложения, чем больше в них воды, тем меньше эти документы (и их авторы) вызывают доверия.

Первые лица демонстрируют критичность еще по одной причине: они хотят быть уверены в том, что автор проявит упорство и настойчивость, отстаивая свою идею. Заметив неуверенность, соглашательство, слабость аргументов и отсутствие четкой позиции,

они начинают опасаться за успех этой идеи. Напротив, подготовленность, равнодушие к проблеме и способность «держать удар» доказывают, что автор способен довести дело до результата. Такой вот нехитрый, но вполне действенный тест.

В подобной проверке, как правило, нет ничего личного. Просто первые лица хотят знать, кто вы и можно ли на вас положиться в конкретном деле.

Количество и серьезность подобных проверок зависят от репутации автора в глазах первого лица. Подчиненные или контрагенты попадают в одну из следующих условных групп:

- **Инкогнито.** Первое лицо абсолютно ничего не знает об авторе — мнение не сформировано.  
**Вердикт.** Сформировать первоначальное мнение в ходе прочтения (и критики) документа. Если дело очень важное, собрать об Инкогнито дополнительную информацию. После этого отнести его к одной из категорий, перечисленных ниже.

- **Рядовой.** Может подготовить простой типовой отчет на основе существующего шаблона. Может в ответ на запрос собрать данные в таблицу Excel, но правильно проанализировать эти данные уже не способен. Одним словом, может выполнить простое, конкретное поручение, не требующее профессионализма. От него ожидаются понятливость, исполнительность, внимание к деталям и очень умеренная «доза» инициативы — такая, чтобы не бегал за указаниями слишком часто. **Вердикт.** Давать Рядовому конкретные, простые, мелкие поручения. Не доверять его отчетам и предложениям, затрагивающим серьезные вопросы.
- **Эксперт.** Глубоко разбирается в своей области деятельности. Не играет в политику. При этом мыслит сравнительно мелкими, детальными, техническими категориями, не видит картины в целом. Не говорит с первым лицом на его языке, хотя иногда и может порадовать полезными сведениями и интересными предложениями. **Вердикт.** Поручать Эксперту серьезные задачи, но только в

его профессиональной нише. Рассматривая поступившие от него отчеты и предложения, делать скидку на узость мышления.

- **Хитрован.** Заботится прежде всего о своих личных интересах. Хочет выставить себя в выгодном свете перед вышестоящим, стремится войти в доверие. Жаждет похвалы, власти, денег, быстрой карьеры или всего сразу. Часто интригует. Не скупится на обещания. Может быть хорошим специалистом в своей области. А может оказаться «пустышкой», человеком, умеющим лишь приписывать себе успехи других и ловко уходить от ответственности за возникающие проблемы. Вердикты первых лиц по отношению к этой группе сильно различаются.

Вариант 1. Остерегаться, избегать, не иметь с Хитрованом дела.

Вариант 2. Поручать Хитровану важные дела, требующие хитрости и умения плести интриги. Рассматривать отчеты и предложения тщательно, делая большую скидку на «хитрованство». Отделять рекомендации в интересах дела от предложений, сделанных для получения личной выгоды.

- Партнер. Очень редкая, дефицитная категория, в которую трудно попасть. Партнер глубоко разбирается в своей области деятельности. В отличие от Эксперта способен излагать свои мысли на языке первого лица. В отличие от Хитрована не заигрывается в политику. Является ценным источником информации, новых идей и обратной связи, опорой в серьезных начинаниях. Вердикт. Поручать Партнеру решение широкого круга важных вопросов. Доверять его отчетам и предложениям.

Большинству первых лиц некогда разбираться в тонкостях вашей душевной организации и нюансах ваших мотивов. Они быстро навешивают ярлык и идут дальше. При этом снять с себя однажды навешенный ярлык довольно тяжело: чтобы потратить время на пересмотр вердикта, первому лицу нужны очень весомые основания.

Отсюда видно также, почему я считаю политические игры и манипуляции проигрышной стратегией. Первые лица в силу своего положения, как правило, весьма проницательны. Их трудно перехитрить, а избавиться от ярлыка Хитрована еще труднее.

В этой классификации и в книге в целом не рассматриваются отношения и взаимные оценки первых лиц с равными им по статусу и с вышестоящими (у первых лиц тоже есть начальники) — это отдельная тема. В дальнейшем изложении мы нацелимся на роль Партнера и сосредоточимся на важнейшем качестве этой роли: помимо профессионализма в своей области и преданности делу Партнер должен уметь говорить на языке первых лиц.

# Первые лица могут не вписываться в стереотип

Подведем итог в разговоре об особенностях первых лиц:

- Они очень заняты. Поэтому они хотят узнать все важное как можно быстрее и не любят воду в документах и любых других способах взаимодействия.
- Они мыслят масштабными категориями. Поэтому к ним следует обращаться по важным вопросам и не перегружать мелочами.
- Они нацелены на результат и не хотят ждать. Поэтому они желают знать, к чему приведет реализация ваших предложений или какую пользу ваш проект уже принес организации. Они хотят получить результат незамедлительно.
- Они прагматичны. Они хорошо понимают язык вложений и отдачи и терпеть не могут нереальных, невыполнимых планов.
- Они критичны. Они подвергают поступающие обращения проверке, «включая скептика». Они очень не любят, когда автор документа неконкретен или не имеет четкой позиции. Они по-разному относятся к информации в документе в зависимости от

уровня своего доверия к автору.

Безусловно, этот образ первого лица — стереотип. Он способен сэкономить вам много времени и умственной энергии: ведь гораздо легче писать отчет или предложение, понимая особенности адресата. И в той мере, в какой стереотип соответствует реальности, он поможет вам избежать ошибок.

Однако любой стереотип, в том числе и этот, может вас подвести. Помните о том, что первые лица — люди, а все люди разные. В природе существуют незанятые первые лица — у них много свободного времени. Есть такие, которым не свойственна масштабность мышления — некоторые руководители высшего звена продолжают думать, как бригадиры на заводе, продавцы или мелкие чиновники. Есть первые лица, увлеченные процессом, — результат для них вторичен. Есть совершенно прагматичные руководители-романтики. Встречаются и не критичные, доверчивые первые лица.

Если в вашем случае предлагаемый портрет не соответствует оригиналу, смело нарушайте все правила, о которых пойдет речь в

следующих разделах книги...

А еще лучше — не торопитесь нарушать правила или слепо им следовать. Начните со сбора информации и анализа вашей «целевой аудитории». Вот список вопросов для такого анализа (отнюдь не исчерпывающий):

- Адресат и тема письма:
  - Кто ваш адресат? Кому вы собираетесь писать?
  - Какие две-три главные мысли вы хотите донести до адресата при помощи своего документа?
  - Какую реакцию адресата вы хотите получить в ответ на документ? (Например: одобрение сделанной работы, согласие с идеей или предложением, решение, указание, совет и т.п.)
  
- Приоритеты адресата:
  - Что является важным, приоритетным для этого руководителя (и человека) в целом, безотносительно вашей темы? Какие проблемы, задачи и вопросы его волнуют по-

настоящему?

- Входит ли ваша тема в перечень важного для адресата?
- На какие факторы адресат обращает особое внимание, когда формирует свое мнение и принимает решения? (Например: текущие затраты и доходы, новые возможности — будущие перспективы, риски, инновации, производительность труда, соблюдение правил,, хороший климат в команде, удовлетворенность клиентов и т.п.)

• Как адресат воспринимает информацию:

- Он предпочитает получать краткое изложение вопроса или его интересуют подробные выкладки и обоснования?
- Он скорее романтик (то есть мыслит глобальными целями и идеями, не опускается до вопросов «как сделать») или прагматик (рассчитывает баланс затрат и выгод, думает о внедрении и выполнимости планов)?
- За что он хвалит нижестоящих, которые обращаются к нему с отчетами, запросами и предложениями? За что он чаще всего

критикует их?

- Какие еще особенности восприятия информации характерны для вашего адресата?
- Как адресат воспринимает вашу тему и вас как автора:
  - Есть ли у адресата сформированная позиция, мнение по вашей теме — или вы будете писать о вещах, которые ему совершенно неизвестны?
  - Если позиция уже *есть*, в чем она состоит? (Например: сторонник, противник, иная позиция.)
  - Адресат вас знает — или вы для него Инкогнито?
  - Если он знает вас, то в какой мере он доверяет вам в том вопросе, о котором вы собираетесь писать?

Если вы хорошо знаете какую-либо классификацию типов личности и умеете ею пользоваться, это может помочь в анализе особенностей вашего адресата. Вот некоторые полезные типологии:

- MBTI — индикатор типов Майерс-Бриггс;
- DISC — типология Д. Гайера;
- PAEI — типология менеджерских ролей И. Адизеса;

- типология командных ролей Р. М. Белбина;
- типология 4F «ЭКОПСИ Консалтинг».

Однако помните о том, что любая типология — это тоже стереотип.



## Часть 4

### КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛЬ ДОКУМЕНТА?

Во второй части книги я рассказываю о том, как правильно формулировать цель при подготовке документов для первых лиц.

Тексты, которые используются в качестве иллюстраций и примеров в этой и следующих частях книги, взяты из реальной жизни. Я значительно сократил их объем, чтобы убрать все лишние детали, удалил или изменил имена людей (однако сохранил должности) и заменил названия компаний условными, поскольку обязан соблюдать нормы конфиденциальности по отношению к клиентам и партнерам.



## Формулируйте цель своего сообщения в терминах желаемой реакции адресата

Я уже говорил о том, что многие авторы документов никак не конкретизируют цель. «Цель» своего обращения к первому лицу они обычно представляют себе как-то так: «Я хочу проинформировать о том-то» или «Я хочу обсудить такую-то проблему». Если же вы спросите, зачем они хотят информировать, они в ответ разведут руками: «Это уж пусть ОН сам думает и решает, что ему делать с моей информацией, — на то он и “генерал”».

Ошибочный и вредный подход. Я неоднократно становился свидетелем недоумения или даже раздражения высокопоставленных руководителей, вызванного бесцельными обращениями: «Зачем мне эта информация?.. Чего он от меня хочет?.. Что мне делать с этой писулькой?!» Вряд ли авторы рассчитывали именно на эту реакцию.

При подготовке запросов и предложений истинные цели, как

правило, таковы:

- полулить одобрение запроса или согласие с предложением;
- получить полномочия или ресурсы;
- получить решение, указание, мнение или совет;
- получить разрешение на конкретные действия.

А отчеты обычно пишутся для того, чтобы:

- получить признание и высокую оценку сделанной работы (закрывать поручение, отчитаться);
- помочь адресату сформировать полезный вывод или решение на основе представленной информации;
- получить согласие с рекомендациями или с планом дальнейших шагов.

Обратите внимание: все перечисленные цели сформулированы в терминах реакции адресата на полученное сообщение. Документ — не самоцель, а средство достижения цели.

Такой подход к постановке целей может показаться недипломатичным, излишне прямолинейным или даже

самонадеянным: автор документа предписывает первому лицу, как тому следует реагировать. Действительно, некоторые цели не стоит приводить в документах в том виде, как они изложены выше. Например, формулировку «Я хочу получить от вас признание и высокую оценку моей работы, чтобы закрыть ваше поручение...» лучше заменить словами «Предлагаю отчет о выполнении поручения...». А вместо «Я хочу, чтобы вы одобрили мой запрос...» лучше написать «Прошу согласовать...».

А вот наедине с собой проявлять излишнюю дипломатичность не следует. Документ, цель которого сформулирована слишком обтекаемо и неясно, не получится написать хорошо. «Хороший документ» — это документ, который вызывает желаемую реакцию адресата. Если желаемая реакция не определена, любой полученный ответ может быть истолкован и как блестящий успех, и одновременно как полный провал. Как говорил римский философ Сенека:

«Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным».

Формулировать цель ясным образом и в терминах желаемой реакции важно еще по одной причине: это повышает эффективность работы над структурой и текстом документа. Чем более прямо, просто и конкретно определена желаемая реакция адресата, тем проще вам будет выделять главное и определять, какие темы и факты имеют отношение к цели, а какие уводят в сторону.

Цель документа не является статичной, неизменной. В процессе подготовки она может трансформироваться, иногда вплоть до полной своей противоположности.

К примеру, начальник корпоративного автопарка должен направить генеральному директору своей транспортной компании предложение о закупке автомобилей. После предварительного анализа ситуации он ставит цель: получить от директора одобрение закупки автомобилей марки X с дизельными двигателями. Однако по мере более глубокого изучения вопроса выясняется, что на той территории, где будут эксплуатироваться машины, постоянно возникают проблемы с качеством дизельного топлива. К тому же сервисные центры,

обслуживающие марку X, находятся слишком далеко от основных маршрутов, а их работа вызывает массу нареканий.

Разумеется, в подобной ситуации добросовестный автор обязан изменить цель своего документа — не следует предлагать решение, наносящее вред организации. Хорошая окончательная формулировка цели может выглядеть так: получить от директора одобрение закупки автомобилей конкретной марки, которая наилучшим образом подходит компании.

Структуру документа, работающего на достижение такой цели, сможет набросать даже тот, кто не очень хорошо разбирается в автомобилях:

1. Условия эксплуатации автопарка компании.
2. Критерии выбора марки автомобиля (часть критериев учитывает условия эксплуатации, другая часть связана с ценой и прочими важными характеристиками автомобилей).
3. Оценка и ранжирование существующих марок автомобилей по критериям выбора (сравнительная таблица).
4. Рекомендация выбрать конкретную марку.

Строго говоря, пункт 4 следует поставить в начало документа, но об этом правиле мы поговорим немного позже.

На протяжении двух следующих глав мы будем тренироваться правильно формулировать цели запросов, предложений и отчетов первым лицам.

## Ставьте цели адекватного масштаба

Рассмотрим развернутый пример.

Менеджер по работе с крупными клиентами компании «Маркет-плюс», специализирующейся на маркетинговых исследованиях, узнал, что генеральный директор сети супермаркетов планирует оценить потребительские предпочтения клиентов. Менеджер надеется получить заказ на это исследование. Ни сам он, ни компания «Маркет-плюс» прежде с этим клиентом не работали.

### Предложение без цели

Чтобы наладить контакт, менеджер пишет электронное письмо генеральному директору сети. Уважаемая Нина Григорьевна!

Меня зовут Игорь Степанченко. Я отвечаю за работу с крупными клиентами в компании «Маркет-плюс», проводящей маркетинговые исследования.

От своих коллег я случайно узнал, что Вы планируете провести

исследование потребительских предпочтений клиентов сети.

Наша компания специализируется на проведении подобных исследований. В период с 2010 по 2012 год мы успешно провели

32 исследования потребительских предпочтений. 5 из них прошли в компаниях вашего сектора: «Соседский», «Зеленая роща», «Весна», «Город», «Меридиан». У нас есть опыт, хорошо отработанная методика и необходимые ресурсы, позволяющие проводить исследования потребительских предпочтений с высоким уровнем качества.

Надеюсь, что наш опыт окажется Вам полезен.

С глубоким уважением,

Игорь Степанченко

Как отреагирует генеральный директор сети на это письмо? Первые лица редко отвечают на письма из чистой вежливости. Есть призрачный шанс, что генеральный директор заинтересуется обширным опытом компании. Никаких других конкретных вариантов реакции письмо не подразумевает. Поэтому, скорее всего, никакой реакции и не последует. Письму необходима цель.

## Предложение с неадекватной целью

Немного поразмыслив, менеджер формулирует цель своего обращения к первому лицу так: получить согласие генерального директора сети на проведение платного исследования силами нашей компании.

Документ, работающий на достижение подобной цели, — это классическое коммерческое предложение. Как учат на некоторых тренингах продаж, к тексту, приведенному выше, необходимо добавить «проблематизацию»: показать адресату, почему своими силами, без помощи сторонних экспертов, его компания не сможет выполнить хорошее исследование. Например, вот так:

<...>

Опрос потребительских предпочтений представляет собой очень непростой проект. Без статистического отбора вопросов многие потребительские предпочтения останутся непроясненными, а итоговый отчет будет иметь невысокую ценность для принятия решений и улучшения ситуации.

Другая часто возникающая проблема — несоблюдение методологии проведения фокус-групп. Наиболее распространенными ошибками являются ошибки, связанные с формированием выборки.

<...>

Как следует напугав потенциального клиента, можно переходить к более активному продвижению своей компании — в подробностях рассказать об опыте и преимуществах ее подхода к маркетинговым исследованиям. Ну а в конце письма необходимо сообщить стоимость проекта. И, может быть, в качестве жеста доброй воли предложить разовую скидку. А затем ждать ответа адресата.

К сожалению, есть целых три обстоятельства, снижающие почти до нуля вероятность достижения цели, поставленной автором:

1. Генеральный директор очень занят. Он не будет читать длинное и даже короткое коммерческое предложение, полученное непонятно от кого. С вероятностью в 90% письмо отправится в корзину непрочитанным, а автор будет занесен в список спамеров.

Оставшиеся 10% вероятности тоже не выстрелят:

**2. Генеральный директор критичен.** Он не принимает советы и рекомендации по серьезным вопросам от незнакомых, непроверенных людей. А когда непрошенный советчик еще и указывает нам на то, что мы не можем справиться с задачей самостоятельно, это раздражает любого из нас, а не только первых лиц.

**3. Генеральный директор прагматичен.** В том крайне маловероятном случае, если он все же просмотрит письмо и сочтет существенными перечисленные там риски и преимущества, он перешлет письмо сотруднику, ответственному за проведение исследования. Попросит обдумать указанные риски и предусмотреть их устранение в плане проекта. Иначе говоря, воспользуется сторонней экспертизой, но бесплатно. Приведенную в письме стоимость услуг директор, скорее всего, сочтет завышенной. Но и заведомо низкая стоимость тоже вызовет отторжение: всем известно, что «дешево хорошо не бывает» и что скидки предлагают, как правило, на распродажах неликвидного товара.

## Предложение с адекватной целью

В первом варианте письма цели не было вовсе. Во втором варианте автор поставил слишком амбициозную цель — попытаться пройти длинный путь за один шаг. Правильный подход — разбить путь к большой цели на короткие отрезки и для каждого отрезка поставить свою цель.

Вернемся к исходному варианту письма. Какой первый важный шаг (более мелкий, чем «получить заказ на исследование») можно предложить генеральному директору? Вспомним, что менеджер стремился наладить контакт с потенциальным клиентом. Вероятно, в этом ему могла бы помочь личная встреча. В ходе очной беседы можно более гибко выстроить коммуникацию и ярче показать выгоды возможного сотрудничества. Хорошая цель — получить согласие первого лица на встречу:

Уважаемая Нина Григорьевна!

Меня зовут Игорь Степанченко. Я отвечаю за работу с крупными клиентами в компании «Маркет- плюс», проводящей маркетинговые

исследования.

От своих коллег я случайно узнал о том, что Вы планируете провести исследование потребительских предпочтений клиентов сети.

Наша компания специализируется на проведении подобных исследований. В период с 2010 по 2012 год мы успешно провели 32 исследования потребительских предпочтений. 5 из них прошли в компаниях вашего сектора: «Соседский», «Зеленая роща», «Весна», «Город», «Меридиан».

Я готов встретиться с Вами, чтобы поделиться нашим опытом и рассказать о наиболее интересных результатах наших исследований потребительских предпочтений в рознице. Небольшая часть этих результатов опубликована здесь: [www.marketplusco.ru](http://www.marketplusco.ru).

Если Вы заинтересованы в такой встрече, пожалуйста, сообщите удобное для Вас время.

С глубоким уважением,

Игорь Степанченко

Автор сформулировал важную и в принципе достижимую цель.

Разумеется, стопроцентной гарантии ее достижения нет, как и в любом другом случае взаимодействия с первым лицом. Адресат может по самым разным причинам не заинтересоваться встречей. Но размер шага — или, иначе говоря, масштаб реакции, предлагаемой адресату, — адекватен конкретной ситуации: согласие на встречу, в ходе которой генеральный директор сети сможет получить полезную для компании информацию.

Цель может оказаться и недостаточно амбициозной. Допустим, автор письма не решился предложить личную встречу, а попросил генерального директора только «посмотреть информацию о проведенных исследованиях на сайте компании». В этом случае реакция адресата будет слишком слабой. Сайт-то генеральный директор, может быть, и посмотрит, но совершенно не факт, что после этого предложит продолжить диалог. Это шаг вперед — но слишком робкий.

В этом примере описана ситуация, с которой часто сталкиваются продавцы и консультанты. Если вы работаете внутри организации, он

может показаться вам далеким от ваших реалий. Поэтому в следующей главе мы рассмотрим еще один — «внутренний», производственный пример.

# Предлагайте одобрить анализ, выводы, подход, план или конкретные действия

В компании, занимающейся производством продуктов питания из сельскохозяйственного сырья, существенно выросли сырьевые затраты. Начальник отдела закупок встревожена сложившейся ситуацией.

## Отчет без цели

Начальник отдела закупок пишет о проблеме президенту компании.

Уважаемый Алексей Виленович!

Информирую Вас о существенном перерасходе сырья и повышении затрат на его закупку во втором полугодии текущего года.

Фактические затраты на сырье выросли относительно предыдущего полугодия на 82%, хотя по плану был заложен рост лишь в 56%. Перерасход бюджета составил 125 млн руб. (33% превышения

бюджета).

Причиной увеличения затрат является рост фактического расхода сырья на производстве (юо тыс. т сверх плана). Этот рост составил +82% к показателю предыдущего полугодия, хотя в план мы закладывали рост лишь в размере +50%.

С уважением,

Александра Тельникова, начальник отдела закупок

	I полугодие 2012 г.	II полугодие 2012 г.	Разница по полу- годиям, %
Плановый расход сырья, тыс. т	200	300	150%
Фактический расход сырья, тыс. т	220	400	182%
<i>Расход — факт/план, %</i>	<i>110%</i>	<i>133%</i>	
Плановая цена, руб./т	1 200	1 250	104%
Фактическая цена, руб./т	1 250	1 250	100%
<i>Цена — факт/план, %</i>	<i>104%</i>	<i>100%</i>	
Плановые затраты, млн руб.	240	375	156%
Фактические затраты, млн руб.	275	500	182%
<i>Затраты — факт/план, %</i>	<i>115%</i>	<i>133%</i>	

Поставьте себя на место президента компании, читающего этот отчет. Вам только что доложили об очень серьезной проблеме. Но как ее решать? Рост затрат на сырье обусловлен значительным перерасходом на производстве — это понятно. Но откуда возник этот перерасход? Мы увеличили объем выпуска (перевыполнили производственный план полугодия)? У нас выросли непроизводственные потери сырья? А может быть, сырье воруют и продают на сторону вагонами?

Первые лица ожидают от сотрудников и контрагентов конструктивных предложений, а не только эскалации проблем или описания ситуации.

В данном примере президент ждет, что начальник отдела закупок более конкретно обозначит причины проблемы, а затем предложит способы ее решения. Но какое решение будет правильным? Что именно следует предложить первому лицу в данном случае?

Возможные решения и связанные с ними цели документов

относятся к одному из четырех типов (или к нескольким типам сразу):

1. Получить согласие на анализ, исследование ситуации, проблемы или возможности, а затем согласие с выводами, следующими из анализа.
2. Получить согласие с концепцией, принципиальным подходом к решению.
- 3- Получить согласие с планом и бюджетом конкретных действий.
4. Получить согласие с конкретными действиями.

Запомните эту последовательность этапов:

Анализ —> Выводы —> Подход —> План —> Действия. В конце цепочки можно добавить еще один простой, но едва ли не самый любимый первыми лицами пункт: «Результат».

## Отчет, преследующий цель первого типа (получить согласие на анализ)

Если начальнику отдела закупок не ясны причины перерасхода сырья, в своем письме он должен предложить исследование, анализ причин проблемы: <...>

рост составил +82% к показателю предыдущего года, хотя в бюджет мы закладывали рост лишь в размере 50%.

Причины перерасхода сырья в данный момент не ясны. Если Вы не возражаете, я запрошу необходимые данные в производственном департаменте и завтра до обеда представлю отчет о причинах проблемы.

<...>

## Отчет, преследующий цель второго типа (получить согласие с выводами и концепцией)

Начальник отдела закупок сумела разобраться в ситуации. Она выяснила, что 83% всей суммы перерасхода сырья, то есть 103,75 <sup>млн</sup> рублей, обусловлены несоблюдением условий хранения на складах, арендуемых компанией. Сырье (овощи и другая сельхозпродукция) почти *сутки* хранилось при температуре -20 °С, тогда как должно было храниться при +6 °С и выше. В итоге замороженное сырье пришлось утилизировать, а завод был вынужден спешно заказать новую партию, чтобы не останавливать производство и не срывать поставки. Владелец складов отказался выплачивать компенсацию, ссылаясь на форс-мажор: «экстремальные морозы в регионе и перебой в теплоснабжении на складах, возникший по вине плохой работы городских служб».

Еще 17% перерасхода сырья оказались связаны с перевыполнением производственного плана, что не является проблемой.

Какую цель необходимо поставить перед собой начальнику отдела

закупок для подготовки следующего отчета первому лицу? Она должна сообщить о результатах проведенного анализа, а затем предложить подход к решению проблемы (концепцию).

Поскольку начальник отдела никогда не сталкивалась с подобной проблемой, она обратилась за советом в юридическую службу компании. Вердикт юристов был однозначен: надо подавать в суд на владельцев склада и требовать компенсации. Теперь концепция есть. Цель доклада первому лицу определена: изложить причину проблемы и получить конкретное решение — одобрение судебного разбирательства или отказ от этой идеи.

Уважаемый Алексей Виленович!

Я изучила причины перерасхода сырья во втором полугодии.

17% перерасхода связаны с перевыполнением плана производства.

83% вызваны порчей сырья на складе в период сильных морозов.

Фирма — владелец склада отказывается компенсировать наши потери, ссылаясь на форс- мажор.

Руководитель юридического департамента, к которому я обратилась за консультацией, считает, что нам следует потребовать от владельца склада возмещения потерь в судебном порядке. Он просил, чтобы Вы проинформировали его о своем решении: будем ли мы подавать иск.

С уважением,

Александра Тельникова, начальник отдела  
закупок

## Предложение, преследующее цель третьего типа (получить согласие с планом и бюджетом)

Президент компании сказал: «Будем судиться». Вопрос был передан из отдела закупок в юридический департамент. Наступил этап планирования конкретных действий. Начальник юридического департамента информирует президента о подготовке к суду и предлагает утвердить план действий и бюджет (цель письма):

Алексей Виленович, добрый день!

Мы планируем обратиться в суд с требованием о взыскании с компании «Альянс-логистикс» убытков в размере 103,75 млн руб. и возмещении затрат на вывоз и утилизацию замороженного сырья в размере 3,5 млн руб.

Среди наших корпоративных юристов нет тех, кто имел бы опыт ведения подобных дел. Учитывая большой размер иска и тот факт, что в дело наверняка будут вовлечены муниципальные службы, нам потребуется помощь юридической фирмы, специализирующейся на подобных исках.

По предварительным подсчетам затраты на этот судебный процесс составят 1,4 млн руб.

Наш план действий:

<...>

Прошу согласовать предлагаемый бюджет и план, чтобы мы смогли приступить к подготовке иска.

С уважением,

Михаил Полозов,

начальник юридического департамента

## Предложение, преследующее цель четвертого типа (получить согласие с конкретным действием)

Через какое-то время дело было передано в суд. Юристы сторон вели напряженную борьбу. Спустя семь месяцев после начала разбирательства представители фирмы — владельца складов предложили компромисс: частичную компенсацию потерь в обмен на заключение мирового соглашения. По мнению юристов компании-истца, такой компромисс неприемлем.

Начатьник юридического департамента занимает такую же позицию, но хочет получить согласие первого лица на продолжение процесса (цель): Алексей Виленович, добрый вечер!

Мы получили от представителей «Альянс- логистикс» (хозяина складов) предложение о мировом соглашении. Они предлагают компенсацию в размере 32,17 млн руб. — 30% от запрошенной нами суммы в 107,25 млн руб. — в обмен на прекращение дела.

Прошу Вас согласовать нашу позицию: мы хотим ответить на это

предложение отказом и продолжить тяжбу, поскольку и я, и юристы оцениваем вероятность нашей победы как весьма высокую.

Нам удалось доказать, что проблема случилась не по вине морозов и городских служб, а из-за халатности хозяев складского комплекса, не обеспечивших своевременное регламентное обслуживание оборудования, поддерживающего заданные климатические параметры.

С уважением,

Михаил Полозов,

начальник юридического департамента

Примеры, описанные в этой главе, иллюстрируют важный принцип целеполагания: цель вашего обращения к первому лицу должна соответствовать текущему этапу решения того вопроса, о котором вы пишете.

# Ставьте цели и создавайте документы, полезные адресату

В предыдущих главах мы рассмотрели три основные проблемы, связанные с целеполаганием при создании документа.

Проблема 1 — бесцельность: у документа нет цели, сформулированной в терминах реакции адресата.

Последствия: хороший документ создать невозможно.

Проблема 2 — неадекватность:

**2.1.** Автор документа излишне амбициозен — предлагает первомулицу неоправданно «сильную» реакцию.

Последствия: автор не получает желаемой реакции (просит слишком много).

**2.2.** Автор документа предлагает слишком «слабую» реакцию.

Последствия: реакция адресата недостаточна, чтобы решить

проблему/задачу.

Проблема 3 — несвоевременность: цель не соответствует этапу решения той проблемы или задачи, о которой пишет автор документа. Так бывает, когда автор торопит события (например, предлагает план действий, хотя еще не проведен анализ ситуации). Другая крайность — автор затягивает процесс решения (например, предлагает «проанализировать ситуацию», когда подход уже ясен и план утвержден).

Последствия: в обоих случаях автор не получает желаемой реакции.

Существует еще одна важная и не менее частая проблема, решению которой посвящена эта глава.

Проблема 4 — бесполезность: автор документа ставит цели и создает документы, бесполезные для первого лица.

Последствия: первое лицо не дает никакой реакции или дает нежелательную реакцию (как правило, впадает в раздражение).

Возьмем задачу, которая часто возникает у компаний, имеющих

хотя бы одного клиента: сокращение дебиторской задолженности (долга клиентов перед компанией за выполненную работу<sup>т</sup> или поставленные товары). Вот как будет меняться представление о полезности сообщения в глазах первого лица в зависимости от этапа работы над этой задачей.

О чем пишет автор (этапы решения)	Документы	
	Бесполезные для первого лица	Полезные первому лицу
Предлагает анализ ситуации	<p>Перечисление фактов или событий без их анализа.</p> <p>Например:</p> <p>Дебиторская задолженность равна трем среднемесячным оборотам компании.</p>	<p>Помимо перечисления фактов или событий проведен их анализ.</p> <p>Например:</p> <p>Дебиторская задолженность составляет три среднемесячных оборота. Это в 1,5 раза выше, чем в прошлом году. Основная причина увеличения — плохая работа новых продавцов.</p>
Предлагает выводы	<p>Выводы, не позволяющие сформировать подход к решению, не подразумевающие осознанных действий.</p> <p>Например:</p> <p>Причина увеличения дебиторской задолженности — плохая работа новых продавцов.</p>	<p>Выводы, помогающие сформировать подход, концепцию решения.</p> <p>Например:</p> <p>Новым продавцам не хватает навыков ведения договорной работы и умения вести переговоры по возмещению долгов.</p>

О чем пишет автор (этапы решения)	Документы	
	Бесполезные для первого лица	Полезные первому лицу
Предлагает подход (концепцию)	<p>Подход общего характера.</p> <p>Например:</p> <p>Повысить эффективность работы новых продавцов с дебиторской задолженностью.</p>	<p>Подход, отвечающий на вопрос «Как сделать?».</p> <p>Например:</p> <p>Провести обучение новых продавцов навыкам договорной работы и ведению переговоров по возмещению долгов.</p>
Предлагает план/бюджет	<p>«Процессные» действия или последовательность действий (план) с непонятным результатом.</p> <p>Например:</p> <p>Провести в департаменте продаж совещание, посвященное обсуждению проблемы дебиторской задолженности.</p>	<p>Действия или их последовательность (план) ведут к результату.</p> <p>Например:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать мотивацию к улучшению. <ul style="list-style-type: none"> <li>Разделить продавцов на три зоны по уровню проблемы — красная, желтая, зеленая.</li> <li>Показать продавцам распределение, предупредить красных о неполном служебном соответствии.</li> </ul> </li> <li>2. Создать тренинг. <ul style="list-style-type: none"> <li>Пригласить опытных продавцов к разработке программы тренинга (использовать их наработки и ноу-хау работы с задолженностью).</li> </ul> </li> <li>3. Провести тренинг.</li> <li>4. Обеспечить применение полученных знаний. <ul style="list-style-type: none"> <li>Поручить руководителям продавцов контроль применения знаний, полученных на тренинге (совместное планирование действий по снижению</li> </ul> </li> </ol>
Предлагает конкретное действие		

О чем пишет автор (этапы решения)	Документы	
	Бесполезные для первого лица	Полезные первому лицу
		<p>долгов, совместные визиты к клиентам).</p> <p>5. Повторно проанализировать ситуацию и принять кадровые решения.</p> <p>Оценить состояние с задолженностью по каждому продавцу.</p> <p>Уволить тех продавцов, кто был в «красной» зоне и не улучшил свои показатели.</p>

Проблема бесполезности сообщения особенно ярко проявляется в ответах на запросы первых лиц. Рассмотрим еще два примера — полезный отчет и бесполезный отчет.

## Бесполезный отчет

Начальник договорного отдела по запросу коммерческого директора компании подготовила справку о клиентах. Запрос звучал так: «Предоставить информацию о клиентах с самым большим приростом или падением объема продаж в 2012 году».

Ирина Викторовна, добрый день!

В приложении содержится справка, о которой Вы просили.

С уважением,

Статкевич В.Н., начальник договорного отдела

**Приложение:**

Клиенты	Объем продаж, млн руб. без НДС	
	2011	2012
ООО «Евролайн»	50	65
ГК «Горизонт Агро»	30	18
ОАО «Сельмана»	126	0
ОАО «Приоритет»	14	16
ЗАО «Топаз Инжиниринг»	32	60
ЗАО «НПЦ Гарантия»	10	2
ЗАО «Дергаево Проф»	16	18
ЗАО «Строймонтажсервис»	134	95
ОАО «Кельтика»	85	125
ЗАО «Джи-Ай Констракшн»	44	25

Поручение выполнено — но выполнено формально. Присланные данные — вода, сырой материал. Сами по себе эти цифры совершенно

ни о чем не говорят и не могут быть использованы для принятия каких-либо решений.

Вы вправе возразить: «А откуда автору отчета знать, с какой целью коммерческий директор запросила статистику? В случае "отчета по запросу" сформулировать цель может только первое лицо».

Это возражение справедливо лишь отчасти. Действительно, автор не знает, зачем руководителю потребовались данные. Но он всегда может быть уверен в том, что первому лицу нужны не просто данные, а информация, имеющая смысл. Такая информация, которая позволит оценить существующее положение дел, сделать вывод и при необходимости улучшить текущую ситуацию. Давайте посмотрим, как будет выглядеть подобный отчет.

## Полезный отчет

Ирина Викторовна, добрый день!

В приложении содержится справка, о которой Вы просили.

Наши объемы в рознице и в машиностроении растут. В строительстве и в сельском хозяйстве — снижаются.

Гипотеза о причинах отраслевой зависимости:

1. Рост продаж в рознице обусловлен тем, что в прошлом году мы сформировали отраслевую практику, сфокусировались на продвижении в этой индустрии.

2. В машиностроении рост связан с банкротством нашего основного конкурента в начале 2012 года.

3. В строительстве падение продаж связано с <...>

4. Возможная причина снижения в сельском хозяйстве <...>

С уважением,

Статкевич В.Н.,

начальник договорного отдела

Приложение:

Клиенты	Отрасль	Объем продаж, млн руб. без НДС		Динамика
		2011	2012	
<b>Объем продаж растет</b>				
ОАО «Кельтика»	Розница	85	125	147%
ООО «Евролайн»	Розница	50	65	130%
ЗАО «Топаз Инжиниринг»	Машиностроение	32	60	188%
ЗАО «Дергаево Проф»	Машиностроение	16	18	113%
ОАО «Приоритет»	Розница	14	16	114%
<b>Объем продаж снижается</b>				
ЗАО «Строймонтажсервис»	Строительство	134	95	71%
ЗАО «Джи-Ай Констракшн»	Строительство	44	25	57%
ГК «Горизонт Агро»	Сельское хозяйство	30	18	60%
ЗАО «НПЦ Гарантия»	Строительство	10	2	20%
ОАО «Сельмана»	Сельское хозяйство	126	0	—

Автор этого отчета не знает, известно ли руководителю о выявленных закономерностях. Если известно, сделанные выводы могут и не иметь особой ценности. Но если отраслевая динамика продаж не изучалась раньше, ценность полученной информации для принятия решений будет явно выше, чем в случае простого перечисления данных в случайном порядке (как в первом варианте отчета). Цель автора — не просто проинформировать, представить данные, а помочь первому лицу сделать полезный вывод (для улучшения ситуации).

Мой коллега и партнер Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг», для таких ситуаций рекомендует использовать подход «Плюс шаг». Суть подхода в том, чтобы мыслить и предлагать всегда ровно на один шаг дальше запроса:

- Если у вас запрашивают информацию. подразумевается, что вы ее проверите, структурируете и проанализируете. Если вы при этом придете к выводам, которые могут быть полезны первому лицу, сообщите их. Избегайте предлагать подход, концепцию или рекомендации.

- Если у вас запрашивают не только информацию, но анализ и выводы, предлагайте подход, концепцию, рекомендации. Не предлагайте план.
- Если у вас запрашивают подход к решению, помимо подхода обдумайте и предложите план конкретных действий (и рассчитайте бюджет, если необходимо).

Создавайте своими документами «добавочную стоимость», вносите свой вклад в решение задач и проблем. Даже если вам этого не поручали в явном виде и это потребует от вас дополнительных усилий. Первые лица ждут от вас именно такого подхода к написанию документов.

# КАК СТРУКТУРИРОВАТЬ ОТЧЕТ ИЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЕ?

Первым делом конкретизируйте мысли, затем  
выстраивайте пирамиду

Структурирование — это определение главных мыслей, последовательности их изложения и способа детализации.

## Неструктурированный отчет

Лидер проектной команды отчитывается о результатах проекта по снижению потерь производственного предприятия. Его цель: получить согласие директора завода с выводами и одобрение рекомендаций.

<...>

Непроизводственные потери завода выросли за последний год

со 180 млн руб. до 187 млн руб., в то время как убытки завода по причине брака составили 176 млн руб.

Проблема качества встает все острее.

Около 60% брака вызваны высоким износом оборудования.

Еще 30% брака связаны с работой людей (недостаточная квалификация).

10% брака возникают по неустановленным причинам.

Основная причина непроизводственных потерь (82%) — простой оборудования, возникающие по причине неритмичности заказов.

Необходимо сократить непроизводственные потери, повысить квалификацию персонала и провести дополнительный технический аудит для выявления оборудования, требующего ремонта и замены в приоритетном порядке.

Обращает на себя внимание также проблема низкой трудовой дисциплины на заводе. Начальник второго цеха очень обеспокоен этой проблемой и призывает руководство обратить

на нее внимание.

<...>

Автор сообщает мысли в том порядке, в котором они возникли в него в голове. Такой поток сознания воспринимается тяжело — головы у всех работают по-разному. Его необходимо упорядочить, структурировать.

О чем пишет автор? Он рассматривает три темы: качество, производственные потери и проблему трудовой дисциплины.

Текст Тема

Производственные потери завода выросли за последний год со 180 млн руб. до 187 млн руб., в то время как убытки завода по причине брака составили 176 млн руб.

Производственные потери

Качество

Проблема качества встает все острее.

Качество

Около 60% брака вызваны высоким износом оборудования.

Качество

Еще 30% брака связаны с работой людей (недостаточная квалификация).

Качество

ю% брака возникают по неустановленным причинам.

Качество

Основная причина непроизводительных потерь (82%) — простой оборудования, возникающие по причине неритмичности заказов.

Непроизводительные потери

Необходимо сократить непроизводительные потери, повысить квалификацию персонала и провести дополнительный технический аудит для выявления оборудования, требующего ремонта и замены в приоритетном порядке.

Непроизводительные потери

Качество

Обращает на себя внимание также проблема низкой трудовой дисциплины на заводе. Начальник второго цеха очень обеспокоен

этой проблемой и призывает руководство обратить на нее внимание.

### Трудовая дисциплина

Текст читается тяжело ПОТОМУ, ЧТО все темы «слеплены», перемешаны. «Разлепим» их и поработаем с каждой отдельно.

Начнем с темы непроизводственных потерь. К какому типу относятся высказывания автора?

### Текст Тип высказывания

Непроизводственные потери завода выросли за последний год со 180 млн руб. до 187 млн руб.

### Описание проблемы

Основная причина непроизводственных потерь (82%) — простой оборудования, возникающие по причине неритмичности производства.

### Причина проблемы

Необходимо сократить непроизводственные потери.

Рекомендация по улучшению. Как только мы определили тему и тип высказываний, стали очевидны бреши в логике рассуждений:

- Ничего не сказано о причинах 18% непроизводительных потерь — вероятно, у автора нет о них сведений. Может оказаться, что эти 18% закономерны и не являются проблемой, а рост произошел именно в этой части. Поэтому автору не следует рассуждать о росте непроизводительных потерь.
- Упомянув неритмичность производства, он не указывает причину этой проблемы.
- Рекомендация «сократить непроизводительные потери» пуста, бесполезна.

Если у автора нет времени на дополнительное исследование ситуации, ему следует сузить тему и писать о том, что он твердо знает, а не обо всех видах непроизводительных потерь. В реальной ситуации, с которой «срисован» этот пример, автор знал, что неритмичность производства вызвана отсутствием координации между отделом планирования производства и отделом продаж.

Текст Тип высказывания

Потери завода, обусловленные неритмичностью производства, составили 153 млн руб. (187 млн руб. x 82%)

Описание проблемы Причина неритмичности —  
отсутствие координации между производством и продажами.

Причина проблемы

Ввести процедуру обязательной ежемесячной сверки планов  
производства с прогнозами и планами продаж.

Рекомендация по улучшению

Теперь определим тип высказываний, относящихся к теме  
брака (качества):

Текст Тип высказывания

Убытки завода по причине брака составили 176 млн руб.

Описание проблемы

Проблема качества встает все острее.

Пустая, бессмысленная фраза

Около 60% брака вызваны высоким износом оборудования.

Причины проблемы

Еще 30% брака связаны с работой людей (недостаточная  
квалификация).

Причины проблемы

ю% брака возникают по неустановленным причинам.

Причины проблемы

Повысить квалификацию персонала.

Провести дополнительный технический аудит для выявления оборудования, требующего ремонта или замены в приоритетном порядке.

Рекомендации по улучшению

«Проблема качества встает все острее» — бессодержательное утверждение. Самоочевидные вещи писать не следует.

Связь между браком и квалификацией не вполне ясна. В реальной ситуации при переходе заготовки изделия на следующий этап производства рабочие не проверяли качество заготовок. В результате бракованные заготовки попадали на следующий этап производства.

Одной из причин этого было отсутствие навыков визуального и инструментального контроля. Однако рекомендация «повысить квалификацию персонала» звучит неконкретно — лучше сказать:

«провести обучение рабочих навыкам визуального и инструментального контроля».

Вторая причина проблемы — рабочие не были обязаны осуществлять контроль заготовок на входе. Здесь обучение помочь не может. Автор решил порекомендовать введение процедуры обязательного входного контроля в каждом цеху.

Реорганизуем текст:

Текст Тип высказывания

Убытки завода по причине брака составили 176 млн руб.

Описание проблемы

60% брака вызваны высоким износом оборудования.

Причины проблемы

30% брака связаны с работой людей:

- нет процедуры обязательного входного контроля;
- отсутствуют навыки визуального и инструментального

контроля.

Причины проблемы

ю% брака возникают по неустановленным причинам.

Причины проблемы

Провести технический аудит для выявления оборудования, требующего ремонта или замены.

Ввести процедуру обязательного входного контроля качества в каждом цеху.

Провести обучение рабочих навыкам визуального и инструментального контроля.

Рекомендации по улучшению

Разберемся с третьей темой:

Обращает на себя внимание также проблема низкой трудовой дисциплины на заводе. Начальник второго цеха очень обеспокоен этой проблемой и призывает руководство обратить на нее внимание.

Совершенно непонятно, о чем идет речь. Фактов, свидетельствующих о наличии проблемы, нет — есть лишь обеспокоенность начальника одного из цехов. Причины возможной проблемы не определены. Никаких решений не предложено. Автору

следует глубже разобраться в ситуации и, если проблема действительно существует и заслуживает внимания, предложить директору завода ее анализ и решение. В существующем виде этот раздел не следует включать в отчет вообще.

Мы выполнили четыре операции:

1. Определили темы.
2. Исключили темы, не имеющие отношения к цели документа (низкая трудовая дисциплина).
- 3- Определили типы высказываний по каждой теме (проблемы, причины проблемы, решения и т.п.).
4. Конкретизировали содержание высказываний.

Бессодержательные, «рыхлые» мысли не получилось бы хорошо структурировать. Теперь, когда мы привели их в порядок, это сделать можно. Что делать дальше?

Для создания структурированного текста необходима еще одна, пятая операция — выстраивание иерархии высказываний.

Барбара Минто в своей замечательной книге «Принцип

пирамиды Минто» предлагает набор универсальных правил структурирования информации. Если вы хотите структурировать по-настоящему профессионально, обязательно прочтите ЭТУ книгу.

Минто выделяет три главных принципа создания иерархии высказываний, идей:

- Идеи каждого уровня должны обобщать идеи, сгруппированные ниже.
- Идеи каждой группы должны быть логически взаимосвязаны.
- Идеи каждой группы должны идти в логической последовательности.

Проведем пятую операцию: построим иерархию высказываний — пирамиду Минто. Пункты пирамиды — идеи или высказывания верхнего уровня — должны быть раскрыты при помощи пунктов следующего, нижнего уровня.

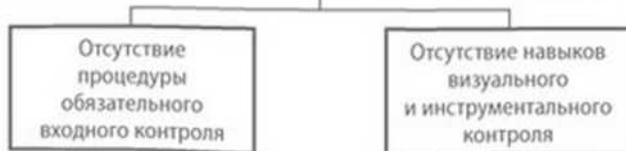
1 уровень



2 уровень



3 уровень



1 уровень

Рекомендации  
по снижению убытков

2 уровень

Решение проблемы  
качества (брака)

Решение проблемы  
неритмичности  
производства

3 уровень

Провести  
технический аудит  
оборудования

Ввести процедуру  
обязательного  
входного контроля  
качества

Обучить навыкам  
визуального  
и инструментального  
контроля

Ввести процедуру  
обязательной еже-  
месячной сверки  
планов производства  
и продаж

Сравним получившийся у нас структурированный текст с исходным вариантом:

## Исходный вариант текста

Непроизводственные потери завода выросли за последний год со 180 млн руб. до 187 млн руб., в то время как убытки завода по причине брака составили 176 млн руб.

Проблема качества встает все острее.

Около 60% брака вызваны высоким износом оборудования.

Еще 30% брака связаны с работой людей (недостаточная квалификация).

10% брака возникают по неустановленным причинам.

Основная причина непроизводственных потерь (82%) — простои оборудования, возникающие по причине неритмичности заказов.

Необходимо сократить непроизводственные потери, повысить квалификацию персонала и провести дополнительный технический аудит для выявления оборудования, требующего ремонта и замены в приоритетном порядке.

Обращает на себя внимание также проблема низкой трудовой дисциплины на заводе. Начальник второго цеха очень обеспокоен этой проблемой и призывает руководство обратить на нее внимание.

## Структурированный текст

**1. Описание ситуации**

Убытки завода составили в прошлом году 329 млн руб.:

- 176 млн руб. связаны с проблемой качества (брак);
- 153 млн руб. связаны с проблемой неритмичности производства.

**1.1. Причины проблем с качеством**

10% причин не установлены.

60% причин вызваны износом оборудования.

30% причин связаны с работой людей.

- Отсутствует процедура обязательного входного контроля качества заготовок.
- Рабочим не хватает навыков проведения визуального и инструментального контроля.

**1.2. Причина проблемы неритмичности производства: отсутствие координации планов производства и продаж****2. Рекомендации по снижению убытков****2.1. Снижение брака**

- Провести технический аудит для выявления оборудования, требующего ремонта или замены.
- Ввести процедуру обязательного входного контроля качества в каждом цеху.
- Провести обучение рабочих навыкам визуального и инструментального контроля.

**2.2. Повышение ритмичности производства**

- Ввести процедуру обязательной ежемесячной сверки планов производства с прогнозами и планами продаж.



Рассмотренные в этой главе принципы структурирования являются универсальными. Они применимы не только к документам для первых лиц, но и к любой информации для любого адресата. Далее мы рассмотрим принципы и инструменты структурирования, использование которых особенно показано при создании документов, подлежащих отправке «на самый верх».

# Делайте немногочисленные главные мысли документа понятными с самого начала

Высокопоставленный руководитель, скорее всего, не помнит, а иногда и не знает о вас и о вашем вопросе. Не стоит обижаться: это происходит из-за постоянной занятости, а не по причине невнимания и неуважения лично к вам.

Даже если руководитель не забыл о вашем вопросе, в начале любого документа, адресованного первому лицу, полезно напомнить или задать контекст — описать существенные события, обстоятельства или предпосылки, связанные с предметом вашего сообщения. В примере из предыдущей главы контекст выглядит так:

Убытки завода составили в прошлом году 329 млн руб.:

- 176 млн руб. связаны с проблемой качества (брака);
- 153 млн руб. связаны с проблемой неритмичности производства.

Однако правилом «напоминайте контекст» очень легко злоупотребить. Начать говорить о контексте просто — сложно вовремя

остановиться и не «зарыть» главные мысли документа слишком глубоко.

## Отчет с «глубоко зарытыми» главными мыслями

Руководитель кадровой службы написал исполнительному директору компании отчет о выполнении поручения совета директоров. Цель автора — получить согласие с выводами исследования и одобрение некоторых из вариантов решения. Уважаемый Леонид Степанович!

**25.8** Вы поручили нашей службе исследовать причины возникновения социальной напряженности на заводе в Климишах. Необходимость в исследовании возникла из-за того, что от рабочих Климишского завода все чаще стали послушать жалобы в адрес руководства на плохие условия труда. Текучесть возросла с 7 до 13% в сравнении с прошлым годом.

**27.8** согласно распоряжению совета директоров и Вашему указанию от 25.08 мы начали подготовку к проведению исследования. Была сформирована рабочая группа в составе: Сергеев Т.А. — руководитель департамента работы с персоналом, Анисимова В.М. — заместитель руководителя департамента, Кононович М.С. — начальник отдела кадров Климишского завода, Карпенко Б.Д., Леснева И.И., Фишман Н.Я. — специалисты департамента.

Исследование проводилось в период со 2.09 по 16.09. В основу исследования были положены методики формализованных опросов, индивидуальных интервью, фокус-групп. Члены рабочей группы провели 43 индивидуальных встречи с рабочими и 6 групповых дискуссий. Были собраны и проанализированы более 2000 анкет.

<...>

Вводный раздел этого отчета представлял собой три полновесные страницы текста. И вроде бы руководитель кадровой службы пишет по делу — задает контекст... Между тем драгоценное время первого лица уходит. По мере прочтения отчета у него возникают следующие мысли: «О поручении совета директоров и своем распоряжении я помню, а в методы исследования углубляться не хочу. Когда же автор перейдет к самому главному? Что они обнаружили, какие решения предлагают? На какой странице все это написано?..»

# Отчет с понятными главными мыслями

Уважаемый Леонид Степанович!

Согласно Вашему указанию от 25.08 мы провели исследование причин возникновения социальной напряженности на заводе в Климишах.

## 1. Уровень социальной напряженности:

1.1. Общая удовлетворенность (все аспекты работы) — 56%. Имеет место снижение на 27% к прошлому году.

<...>

Резюме: ситуацию можно охарактеризовать как взрывоопасную. Вероятность начала забастовки высокая. Забастовка не начинается только по причине отсутствия ярких лидеров протеста.

## 2. Причины напряженности (в порядке убывания значимости):

2.1. Решение руководства компании о переводе 20% фиксированного заработка (заработной платы) в квартальную премию вызывает острое недовольство 86% рабочих. Работники требуют отмены этого решения.

2.2. 49% работников жалуются на неудобность нового сменного

графика, введенного для оптимизации поставок сырья.

<...>

3- Предложения руководству. Возможные меры по снижению социальной напряженности:

**3.1.** Провести разъяснительную работу о причинах перевода 20% з.п. в премию. Частично раскрыть финансовые показатели завода.

**3.2.** Пересмотреть систему премирования, связав размер премии с факторами, подконтрольными работникам.

**3.3.** Вместе с департаментом поставок изучить вопрос о возвращении прежнего графика смен.

<...>

Приложение: методика исследования и статистические данные <...>

В первой строке этого отчета автор тоже напоминает контекст — но делает это в минимально необходимом объеме, а затем сразу переходит к главным мыслям (уровень напряженности, ее причины и предложения руководству).

Здесь напрашивается возражение: «Ведь адресат может не понять,

как докладчик пришел именно к таким главным мыслям. Не лучше ли сначала изложить все исходные данные, как следует подготовить почву — и лишь затем сделать вывод или предложить решение?»

К сожалению, подход «от второстепенного к главному» сработает только в том случае, если у вашего адресата хватит терпения прочитать все страницы документа. А первые лица не хотят ждать.

Большинство из них соображают быстро и вообще весьма умны. Они привыкли действовать и принимать решения, уяснив главное и не вдаваясь в детали. А если что-либо важное будет им не ясно, они сами зададут вам вопрос.

Поэтому гораздо эффективнее выстраивать документ в логике «от главного к второстепенному». Следуйте принципу пирамиды: представьте пояснения к своим главным мыслям после того, как озвучены сами мысли. Зачастую пояснения и обоснования оказываются и вовсе не нужны — например, у адресата нет времени на их изучение. Однако подготовить их стоит: первые лица критичны и не склонны принимать бездоказательные заявления на веру.

# Запрос с «глубоко зарытыми» главными МЫСЛЯМИ

Руководитель нефтедобывающего предприятия подготовил следующий запрос к совету директоров:

К вопросу о снижении добычи нефти на Кривцовском месторождении и выработке плана мероприятий по предотвращению снижения Как вы, вероятно, знаете, в 2011-2012 гг. Кривцовское месторождение эксплуатировалось в сверхинтенсивном режиме.

Объем добычи рос на 10% в год, однако геологотехнические мероприятия, направленные на поддержание потенциала месторождения, не проводились в необходимом объеме. Месторождение работало на износ. Если не предпринять серьезных мер, добыча в текущем году будет снижаться. Основные меры:

1. У нас работало недостаточное количество бригад текущего и капитального ремонта скважин. Это привело к тому, что сегодня 30% скважин простаивают в ожидании ремонта.

Мы планируем привлечь дополнительных подрядчиков и нарастить

количество бригад с 3 до 6.

## 2. <...>

Далее автор документа продолжает перечисление проблем и мероприятий, необходимых для их решения.

Вы вправе спросить, что не так с этим запросом. Первый принцип — «пишите целенаправленно» — вроде бы соблюден: автор не только описывает проблемы, но и предлагает конкретные решения. Правило «делайте главные мысли понятными сразу», казалось бы, тоже соблюдается: автор быстро переходит к предложениям, задав минимально необходимый контекст.

Давайте поставим себя на место читателей этой записки. В чем состоит цель автора? Понятно, что собирается делать сам автор — руководитель предприятия. Но совершенно не ясно, какой именно реакции он ждет от совета директоров. Одобрения? Согласия с предлагаемыми мероприятиями? Из текста это не очевидно. Автору следовало более прямо просить о конкретных решениях.

Теперь о главных мыслях: каковы они? Проблемы и мероприятия? Действительно ли они главные? В реальной ситуации автор этого письма

хотел просить у совета директоров разрешения более гибко перераспределить средства между существующими статьями бюджета. Перераспределение бюджета было необходимо для реализации запланированных мероприятий. Именно эта мысль и была самой важной — но в записке она не прозвучала вообще. Автор увлекся техническими вопросами, связанными с его профессиональной областью, и забыл то главное, что хотел сообщить совету директоров.

## Запрос с понятными главными мыслями

На одобрение: план мероприятий по предотвращению снижения добычи нефти на Кривцовском месторождении

В 2011-2012 гг. Кривцовское месторождение эксплуатировалось в сверхинтенсивном режиме. При росте добычи на ю% в год геологотехнические мероприятия, направленные на поддержание потенциала месторождения, не проводились в необходимом объеме. Без серьезных шагов добыча в текущем году снизится.

Прошу совет директоров ознакомиться с планом мероприятий по предотвращению снижения добычи и одобрить необходимое для их реализации перераспределение бюджета между статьями.

Основные меры:

1. На месторождении работало недостаточное количество бригад текущего и капитального ремонта скважин. Это привело к тому, что сегодня 30% скважин простаивают в ожидании ремонта.

Мы планируем привлечь дополнительных подрядчиков и нарастить количество бригад с 3 до 6. Для этого необходимо увеличить статью 11.2

бюджета с ю млн руб. до 13,5<sup>млн</sup> РУБ- Источник средств — статья 12.4.

2. <...>

Теперь совету директоров легко понять, какое решение предлагает им автор и каковы его главные мысли.

Слово «немногочисленные» в названии этой главы подчеркивает, что главных мыслей в документе должно быть не слишком много. Необходимость сократить количество главных мыслей до разумного предела возникает чаще всего при написании отчетов. В качестве иллюстрации возьмем ситуацию из практики нашей компании — «ЭКОПСИ Консалтинг».

Генеральный директор крупной организации обратился к нам со следующим запросом: «Провести исследование, по результатам которого предложить конкретные рекомендации для повышения эффективности взаимодействия в топ-команде».

В ходе проекта мы оценили взаимодействие членов команды. Ниже перечислены зоны развития команды, выявленные в ходе оценки. Я сознательно привожу их в необработанном виде, так как мы учимся сокращать количество главных мыслей:

1. Многие совещания и рабочие встречи проходят без четкой повестки и указания сроков окончания. Это приводит к значительным потерям времени участников.
2. В команде сильна напряженность между «старожилами» и «новичками». «Старожилаы» не хотят всерьез воспринимать идеи и предложения «новичков». В результате «новички» не чувствуют вовлеченности в процесс принятия решений, часто выступают в роли оппозиции.
3. Многие вопросы выносятся на общее обсуждение в сыром, неподготовленном виде. В результате решения по таким вопросам принимаются не оперативно.
4. Руководители часто прерывают друг друга, плохо слушают.
5. Большинство по-настоящему важных вопросов решаются кулуарно, без достаточного обсуждения в команде. Заинтересованный руководитель приходит к генеральному директору и старается убедить его в необходимости того или иного решения. Директор охотнее идет навстречу одним членам команды, чем другим. В случае успеха «похода к директору» невовлеченные руководители саботируют реализацию решений, принятых кулуарно.
6. По мнению нижестоящих сотрудников, топ-команда не является

командой в истинном смысле слова. Топ- менеджеры по разному информируют своих людей о стратегии и других важных вопросах жизни организации.

7. Генеральный директор с большей готовностью прислушивается к мнению «старожилов», чем к мнению «новичков». Это приводит к невовлеченности «новичков».
8. Многие обсуждения проходят в излишне критическом ключе. Докладчик вынужден непрерывно отбиваться от критических замечаний, многие из которых уводят от темы и не имеют отношения к сути обсуждаемого вопроса. Критикующие практически никогда не предлагают альтернативных идей. В итоге многие хорошие идеи оказываются похоронены в ходе обсуждений.
9. Отсутствие согласованности в действиях служб, возглавляемых различными руководителями, приводит к сбоям в работе с клиентами.

Для выделения главных мыслей мы воспользуемся двумя принципами:

Принцип 1. Главные мысли должны работать на цель документа.

Вспомним о цели этого исследования: предложить

конкретные рекомендации для

повышения эффективности взаимодействия в топ-команде. Значит, главные мысли — это не перечисление зон развития команды, а рекомендации. Но если предложить рекомендацию для каждой из зон развития команды, их получится девять — многовато. Сократить это количество нам поможет второй принцип:

Принцип 2. Главные мысли не должны пересекаться, дублировать друг друга, при этом ничто по-настоящему важное не должно быть упущено.

Этот принцип широко используют консультанты компании McKinsey. От них к нам пришло его короткое название MECE — по первым буквам англоязычной формулировки: **M**utually **E**xclusive, **C**ollectively **E**xhaustive («взаимно исключающие, совместно исчерпывающие»).

Постараемся уменьшить количество пунктов, объединив схожие темы и убрав пересечения между ними.

- Пункты 1 и 3 относятся к подготовке повестки встреч и проработке вопросов, выносимых на обсуждение.

- Пункты 4 и 8 — к правилам выслушивания и высказывания критики в ходе обсуждений.
- Пункты 2, 5 и 7 связаны с конфликтом «старожилов» и «новичков».
- Пункты 6 и 9 показывают, к чему приводят обозначенные выше проблемы. Это не самостоятельные проблемы, а их следствия.

Разумеется, текст отчета, следующий за этими главными мыслями, содержал подкрепляющие факты и наблюдения — результаты оценки команды.

Итак, рекомендации (они же главные мысли отчета) таковы:

1. Улучшить подготовку совещаний и рабочих встреч Для каждого совещания определять ответственных за подготовку повестки (включая время окончания встречи) и предварительную проработку обсуждаемых вопросов. Рассылать повестку и рабочие материалы участникам для ознакомления не менее чем за 2 дня до встречи.
2. Принять и соблюдать правила командных дискуссий Принять два правила ведения дискуссий в команде: 1) не перебивать докладчика; 2) критиковать, не отклоняясь от темы и предлагая

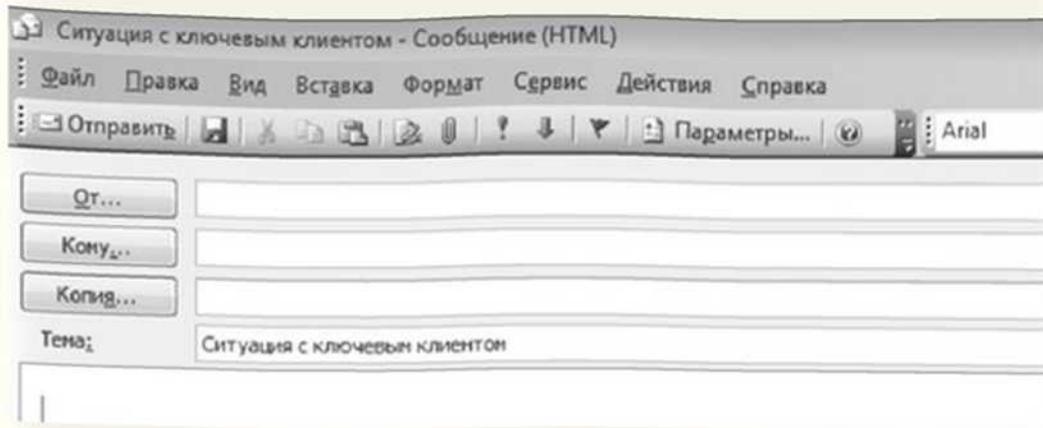
альтернативные варианты. Назначать ведущего, ответственного за соблюдение этих правил и регламента дискуссий.

### 3. Снизить напряженность между «новичками» и «старожилами»

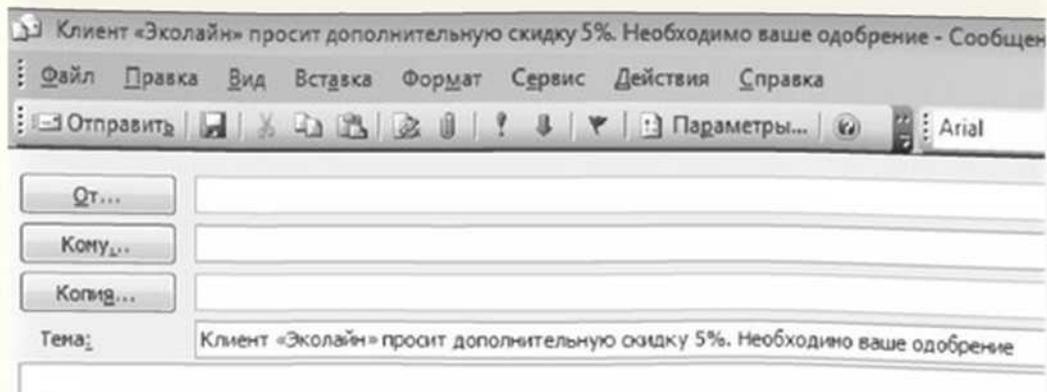
Генеральному директору уделять внимание идеям и предложениям, поступающим от «новичков», а не только от «старожилов». Избегать кулуарного принятия решений по вопросам, требующим общего вовлечения. Включать такие вопросы в повестку совещаний.

Подход «сделайте главные мысли понятными с самого начала» применяется не только при создании документов для первых лиц. Например, им активно пользуются ведущие СМИ, аудиторией которых являются занятые деловые люди. Открыв газету «Ведомости», вы увидите, что заголовок каждой статьи отражает ее главную мысль. Тот же подход я применяю и здесь: название этой главы — «Сделайте немногочисленные главные мысли понятными с самого начала», а не «Последовательность изложения мыслей». В первом случае сразу понятно, о чем пойдет речь, а во втором об этом можно лишь гадать.

Главные мысли можно использовать в заголовках документов и подзаголовках разделов. Например, тему электронного письма-запроса можно сформулировать так:



А можно — так:

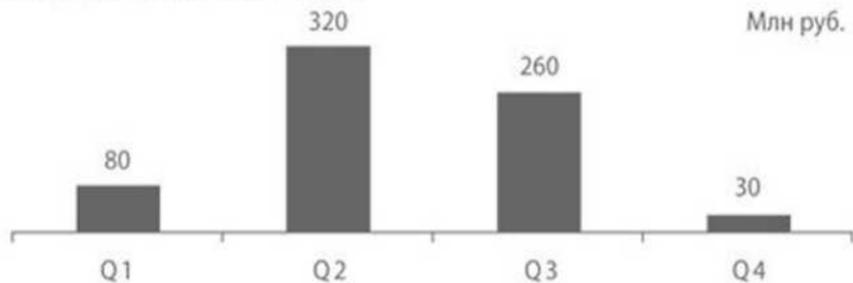


В случае общения с первым лицом (и вообще в

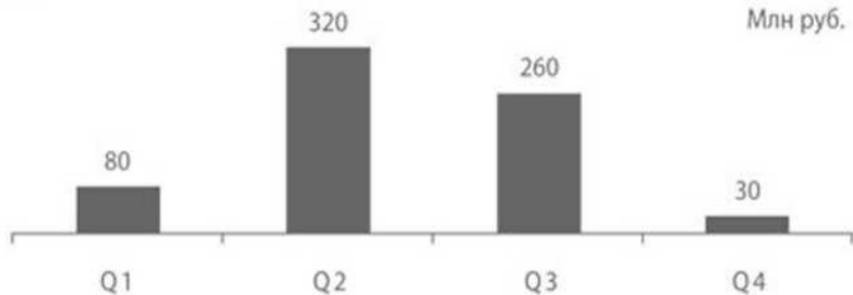
электронной переписке) второй способ предпочтительнее. Вы повышаете вероятность того, что адресат заметит ваше письмо, прочтет его и даст конкретный ответ в разумный срок.

В схемах и диаграммах тоже полезно использовать содержательные заголовки, отражающие их главную мысль. Сравните две диаграммы:

**Объем продаж компании, 2012 г.**



**Продажи были низкими в I и в IV квартале 2012 г. Причина — сезонность спроса.**



Вторая является очевидно более «говорящей». Ваша

## Пользуйтесь шаблонами

Осознанное применение принципов, описанных в двух предыдущих главах, потребует от вас серьезной практики и значительного времени на обучение.

В этой и следующей главах мы изучим два более простых подхода к структурированию:

- структурирование с помощью готовых шаблонов;
- структурирование в логике ответов на вопросы первого лица.

Эти подходы позволяют быстро получить результат, и в большинстве ситуаций их достаточно для создания хорошего отчета, запроса или предложения.

В этой главе описаны три шаблона структуры документа, адаптированные для высокопоставленных адресатов. Один из них относится к запросам и предложениям, а два других — к отчетам.

## Шаблон: «Предложение/запрос»

Цель краткого варианта: получить согласие с выводами о ситуации и с подходом к решению проблемы/использованию возможности.

Цель развернутого варианта: получить согласие с планом и бюджетом.

Структура:

1. Ситуация. Краткое описание проблемы или возможности.
2. Возможное решение. Суть предложения. Концепция. Подход.
3. Цена вопроса и выгода решения. Аргументация.
4. (В развернутом варианте шаблона.) План действий и ресурсы.

# Пример использования шаблона «Предложение/ запрос»

Руководитель коммерческого департамента предлагает генеральному директору открыть филиал компании в Новосибирске:

## 1. Ситуация

Наш крупнейший клиент — компания «Эколайн» перевела свой центральный офис из Москвы в Новосибирск. Согласно их политике закупок, они должны поддерживать рынок местных поставщиков. «Эколайн» прекратит работу с нами, если мы не будем официально представлены в Новосибирске. Эта информация получена мною сегодня от руководителя департамента закупок «Эколайн» в ходе телефонного разговора.

## 2. Решение

Предлагаю рассмотреть возможность открытия филиала нашей компании в Новосибирске.

## 3. Цена вопроса и выгода решения

Не имея филиала, мы потеряем заказы на 430 млн руб. в 2013 г. и не сможем работать с этим клиентом в дальнейшем. «Эколайн»

будет отдавать заказы местным поставщикам. Открытие филиала позволит этого избежать.

Совокупные затраты на открытие и содержание минимального филиала в Новосибирске в 2013 г. составят 3,1 млн руб.

Сюда входят: стоимость регистрации филиала, наем и оплата труда одного представителя, операционные расходы, аренда и оснащение мини-офиса площадью 30 кв. м в бизнес-центре «Кентавр» (центр города). Дополнительный аргумент в пользу предложенного решения: наш представитель сможет не только координировать работу с «Эколайн» (руководить этой работой мы продолжим из Москвы), но и привлекать новых клиентов в Новосибирске.

Филиал можно зарегистрировать и открыть примерно через 3 месяца после получения Вашего согласования.

#### 4. План действий и ресурсы

<...>

Раздел «План действий и ресурсы» требуется не всегда. В приведенном выше примере само решение очевидно, а цена этого решения невелика

в сравнении с ценой проблемы. Создание филиала не влечет за собой больших рисков. Если бизнес с «Эколайн» свернется, а новых клиентов в Новосибирске не появится, филиал можно закрыть без особых потерь. Серьезные риски возникают лишь в случае отсутствия решения об открытии филиала (вариант «все оставить как есть»). План действий, детальный бюджет и конкретные шаги в столь ясной и однозначной ситуации, как правило, остаются на усмотрение автора письма. Первому лицу можно сообщить лишь итоговые цифры и срок, когда «все будет сделано».

В более сложных ситуациях с очень высокой ценой вопроса и рисками раздел 4 следует заполнить.

В части ресурсов размещаются подробный бюджет, калькуляция доходов и расходов, перечень источников средств. В части плана действий описываются

ключевые этапы и сроки их завершения, указываются ответственные.

Если план содержит серьезные риски, необходимо перечислить эти риски и указать меры по их снижению.

## Шаблон 2: отчет об исполнении плана или поручения «План — факт»

Цель: получить подтверждение и оценку сделанной работы.

Структура:

Название плана или поручения, отраженное в заголовке отчета.

1. Резюме. Главные мысли отчета.

2. Статус «план — факт». Описание того, что сделано, что не сделано, почему не сделано, когда будет сделано, сколько потрачено ресурсов.

Статус часто удобно представлять в табличной форме — например,

так:

Мероприятия (работы)	Плановый срок завершения	Фактический срок завершения	Расходы <ul style="list-style-type: none"> <li>• По плану</li> <li>• Перерасход</li> <li>• Недорасход</li> </ul>	Статус мероприятий <ul style="list-style-type: none"> <li>• Завершено по плану (или раньше)</li> <li>• Завершено с задержкой</li> <li>• В процессе по плану</li> <li>• В процессе с задержкой</li> <li>• Временно приостановлено</li> <li>• Отменено</li> </ul>

Расходы и статус не обязательно описывать строго так, как указано в этой таблице, однако приведенные варианты подойдут в большинстве случаев.

Пример использования шаблона «План — факт» Генеральный

директор запросил у руководителя

департамента маркетинга отчет о выполнении плана мероприятий за первый квартал.

Отчет о выполнении плана маркетинговых мероприятий за I квартал 2013 г.

## 1. Резюме

Из пяти запланированных мероприятий четыре завершены.

Возникла задержка по изготовлению ТВ-ролика, вызванная необходимостью доработки концепции. В связи с этой задержкой израсходовано лишь 42% бюджета первого квартала. Работа над роликом будет завершена 12 мая.

## 2. Статус «план — факт»

Мероприятия (работы)	Плановый срок завершения	Фактический срок завершения	Расходы	Статус мероприятий
1. Статья о продукте в деловой прессе	01.02	30.01	По плану	Завершено по плану
2. Конференция с ключевыми клиентами	18.02	18.02	Перерасход на 2% — в размере 110 тыс. руб. в связи с повышением стоимости аренды залов	
3. Обучение для службы технической поддержки в клиентских организациях	27.02	27.02	По плану	

Мероприятия (работы)	Планный срок завершения	Фактический срок завершения	Расходы	Статус мероприятий
4. Издание нового буклета о продукции компании	01.03	20.03	По плану	Завершено с задержкой Задержка печати в типографии. Напечатали 1/3 тиража, сломалась машина. Сделали в другой типографии.
5. Изготовление нового рекламного ролика для ТВ	15.03	—	Недорасход на 75% — в размере 22,5 млн руб. в связи с задержкой изготовления ролика	В процессе с задержкой Концепция ролика, предложенная рекламным агентством, нас не устроила. Дорабатывают с учетом наших замечаний. Новый срок завершения — 12.05.

В приведенном примере невозможно описать результат в терминах эффекта. Если же общий экономический или организационный эффект от реализации плана можно показать, это нужно делать сразу — в первом разделе отчета. Затем следует указать эффект от реализации конкретных мероприятий, добавив столбец в таблице статуса:

Мероприятия (работы)	Плановый срок завершения	Фактический срок завершения	Расходы	Статус мероприятий	Эффект от меро- приятий
-------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------	-----------------------	-------------------------------

Если адресату будет достаточно резюме, он не станет читать дальше. Если потребуются уточнения, он сможет ознакомиться с более подробной информацией в разделе статуса.

## Шаблон 3: аналитический отчет «Выводы — рекомендации»

Цель: получить согласие с выводами и рекомендациями.

Структура:

1. Цель отчета
2. Выводы
3. Рекомендации
4. Результаты исследования. Факты и данные, на которых основаны выводы и рекомендации.
5. Методика сбора и анализа фактов и данных

# Пример использования шаблона «Выводы — рекомендации»

По запросу руководителя крупной транспортной компании, осуществляющей междугородние автобусные перевозки, было проведено исследование удовлетворенности клиентов. Результаты исследования представлены в отчете:

## 1. Цель отчета

- Оценить удовлетворенность клиентов компании «Пассажи́рские перевозки».
- Сформулировать рекомендации по повышению удовлетворенности клиентов.

## 2. Выводы

2.1. Общий уровень удовлетворенности клиентов составляет 78%. Это соответствует среднему значению по сопоставимым компаниям (75-80%).

2.2. Клиенты наименее удовлетворены:

2.2.1. Чистотой и комфортом на автовокзалах — 33%-

Автовокзалы характеризуются как грязные, с отсутствующими или плохими системами кондиционирования и отопления. 8% из числа опрошенных сообщают о нежелании повторно пользоваться услугами компании из-за этой проблемы. Исходя из расчета среднегодового дохода на одного пассажира и числа пассажиров, эта проблема может стоить компании 66 млн руб. ежегодно.

Причина проблемы с чистотой — некачественная работа клининговой компании. Претензии сотрудников вокзалов к работе клининговой компании неоднократно доводились до ее руководства, но результата нет.

Причина проблем с кондиционированием и отоплением — старое оборудование, требующее ремонта и частичной замены.

#### 2.2.2. <...>

### 2.3. Клиенты наиболее удовлетворены:

2.3.1. Взаимодействием с персоналом — 87%. Опрошенные характеризуют сотрудников справочной, кассиров и водителей как дружелюбных, компетентных, готовых отвечать на вопросы и оказывать

клиенту необходимую помощь.

### 2.3.2. <...>

## 3. Рекомендации

### 3.1. Проблема чистоты и комфорта на вокзалах:

3.1.1. Сменить клининговую компанию. Дополнительный бюджет не требуется.

3.1.2. Провести ремонт и частичную замену систем кондиционирования и отопления. Требуется заложить 8 млн руб. в бюджет 2013 г.

### 3.2. <...>

## 4. Результаты исследования

4.1. Удовлетворенность клиентов по этапам взаимодействия и объектам анализа:

- Высокие баллы: от 85% до 100%
- Средневысокие баллы: от 70% до 84%
- Средненизкие баллы: от 50% до 69%
- Низкие баллы: менее 50%

Разрезы анализа	Этапы взаимодействия «пассажир — компания»				
	Планирование поездки	Бронирование и покупка билетов	Ожидание поездки на автовокзале	Поездка	В целом по строке
Услуги Цена / качество / удобство получения	83%	78%	65% (проблема)	92%	80%
Инфра- структура	76%	76%	33% (проблема)	80%	66%
Взаимо- действие с персоналом	88%	90%	80%	90%	87%
В целом по столбцу	82%	81%	59%	87%	78%

## 4-2. Планирование поездки

### 4.2.1. Удовлетворенность услугой

Каналы получения информации для планирования поездки	Частота использования канала	Оценка удобства использования канала
Табло-расписание на вокзале	35%	78%
Телефонная справочная на вокзале	22%	82%
Расписание на сайте компании «Пассажи́рские перевозки»	18%	90% (высокий балл)
Расписание на других сайтах	15%	78%
Информация от друзей, родственников, знакомых	10%	80%

#### 4-2.2. Удовлетворенность инфраструктурой <...>

##### 4.2.3. Удовлетворенность взаимодействием с персоналом

<...>

#### 4.3. Бронирование и покупка билетов

##### 4.3.1. Удовлетворенность услугой

## 4-3-2- Удовлетворенность инфраструктурой

<...>

4.3.3. Удовлетворенность взаимодействием с персоналом <...>

4.3. Ожидание поездки на автовокзале

4.4. Поездка

5. Методика сбора и анализа данных

- Анонимный опрос — письменное анкетирование в ходе поездки в автобусах на маршрутах компании, отправляющихся из г. Долгопрудный.<sup>1</sup>

---

1 Период проведения анкетирования: 20 мая — 20 июня 2013 г.

- Количество участников опроса: 3872 чел. — 9% пассажиропотока за период на тех маршрутах

Как и при использовании шаблона «План — факт», все главные мысли в отчете по шаблону «Выводы — рекомендации» перечисляются в начале — в разделах 1-3\*

Массив информации в разделе 4 — текст, цифры и диаграммы — является основанием, «фундаментом» для этих главных мыслей. Туда читатель отчета будет обращаться, если ему понадобятся подробности.

Краткое изложение методики в разделе 5 необходимо на тот случай, если у первого лица возникнут вопросы или сомнения по поводу достоверности информации и корректности сделанных выводов. Это дополнительная, справочная информация, которой интересуются не так часто, поэтому она помещается в самом конце отчета.

Такой порядок изложения идет вразрез с академической традицией, где отчеты принято начинать с описания методики. Поэтому в академической среде этот шаблон следует использовать с осторожностью.

Иерархические (нумерованные) списки используются там, где необходимо подчеркнуть соподчиненность идей. В описании методики порядок перечисления не важен, поэтому там применяются простые маркеры списка («буллиты»: •)•

«Фундамент» обычно является наиболее объемной частью отчета и тоже нуждается в тщательном структурировании. Решить эту задачу нам снова помогут принципы пирамиды Минто:

- Идеи каждой группы должны быть логически взаимосвязаны.
- Идеи каждой группы должны идти в логической последовательности.

Для определения взаимосвязи и последовательности изложения идей можно использовать один из четырех подходов:

1. объектный;
2. сравнительный;
3. процессный/хронологический;
4. комбинированный — сочетание трех основных подходов, перечисленных выше.

В разделе 4 в приведенном примере использован комбинированный подход — сочетание двух других подходов. Здесь этапы процесса, хронология взаимодействия с пассажиром (планирование, покупка билетов, ожидание, поездка) рассматриваются по объектам анализа (удовлетворенность услугами, инфраструктурой и взаимодействием с персоналом). Сравнительный подход в данном случае выглядит так: сначала рассматриваются все пункты, набравшие наименьшие значения удовлетворенности, поскольку на них должно быть обращено приоритетное внимание адресата. Затем — пункты с наибольшими значениями. Этот подход был использован в разделах 2 и 3 документа — «Выводы» и «Рекомендации».

Разумеется, следует выбирать тот подход, который в наибольшей степени способствует достижению цели конкретного отчета.

Использовать шаблоны просто и удобно. Однако цели авторов и особенности ситуации могут сильно отличаться от описанных выше примеров. Для таких случаев лучше подходит метод

структурирования «по вопросам», о котором мы поговорим в следующей главе.

## Используйте логику ответов на вопросы первого лица

Если цель и содержание отчета или предложения не вписываются в готовый шаблон, а принцип пирамиды вам применять пока сложно, воспользуйтесь методом структурирования с помощью ответов на вопросы первого лица. Я сам применяю этот метод структурирования чаще, чем все остальные. Он сочетает в себе простоту, присущую шаблонам, и гибкость, которой шаблонам недостает.

## Неструктурированный отчет

Ко мне за помощью обратился коллега-консультант, которому предстояло написать краткий отчет для генерального директора компании-клиента. Отчет освещал предварительные результаты, полученные в ходе исследования процесса визирования договоров. Ниже приводятся фрагменты исходного черновика — наброска письма. Цель автора: получить согласие с выводами и рекомендациями, изложенными в отчете.

Нами был проведен хронометраж процесса визирования договоров, в ходе которого были обнаружены многочисленные проблемы. Дополнительно были проведены интервью с участниками договорной работы.

<...>

На первом этапе договор визируют юристы. Они проверяют договоры не только по юридическим вопросам, но также по финансовым, а иногда и по производственным. После юристов

договор проверяют финансисты, которые тоже «лезут» в юридические вопросы. В результате возникает проблема.

<...>

В компании практически не используются стандартные договоры. Существует лишь один стандартный договор, разработанный пять лет назад. Он устарел. Большинство проектов уже не могут быть оформлены в соответствии с ним. В результате практически любой договор, даже мелкий и простой, должен проходить все многочисленные проверяющие инстанции.

<...>

Лимиты финансовой ответственности руководителей — инициаторов договоров определены нечетко. В результате руководители и проверяющие не всегда понимают, когда их полномочий достаточно для подписания договора, а когда требуется дополнительное визирование.

Консультант перечислил причины проблемы хронологически — в том порядке, как они были выявлены в исследовании. Такой

перечень сложно запомнить. Еще сложнее понять, какие проблемы являются главными, а какие — второстепенными. Трудно отделить причины от следствий. Масштаб, размер проблемы непонятен. Картина в голове не выстраивается — и очень скоро адресат теряет нить изложения.

На какие вопросы генеральный директор должен получить ответ с помощью этого документа? Какие вопросы являются ключевыми, главными для него применительно к данной теме? Консультант, которого я об этом спросил, ответил так:

1. Как обстоят дела с визированием, есть ли проблема?
2. Если проблема есть, насколько она серьезна?
3. В чем состоят основные причины проблемы?
4. Что следует предпринять?

Сформулировав эти вопросы и представив данные исследования и свои выводы в виде ответов, консультант обнаружил упущения в информации. Ему пришлось потратить некоторое время на сбор недостающих фактов.

# Отчет, структурированный в логике ответов на вопросы

21.02 было завершено исследование процесса визирования договоров. Мы выявили следующее:

Вопрос: как обстоят дела с визированием, есть ли проблема?

1. Проблема: длительный процесс визирования договоров

Среднее время визирования договора от инициации до окончательного подписания в компании составляет 2 месяца. Для сравнения: в сопоставимых по размеру организациях, где этот процесс оптимизирован, время визирования составляет не более 15 дней.

Вопрос: если проблема есть, насколько она серьезна? (Какова «цена проблемы»?)

2. Цена проблемы: задержка старта проектов и финансовые потери

Длительный срок согласования приводит к задержке старта в 40% случаев от общего числа проектов. Дважды за последний год крупные проекты вообще не начались из-за задержек в договорном

процессе. Размер упущенной выгоды для компании составил \$12 млн.

Вопрос: в чем состоят основные причины проблемы? Что следует предпринять?

### 3. Причины проблемы

1. В компании практически не используются стандартные договоры. Существует лишь один стандартный договор, разработанный пять лет назад. Он устарел. Большинство проектов уже не могут быть оформлены в соответствии с ним. В результате любой договор, даже мелкий и простой, должен проходить все многочисленные проверяющие инстанции.
2. Роли в процессе проверки и визирования не закреплены. <...>
3. Лимиты финансовой ответственности руководителей — инициаторов договоров определены нечетко. <...>

Вопрос: что следует предпринять?

### 4. Рекомендации

1. Пересмотреть и обновить стандартные версии договоров.

Предусмотреть для них ускоренную и упрощенную процедуру согласования.

Разумеется, перечисленные выше вопросы не универсальны. Для каждой ситуации они будут своими. Но, надеюсь, суть подхода из примера понятна: сформулировать вопросы, которые важны для адресата применительно к теме, и с помощью документа дать на них ответ.

Структурирование не только облегчает восприятие информации, но служит также одним из инструментов сокращения текста без существенной потери смысла (о других инструментах мы поговорим в пятой части книги).

Отчет о результатах исследования процесса визирования договоров, написанный консультантом, занял 12 страниц, включая графики и таблицы. Но запланированная встреча для обсуждения отчета была отменена в последний момент, как это нередко бывает в случае с первыми лицами. У генерального директора не нашлось времени прочитать отчет.

Консультанту повезло: он столкнулся с директором в приемной.

Генеральный директор:

— А, это вы... Добрый день. Жаль, что мне пришлось отменить нашу встречу. Срочные дела. Может быть, вы расскажете мне вкратце о том, что накопили? Иначе вам придется дожидаться моего возвращения из командировки — я сегодня уезжаю на две недели. Не хочу тормозить вашу работу.

Консультант:

— Договор у вас в среднем визируется два месяца. В лучших компаниях, для сравнения, — не более 15 дней. Длительное визирование приводит к задержке старта в 40% случаев от общего числа проектов. Мы обнаружили два случая срыва крупных проектов и финансовые потери, возникшие из-за несвоевременного визирования договоров. Масштаб потерь по этим проектам — \$12 млн.

Генеральный директор:

— М-да... много. Есть мысли, что с этим делать?

Консультант:

— У нас есть три ключевых рекомендации. Во-первых,

подготовить и ввести в действие обновленные версии стандартных договоров с ускоренной и упрощенной процедурой согласования. Во-вторых, переписать регламент, регулирующий полномочия и ответственность визирующих, уточнить критерии проверки. Установить нормативный срок визирования для каждого этапа. В-третьих, обновить и более четко закрепить лимиты финансовой ответственности руководителей — инициаторов договоров. Основания для этих рекомендаций более подробно изложены в отчете.

Помимо общего снижения детализации, консультант целиком убрал из рассказа раздел, посвященный причинам проблемы (вместо этого дал ссылку на отчет). На изложение основного содержания 12 страниц текста, посвященного сложной проблеме, понадобилось менее минуты. Плохо структурированную информацию сократить в такой степени невозможно.

Рассмотрим еще один пример структурирования с помощью вопросов и ответов. Для этого вернемся к проблеме социальной напряженности на Климишском заводе.

## Неструктурированное предложение

Руководитель кадровой службы написал для исполнительного директора компании отчет по результатам исследования причин социальной напряженности на заводе. Ознакомившись с отчетом, исполнительный директор попросил автора более тщательно проработать рекомендации по решению одной из проблем, упомянутых в отчете. Цель автора: получить согласие на внедрение одного из возможных решений, предложить хорошее решение. Вот исходный черновик письма, которое подготовил автор:

Уважаемый Леонид Степанович!

Как следует из отчета, одной из наиболее значимых причин роста уровня социальной напряженности является решение руководства

компании о переводе 20% фиксированного заработка (зарботной платы) в квартальную премию. Это решение вызывает острое недовольство 86% рабочих. Они требуют возврата к прежней системе оплаты труда.

Если пойти навстречу работникам, напряженность удастся погасить сравнительно быстро. Однако уступчивость руководства может быть расценена работниками как слабость и способна подвигнуть их на выдвижение новых требований.

Отказ в этом требовании может спровоцировать забастовку, которая повлечет за собой серьезные финансовые и репутационные потери.

# Предложение, структурированное в логике ответов на вопросы

Давайте представим себе диалог с первым лицом, посвященный этой проблеме. На какие вопросы адресат хочет получить ответ от автора документа? Разумеется, его главный вопрос таков: какое из возможных решений проблемы будет оптимальным?

Чтобы порекомендовать оптимальный вариант решения, необходимо прежде обдумать ответ на три других вопроса:

- Каковы возможные решения (варианты)?
- Каким требованиям (критериям) должно удовлетворять оптимальное решение?
- Каковы преимущества и недостатки различных вариантов по этим критериям?

Упорядочим последовательность вопросов. Сначала опишем рекомендуемое решение (главная мысль понятна сразу). Затем добавим контекст и покажем логику выбора рекомендуемого

решения.

Уважаемый Леонид Степанович!

Вопрос: какое из возможных решений проблемы будет оптимальным?

### 1. Рекомендуемое решение

На мой взгляд, оптимальный вариант разрешения предзабастовочной ситуации на заводе в Климишах из всех рассмотренных далее — сохранить принцип премирования за результат. Для этого создать согласительную комиссию из представителей рабочих и руководства. Комиссия тщательно проверит и скорректирует целевые планки премирования, чтобы устранить ситуацию «работали хорошо, план выполнен, а премии нет».

Вопрос — напоминание контекста: какую проблему мы хотим решить — в чем ее суть и причина? Какова цена этой проблемы?

### 2. Контекст

Напомню, что одной из наиболее значимых причин роста уровня социальной напряженности является решение руководства

компании о переводе 20% фиксированного заработка (заработной платы) в квартальную премию. Это решение вызывает острое недовольство 86% рабочих. Они требуют возврата к прежней системе оплаты труда.

Отсутствие решения этого вопроса с высокой вероятностью спровоцирует забастовку. Один день простоя завода приведет к потере 14 млн руб.

Внедряя новую систему премирования, руководство преследовало цель повысить заинтересованность рабочих в конечном результате. Изначально речь не шла об экономии ФОТ. Между тем применение системы в существующем виде позволяет получать неплановую экономию ФОТ в

4/

щ/

размере 22 млн руб./квартал.

Использование новой системы приводит к тому, что текущее среднемесячное вознаграждение рабочих на 11% меньше прежнего. При этом завод, как и раньше, выполняет план на 98,2-104% в среднеквартальном выражении. Именно это расхождение вызывает

острое недовольство, протест среди рабочих.

Примечание. Контекст можно было описать перед рекомендуемым решением — на первый взгляд это логичнее. Однако в реальной ситуации проблема была острой и срочной. Руководитель хотел получить вариант решения как можно быстрее. Немедленно.

Вопрос: каким требованиям (критериям) должно удовлетворять оптимальное решение?

3. Требования, которым должно удовлетворять оптимальное решение

- Сохранить принцип вознаграждения за результат.
- Не допустить забастовки.
- Не допустить значительных финансовых потерь.

Вопрос: каковы возможные решения (варианты)?

4. Возможные варианты решения

- Уступить требованиям рабочих. Вернуться к прежней системе оплаты труда.

- Ничего не менять. Отказать рабочим. Оставить систему как есть.
- Создать согласительную комиссию. Сохранить принцип вознаграждения за результат, но скорректировать (сделать более адекватными) целевые планки премирования.

Вопрос: каковы преимущества и недостатки различных вариантов по критериям?

## 5. Оценка вариантов решения

Варианты решения	Требования к решению		
	Сохранить принцип вознаграждения за результат	Не допустить забастовки	Избежать значительных финансовых потерь
Уступить рабочим. Вернуться к прежней системе оплаты труда	-	+	+/- Потеря существующей внеплановой экономии квартального ФОТ в размере 22 млн руб./квартал Нет потерь из-за забастовки.
Отказать рабочим. Оставить систему как есть	+	- Вероятность забастовки близка к 100%	- Потери 14 млн руб./день из-за забастовки. Непрямые (репутационные) потери и риск увеличения текучести ценных кадров.
Согласительная комиссия. Сохранить премирование за результат, скорректировать целевые планки	+	+	+/- Квартальный ФОТ соответствует плановому, но выше текущего на 17-22 млн руб. (теряем существующую экономию). Нет потерь из-за забастовки.

## Часть 4

Структурирование при помощи вопросов и ответов помогло выстроить логику изложения. Помимо этого автор, поставив себя на место адресата, чтобы сформулировать вопросы, смог обнаружить важные факты, о которых не подумал раньше и которые мог бы упустить (например, соотношение премиальных выплат и выполнения заводом плана).

Иногда при подготовке отчета или предложения у автора есть возможность задавать вопросы адресату, уточняя задачу по ходу дела. Если вы располагаете такой возможностью, обязательно воспользуйтесь ею. Спросите у первого лица: «Ответы на какие вопросы вы хотите видеть в документе?» Запомните (а лучше запишите) вопросы первого лица и используйте их при создании структуры документа.

## Часть 4

# КАК НАПИСАТЬ ТЕКСТ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ПЕРВОГО ЛИЦА?

В четвертой части книги мы рассмотрим правила, относящиеся к содержанию вашего документа.

## Показывайте цену вопроса и размер отдачи, но воздерживайтесь от манипуляций

Первые лица прагматичны. Поэтому они хотят знать цену вопроса — понимать, какие финансовые вложения, риски, затраты сил, времени и иных ресурсов связаны с решением или бездействием. Они хотят понимать размер отдачи, выгоды каждого из альтернативных вариантов действий, а также вероятность получения этих выгод.

Цена конкретного вопроса, о котором вы хотите сообщить, может быть не очевидна для первого лица.

## Предложение с неясной ценой вопроса

Руководитель бэк-офиса пишет президенту' своей фирмы о проблеме, связанной с цветной печатью документов. Цель автора — получить согласие с предлагаемым решением.

Геннадий Станиславович, здравствуйте!

В прошедшем году наши сотрудники печатали много документов в цвете даже тогда, когда могли бы обойтись черно-белой печатью. Предлагаю запретить цветную печать справок, основных страниц отчетов и технической документации и печатать в цвете только обложки и те страницы, где такая печать действительно необходима.

Панчевская Алина,  
руководитель бэк-офиса

Как отреагирует президент на подобное обращение?  
Скорее всего, никак. Вопрос мелкий и явно может быть решен без

участия первого лица. Иначе президенту' придется вникать во все детали канцелярского обеспечения, и у него не останется времени на решение по-настоящему серьезных задач.

А что? если добавить эмоций?

Геннадий Станиславович, здравствуйте!

В прошедшем году наши сотрудники печатали МНОГО документов в цвете, даже тогда, когда могли бы обойтись черно-белой печатью. Это может нас разорить! Мы скоро потратим весь бюджет компании на закупку цветных картриджей! Давайте запретим это безобразие!!? Надо разрешить печатать в цвете только обложки и те страницы, где такая печать действительно необходима!

Панчевская Алина, руководитель бэк-офиса

Ну а какая реакция будет теперь? Скорее всего, президент не поверит руководителю бэк-офиса. В самом деле: как может цветная печать разорить преуспевающую фирму? Выдавая мелкие проблемы за жизненно важные, сотрудник рискует заработать дурную репутацию — как в истории о мальчике- пастухе, попусту кричавшем:

«Волки!» Вся информация в обоих примерах является водой — сведениями, не заслуживающими внимания и доверия первого лица.

## Предложение, включающее в себя цену вопроса

Геннадий Станиславович, здравствуйте!

В прошедшем году наши сотрудники печатали много документов в цвете даже тогда, когда могли бы обойтись черно-белой печатью. Затраты на цветную печать составили \$1,5 млн — почти 2% от общих расходов фирмы.

Предлагаю запретить цветную печать справок, основных страниц отчетов и технической документации и печатать в цвете только обложки и те страницы, где такая печать действительно необходима.

Это позволит нам экономить не менее \$1 млн ежегодно.

Панчевская Алина, руководитель бэк-офиса Вот теперь президенту' ясен масштаб бедствия. Решение этого тривиального на первый взгляд вопроса заслуживает некоторого внимания со стороны главы фирмы: цена вопроса достаточно велика.

Цену вопроса и отдачу от решения крайне желательно

представлять в измеримых величинах. Лучше всего делать это в денежном выражении или в единицах, сопоставимых с деньгами. Когда это невозможно, следует описывать другие последствия, важные для первого лица.

Последствия той или иной ситуации могут быть как негативными (затраты, потери, риски), так и позитивными (возможность заработать, новые перспективы развития и т.п.). Не забывайте о том, что отдача бывает не только краткосрочной, сиюминутной — в ряде ситуаций в этой роли выступают новые возможности и грядущая перспектива. А цена вопроса может быть связана с рисками, которые еще не случились.

# Предложение, описывающее потенциальную ВЫГОДУ

Менеджер по развитию продуктов пишет генеральному директору производственной компании о возможности выполнять нестандартные заказы.

Цель автора — получить разрешение на исследование целесообразности пилотного проекта.

Глубокоуважаемый Валентин Сергеевич!

В прошлом году четверо из десяти наших крупнейших клиентов обращались к нам с запросом на выпуск нестандартных изделий по их техническому заданию. На сегодняшний день мы отказываемся от подобных заказов, хотя имеем необходимые производственные мощности.

Предлагаю рассмотреть возможность пилотного проекта — выпуск нестандартного изделия для одного из клиентов. Я могу подготовить и представить предварительные расчеты до конца этой недели.

Если пилотный проект покажет целесообразность работы по нестандартным заказам, мы сможем более тесно привязать к себе крупных клиентов. Вероятно, мы сможем получать дополнительный доход, поскольку нестандартные изделия стоят дороже стандартных.

С уважением,

Юрий Ищенко,

менеджер по развитию продуктов В этом примере речь идет о новой возможности, а не о проблеме. Цену и выгоды этой возможности пока еще нельзя оценить в деньгах или в других измеримых категориях, поэтому менеджер не предлагает сразу начать принимать нестандартные заказы. Он хочет знать отношение первого лица к самой идее (подходу) и готов рассчитать возможные затраты и эффект (запрос на анализ). И лишь в случае положительного результата расчетов предлагает обсуждать решение — пойти на эксперимент, сделав пилотный проект.

Пообещать «золотые горы» легко. Но за такие обещания придется держать ответ.

## Отчет с неясной ценой вопроса

Проведя анализ пилотного проекта, менеджер присылает генеральному директору следующее письмо. Его цель — получить разрешение на проведение пилотного проекта.

Глубокоуважаемый Валентин Сергеевич!

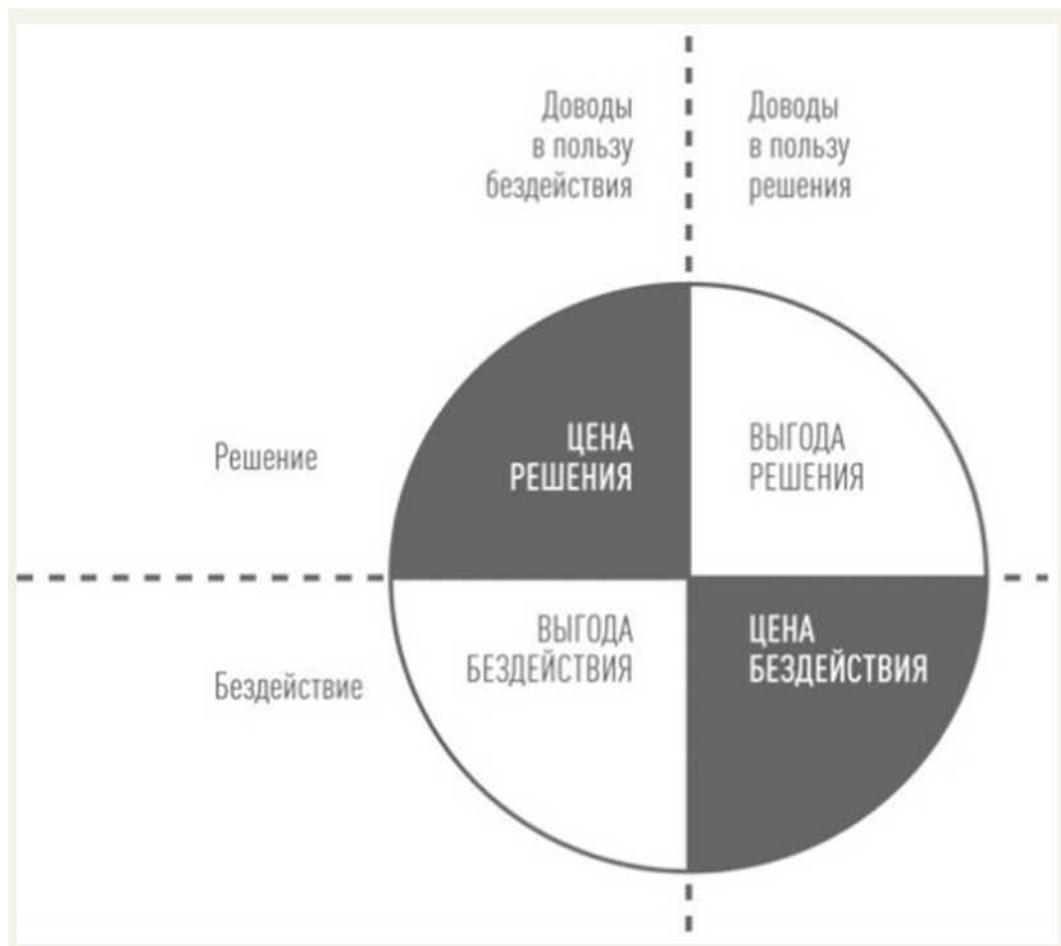
Я провел анализ пилотного проекта для компании «Центрэнерго». Расчеты показывают, что один только этот сравнительно небольшой пилотный проект может принести нам \$2 млн. Перспективы выглядят очень интересно. Предлагаю начать переговоры с руководством «Центрэнерго».

С уважением, Юрий Ищенко, менеджер по развитию продуктов

Что не так в этом примере? Прежде всего то, что менеджер, воодушевленный перспективами своей идеи, неумышленно (а может, и нарочно) ничего не сообщает руководителю о затратах и рисках, связанных с пилотным проектом. Нарисованная им картина является радужной, безоблачной. Такая односторонняя информация провоцирует принятие необдуманных решений.

Разговор о цене вопроса и отдаче, выгоде от решения всегда будет неполным, если рассматривается лишь одна сторона — цена или выгода. Он будет неполон и в том случае, если не сравнивать цену и выгоду возможного решения с ценой и выгодой бездействия. (Под бездействием я понимаю варианты «оставить как есть», «ничего не менять», «все делать как раньше».)

Это сравнение можно представить так:



В тех ситуациях, когда возможны несколько

альтернативных вариантов решений, первые лица хотят также сопоставить их по цене и выгодам друг с другом, а не только с вариантом «ничего не менять».

## Отчет, показывающий обе стороны медали

Глубокоуважаемый Валентин Сергеевич!

Я провел анализ пилотного проекта для компании «Центрэнерго». Проект займет 3 недели и принесет компании \$2 млн. Вместе с тем себестоимость проекта составит \$1,95 млн. Таким образом, проект балансирует на грани рентабельности.

При этом мы отвлечем то же оборудование и персонал, которые у нас заняты на производстве стандартных изделий. Если мы в течение этого времени будем продолжать выпуск стандартных изделий, компания зарабатывает не \$2 млн, а \$2,3 млн.

Если Вы не возражаете, я обдумаю и в течение недели предложу Вам на рассмотрение подход к снижению себестоимости пилотного проекта.

С уважением,

Юрий Ищенко,

менеджер по развитию продуктов

Не манипулируйте, пряча одну из сторон реальности, — в

долгосрочной перспективе это не окупается.

Допустим на минуту, что вы показали руководителю только выгоды, предложили несбалансированный вариант решения — и руководитель его одобрил. В результате окажется, что вы не подумали или умолчали о существенных затратах, вложениях или рисках. Доверие первого лица к вашим следующим предложениям и к вам лично будет подорвано. Вы попадете в категорию Рядовых — тех, кому нельзя доверять серьезные вопросы. Или, что еще хуже, вас сочтут Хитрованом — человеком нелояльным, преследующим свои цели и не думающим о благе организации.

То же самое касается злоупотребления «проблематизацией». Избегайте нагнетать панику, «кошмарить», описывать мнимые ужасы текущей ситуации. Не нужно кричать о необходимости «все срочно менять», если вы не в состоянии представить убедительные доказательства и показать альтернативы в сравнении.

Помогайте первым лицам увидеть обе стороны медали и принять взвешенное решение.

## Будьте конкретны: опирайтесь на цифры, факты, бенчмарки

Показать цену и выгоду решения проще всего с помощью цифр, фактов, примеров. Но это не единственный довод в пользу конкретности.

Первые лица критичны. Конкретность — одно из главных условий для возникновения у них доверия к выводам и рекомендациям автора документа.

Для принятия решений им нужна точная, конкретная информация.

Многим из нас свойственны три «греха», препятствующих конкретности: оценочные суждения, обобщения и упущения.

Отчет, основанный на оценочных суждениях Холдинг «С-Вента» недавно приобрел

производственное предприятие. Руководитель программы интеграции пишет совету директоров письмо о состоянии дел на этом предприятии. Цель автора — получить согласие с выводами. Вот фрагмент письма:

<...>

Завод находится в плачевном состоянии. Управление складом отлажено плохо. Много проблем с поставками сырья. Производительность труда низкая.

<...>

Оценочные характеристики — «много» («мало»), «хорошо» («плохо»), «эффективно» («неэффективно») и подобные им — не помогают прояснить ситуацию. «Много» — это сколько? Почему вы считаете ситуацию плохой? Что значит «неэффективно»? Неэффективно по сравнению с чем? Без цифр и фактов в этом невозможно разобраться.

Оценочные суждения не дают информации, а лишь характеризуют отношение автора к ситуации. Отношение это вполне

может быть предвзятым, ошибочным. Некоторым из нас свойственно приукрашивать реальность и недооценивать проблемы — смотреть на мир сквозь розовые очки. Другие, напротив, склонны к пессимизму, излишне критичны. Поэтому оценочные суждения вызывают у первых лиц закономерное недоверие и желание узнать, что конкретно стоит за такими оценками.

# Отчет, содержащий конкретику

## I. Проблемные области:

### 1. Низкая производительность труда

Производительность труда на предприятии на 15% ниже среднеотраслевой. Причина — зависимость от трех крупных клиентов, с которыми завод работает по разовым договорам. Это вынуждает держать избыточный персонал и оплачивать его простои в расчете на крупный заказ.

### 2. Перебои в снабжении сырьем

Когда я приехал на завод, сырья не было и цех первичной обработки простаивал 3 дня. По словам главного инженера, такая ситуация складывается у них 6-8 раз в году. Причина в том, что они заказывают сырье раз в квартал крупными партиями по 150-200 т и не используют систему поставок «точно в срок».

### 3. Затоваривание склада готовой продукции

<...>

Приведенный пример содержит не только цифры и факты.

«Производительность на 15% ниже среднеотраслевой» — это бенчмарк, то есть сравнение с какими-то характерными значениями. Смысл некоторых цифр и фактов невозможно понять, пока они не помещены в сравнительный контекст.

Проиллюстрируем это еще одним примером — «офисным».

Директор по административным вопросам сообщает правлению компании о результатах поиска нового офиса класса А. Цель автора — получить решение о том, какой из вариантов устраивает компанию.

## Отчет с конкретикой, но без сопоставления

Офисы	Площадь, кв. м	Стоимость аренды 1 кв. м, тыс. руб./год	Стоимость обслужива- ния 1 кв. м, тыс. руб./год	Всего затрат, млн руб./год	Ежегодная индексация
Бизнес-центр «Чайка»	1500	30	3	49,5	1,05
Офисный центр «Коралл»	1550	28	3	48,0	1,09
Деловой комплекс «Орион Плаза»	1520	33	2	53,2	1,04

В данном случае территориальное расположение,

качество отделки, транспортная доступность и другие неценовые критерии выбора офисов рассматривались раньше и для данных вариантов сопоставимы. Значит, главный критерий выбора — это затраты. Но каковы эти затраты на самом деле? Являются ли они «правильными» или хотя бы приемлемыми? Велики они — или, наоборот, малы?

Получить ответ на этот вопрос поможет сравнение:

1. совокупных затрат по каждому из вариантов за весь период аренды (5 лет);
2. совокупных затрат в каждом из вариантов со среднерыночным показателем для офисов класса А;
3. совокупных затрат с затратами на офис, который компания арендует сейчас;
4. доли совокупных затрат в общих расходах компании.

Офисы	...	Затраты за 5 лет, млн руб.	Затраты за 5 лет в сравнении со средне- рыночным показателем для класса А, %	Доля затрат за 5 лет в общих расходах компании, %
Бизнес-центр «Чайка»	...	287,0	99%	10,0%
Офисный центр «Коралл»	...	313,4	108%	10,9%
Деловой комплекс «Орион Плаза»	...	299,6	103%	10,4%
Существующий офис	...	215,4	74%	7,5%
Среднее по рынку для класса А	...	290,5	—	10,1%

Сравнение всех вариантов по итогам пятилетнего периода помогает увидеть, насколько большое значение имеет размер ежегодной индексации. Вариант «Коралл» с самой низкой арендной ставкой первого года оказывается самым дорогим, если смотреть на совокупные затраты за 5 лет. Сравнение с существующим офисом класса В показывает, насколько значительно вырастают затраты при переезде в офис класса А. Сравнение со среднерыночным показателем говорит о том, являются ли варианты, предлагаемые к рассмотрению, дорогими, средними или экономными для класса А.

Помимо оценочных суждений конкретности препятствуют обобщения.

## Предложение, основанное на обобщениях

Вот выдержка из письма лидера профсоюзной организации руководителю компании. Цель автора — получить согласие с выводами и подходом к решению проблемы.

<...>

Наша компания совершенно не заботится о людях. Единственная цель — заработать как можно больше. Во всех организациях принято иное отношение к сотрудникам.

<...>

Следует срочно провести внеочередную индексацию зарплат

<...>

Ну и как прикажете первому лицу реагировать на подобное? Возражать? Нападать в ответ? Вряд ли это поможет в решении проблемы, поскольку сама проблема не определена и вообще непонятно, есть ли она. Слова «все/никто», «всегда/никогда» и другие обобщения не помогают понять ситуацию и определить шаги по ее улучшению.

Вместо обобщений профсоюзному лидеру следовало использовать цифры и факты.

# Предложение, содержащее конкретику

<...>

Производительность труда в компании превышает среднеотраслевую на 5%. Однако доходы рабочих на 12% ниже, чем в среднем по отрасли.

Это приводит к серьезной проблеме: текучесть среди высококвалифицированных рабочих (помимо выходов на пенсию) составляет в компании 14% при среднеотраслевом показателе в 6%. Вследствие этого доля брака выросла за последние годы с 2,5 до 4%. В финансовом выражении рост 1,5% соответствует \$16 млн ежегодно.

<...>

Чтобы исправить ситуацию, мы предлагаем следующее:

<...>

Третьим препятствием на пути к конкретности является упущение информации.

## Отчет с упущениями

Начальник департамента исследований и разработок пишет генеральному директору о ходе проекта по созданию нового изделия. Цель автора — отчитаться о статусе проекта и получить согласие на продолжение работы в прежнем темпе.

<...>

Появилась информация о том, что НПЦ «Геостатика» начал разрабатывать новое изделие, аналогичное нашему. Но у нас есть надежда на завершение проекта в ближайшее время. Думаю, что мы сможем опередить конкурентов. Поэтому предлагаю придерживаться графика работы, согласованного ранее.

<...>

После прочтения подобного текста у генерального директора, скорее всего, возникнет множество вопросов. И начальнику департамента лучше бы дать на них ответы. Откуда появилась информация о планах конкурента? Она достоверна — или это предположение, основанное на слухах? Что значит

«надежда на завершение проекта в ближайшее время»? Когда именно наш проект будет завершен? А когда будет завершен проект конкурентов? Так кто же первым выйдет на рынок и сможет «снять сливки»?! Сплошные упущения.

## Отчет, содержащий конкретику

<...>

Неделю назад генеральный директор НПЦ «Геостатика» дал отраслевому журналу интервью о том, что они начали разработку нового изделия, аналогичного нашему. Они рассчитывают закончить испытания и запустить его в серию в июле следующего года. Наше изделие пойдет в серию на 5 месяцев раньше — в феврале следующего года.

<...>

Поэтому:

<...>

Упущения могут грозить не только цифрам и фактам.

Некоторые авторы, ставя себе целью получить решение первого лица, не указывают срок, в течение которого им необходим ответ. В ряде ситуаций задержки допустимы. Однако есть вопросы, которые не могут ждать. В таких случаях следует просить не просто «рассмотреть вопрос», а сделать это до конкретной даты, указывая, с чем связана

срочность.

Иногда авторы документов не указывают единицы измерения для приводимых ими чисел, заставляя читателей гадать, идет ли речь о тоннах или килограммах, о рублях или евро, о тысячах или миллионах.

Следует указывать также источники ключевой информации, на которой основаны главные мысли документа, — приводить ссылки на другие документы, исследования, указывать авторов высказываний, включенных в документ. Знание источников позволяет оценить их надежность и отделить воду — информацию, не заслуживающую доверия, — от сведений, на которые можно положиться.

Правило «будьте конкретны» вовсе не означает «приводите больше подробностей» или «пишите длинные тексты вместо кратких». В этой главе речь шла только о том, чтобы заменить оценочные суждения, обобщения и упущения цифрами, фактами, бенчмарками или конкретными примерами. Кстати, подход ЕВМ (Evidence Based Management) — управление на основе фактов и данных — получает все более широкое признание среди руководителей по всему миру.

## Упрощайте по-умному

Многие авторы документов опасаются, что окружающие воспримут краткость изложения как признак ограниченности и некомпетентности. И тем не менее одна из ключевых рекомендаций в этой книге — «пишите коротко». У меня есть еще одна столь же «пугающая» рекомендация:

Упрощайте сложные проблемы, выводы, концепции, планы и решения.

В основе боязни краткости и боязни простоты лежит один и тот же страх — страх перед осуждением. Мы боимся того, что окружающие сочтут нас примитивными — глупыми и непрофессиональными.

Этот страх усиливается, когда нам предстоит сообщить свои мысли тем, кого психологи называют значимыми другими. Последую собственному совету (упрощать): значимые другие — это люди, чье мнение о нас нам небезразлично. Первые лица, как правило, входят в этот круг.

Наверняка у вас есть коллеги, кратко и просто выражающие свои мысли в обычной беседе или в переписке с вами по электронной почте. Они же, попадая в «высокий кабинет», зачастую преобразуются: в позе появляется напряжение, мысли становятся громоздкими, а речь (и тексты) — длинными и сложными.

Борис — молодой специалист, недавно пришедший в нашу компанию на одну из рядовых должностей. Однажды я услышал, как он рассказывал другому специалисту, Ольге, о проблеме, случившейся в ходе важного проекта. В тот же день Борис пришел с этой проблемой ко мне (генеральному директору), чтобы «получить позицию компании». После его рассказа простая ситуация начала казаться очень сложной — «комплексной и многофакторной». Выслушав его, я сказал:

— Борис, я случайно слышал, как два часа назад ты говорил об этой проблеме с Ольгой. Твой рассказ был коротким и ясным. А сейчас ты говоришь так сложно, что я ничего не понял.

Борис смутился:

— Ну, я думал, что простой рассказ не произвел бы на тебя правильного впечатления...

Я не выдержал и улыбнулся:

— Боря, откровенно говоря, я забуду о тебе и об этой проблеме сразу после того, как мы найдем решение. О проблеме надеюсь забыть навсегда. А о тебе забуду до нашей следующей встречи. Поэтому — заканчивай производить на меня впечатление. Давай проще и короче: в чем суть проблемы и какая помощь нужна от меня?

Борис улыбнулся в ответ:

— О, здорово! А я все думал, как это все изложить «поправильнее»! Суть вот в чем...

Мы хорошо (то есть кратко и результативно) поговорили. Решение было найдено.

Примерно через полгода Борис сказал мне, что этот разговор серьезно изменил его подход к общению с вышестоящими: «Раньше мне казалось, что нужно делать что-то особенное, "крутое", чтобы произвести на всех вас верное впечатление. А теперь я понял: тебе как генеральному директору нужно, чтобы я делал свою работу как можно лучше, давал результат и решал возникающие проблемы, а не только

приносил их тебе...»

Звучит немного наивно? Возможно. Борис молод. И все равно это золотые слова.

Как правило, первых лиц не очень интересует ваша личность. Вы, скорее всего, не входите в их круг значимых других. Их интересует результат, польза, которую вы можете принести им и организации, которой они управляют.

Скорее всего, и вас самих не очень интересует личность первого лица. Для вас важнее те решения, которые он (или она) принимает.

Роль Партнера, о которой мы говорили раньше, сильно отличается от роли друга. Дружеские отношения основаны на взаимной приязни, личностной симпатии и позитивных взаимных оценках. В основе партнерских отношений лежит не симпатия, а польза для дела.

Все вышесказанное — очень хорошая новость. Она означает, что с первыми лицами можно общаться как с нормальными людьми, с которыми вас связывают профессиональные, деловые отношения. Общаться без лишнего пафоса, не «надувая щеки». Без угодливости. И

без панибратства, не набиваясь к ним в друзья.

Действуя так, вы будете выгодно отличаться от многих людей, окружающих первых лиц. А выгодное отличие от других — суть успешного маркетинга (если упростить понятие «маркетинг»).

Впрочем, эта книга не о том, как строить карьеру, поэтому вернемся к упрощению.

Мир вокруг нас действительно очень сложен. Эта сложность раздражает нас: она мешает делать верные выводы и ведет к ошибкам — а ошибаться никто не любит.

Реальность, окружающая первых лиц, особенно сложна. Им приходится учитывать множество факторов, думать не только о настоящем, но и о неопределенном будущем. Чтобы принимать решения и действовать, им необходима простая и ясная картина ситуации.

Неслучайно почти все деловые бестселлеры построены вокруг немногих простых идей. Авторы этих книг хорошо знают о том, как сильно читатели не любят сложность и мечтают получить простой,

понятный рецепт успеха.

Некоторые искусственно упрощают реальность, оставляя за бортом важные факты. Они объявляют, что нашли «универсальный ключ» к большинству проблем бизнеса. Лишь очень немногим авторам книг удастся найти и показать читателям то, что я предлагаю называть «умной простотой».

Рассмотрим пример, иллюстрирующий эту разницу.

Компания, специализирующаяся на мобильных приложениях, выпустила программу для планшетных компьютеров на базе **Android** и **iOS (Apple)**. Программа **S.O.L. 3 (Sales Online 3)** предназначена для корпоративных клиентов. Она помогает управлять работой торговых представителей — планировать и анализировать их деятельность, заполнять и пересылать необходимые формы отчетности, отслеживать местоположение и маршрут торговых представителей в течение рабочего дня. И все это в режиме реального времени. Компания потратила много сил и средств на создание и продвижение продукта, однако продажи за первые три месяца оказались существенно ниже

ожиданий. Генеральный директор поручил руководителю команды, отвечавшей за разработку и запуск S.O.L., проанализировать ситуацию и предложить решение.

# Сложный отчет

Анализ специфических факторов, влияющих на продажи нашего программного продукта S.O.L. 3, показал следующее.

1. По фактору цены наш продукт входит в верхний квартиль. Это соответствует нашему целевому позиционированию. При этом наша ценовая мобильность внутри верхнего квартиля ограничена наличием у конкурентов программного модуля, аналогичного нашему 2.781A, и необходимостью лицензионных отчислений с нашей стороны за использование технологии Pro-K-Loud.

2. С точки зрения юзабилити потенциальные потребители разместили программу в нижнем среднем квартиле. Невысокий ранг объясняется сложностью работы с модулем 1.232.

<...>

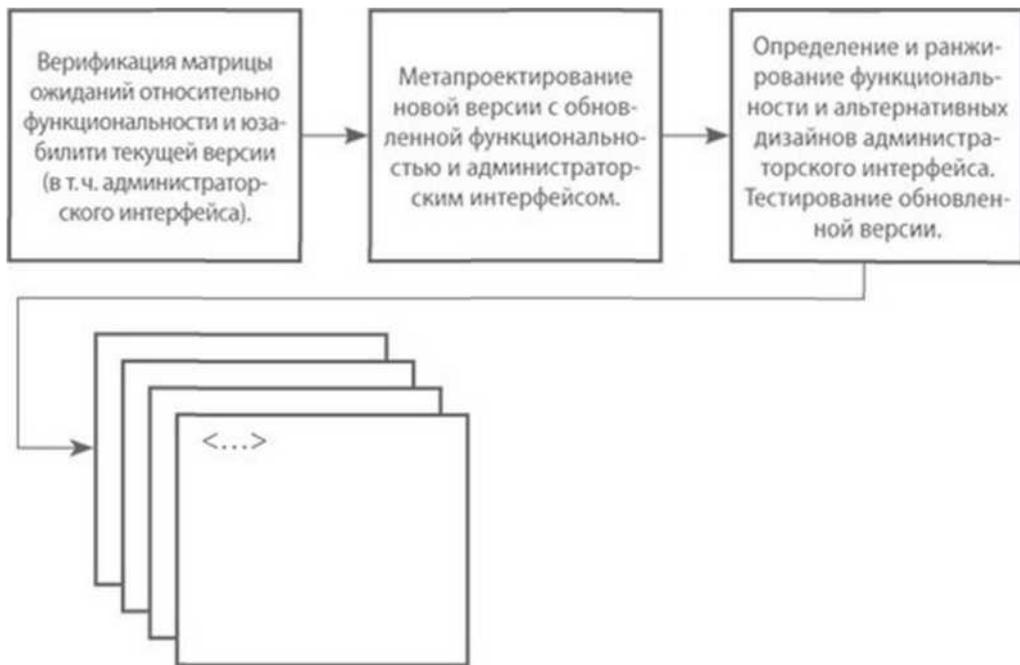
3. По фактору «защищенность данных» потенциальные потребители оценивают программу в верхнем среднем квартиле, несмотря на использование облачных технологий. Такая высокая

оценка обусловлена наличием функции деперсонализации данных.

<...>

26. По фактору «вариативность настроек» программа оценивается в нижнем среднем квартиле. Предлагаю следующий процесс доработки S.O.L.

3:



Главной проблемой этого отчета было даже не то, что он занимал 16 страниц. И не то, что он был написан «птичьим языком» (о понятности языка мы подробнее поговорим в следующей главе). Все гораздо хуже и проще: отчет не давал ответа на поставленный вопрос — «Почему продажи низкие и что необходимо сделать, чтобы их повысить?». К

сожалению, все содержательные изыски этого документа можно было свести к четырем простым словам: «Я не знаю ответа».

Получатель документа — генеральный директор компании — впоследствии признался мне: «Когда я увидел этот отчет, мне захотелось застрелиться. А еще лучше — застрелить того, кто это написал. Что я, собственно, и сделал — заменил руководителя команды».

Новый руководитель получил от генерального директора то же задание: определить причину низких продаж и предложить решение. Вместо того чтобы создавать развернутый документ, новый руководитель, проанализировав ситуацию, написал генеральному директору короткое электронное письмо.

# Отчет, страдающий от излишнего упрощения

Валерий Степанович,

S.O.L. з продается плохо потому, что сотрудники компаний-клиентов, ответственные за учет продаж, саботируют наш продукт. Они ссылаются на невозможность настройки в соответствии с требованиями их компаний. Нам следует предложить клиентам бесплатную услугу по первичной настройке.

С уважением,

Ростислав Акименко, руководитель  
проекта S.O.L. 3

Это очень простой и краткий документ — не в пример отчету предшественника. Однако он не является отчетом и вызывает у первого лица

многочисленные закономерные вопросы. Главные из них: что означает, что сотрудники «саботируют продукт» и «ссылаются на невозможность настройки системы»? В чем суть этих проблем? И почему услуга по настройке должна быть бесплатной? Генеральный директор спросил об

этом нового руководителя — и вскоре получил-таки долгожданный ответ.

# Простой, но умный отчет

## 1. Причина низких продаж S.O.L. 3

87% клиентов, рассматривавших, но не совершивших покупку S.O.L. 3, в качестве главной причины отказа от покупки указывают на невозможность настройки нашего продукта в соответствии с их требованиями.

Чтобы клиент мог начать работу<sup>7</sup> с программой, необходимо провести первичную настройку: привести существующие у клиента формы типовых документов к тому виду, который необходим для загрузки в систему, а затем произвести загрузку. Примеры типовых документов:

- карта торговых точек по городам;
- план визитов в торговые точки;
- <...>

Значительная часть сотрудников, отвечающих за учет продаж в организациях клиентов, воспринимают S.O.L. 3 как угрозу потерять работу<sup>7</sup> (сократится бумажная работа и потребность в «ручном»

анализе продаж). Поэтому они говорят своему руководству, что программа не будет работать с существующими в компании формами типовых документов.

Эта отговорка не соответствует действительности: в ходе первичной настройки в программу можно загрузить практически любые формы документов.

## 2. Решение

Процесс первичной настройки может быть проведен дистанционно. Если это делает наш эксперт, вся работа занимает примерно 3 часа на одного корпоративного клиента, вне зависимости от количества подключаемых пользователей.

Если настройку выполняет специалист клиента, нет гарантии, что настройка будет проведена правильно и программа будет работать корректно (риск саботажа). Устранение сбоев, возникающих из-за неправильной настройки, потребует не менее 5-6 часов на одного клиента и грозит клиенту<sup>7</sup> потерей данных (репутационные риски для нас).

3. Цена решения для нас и для клиентов Цена на наш продукт хорошо известна клиенту (\$150 в год на один планшет).

На услугах по настройке мы не сможем серьезно заработать (\$200 однократно на одного корпоративного клиента, вне зависимости от числа подключений).

Поэтому будет лучше преподнести первичную настройку как дополнительную, бесплатную заботу<sup>7</sup> о клиенте.

Проблема была решена. Продажи стремительно пошли вверх.

В заключение этой главы приведу мой любимый пример простого решения, хотя он и не относится к теме отчетов и предложений.

В начале 2003 года я проводил коучинг одного из вице-президентов нефтяной компании. Клиент (назовем его Джеком) был американцем, в то время как все его подчиненные — директора предприятий — были русскими.

Заявленная Джеком цель коучинга состояла в том, чтобы помочь ему «преодолеть кросс-культурные различия». Джек жаловался на отсутствие взаимопонимания с подчиненными. Мы несколько раз

встречались с ним и обсуждали эту проблему — вместе анализировали кросс-культурные различия и стереотипы. Варианты решений появлялись и отпадали в силу невыполнимости. Джек не мог начать думать как русские, а директора предприятий — как американцы.

В ходе одного из таких обсуждений меня случайно посетила идея: я попросил разрешения присутствовать на одном из совещаний Джека с подчиненными. Мне хотелось посмотреть воочию, как проявляет себя «проблема российско-американского сотрудничества».

То, что я увидел, произвело на меня незабываемое впечатление. Директора предприятий были по большей части производственниками «от сохи». Они захлеб говорили про оборудование и особенности нефтяных месторождений. В их речи частенько проскакивали матерные фразы (и матерились они на уровне высокого искусства). Но и Джек от них не отставал. Он был таким же увлеченным нефтяником, и крепкие выражения были ему совсем не чужды. Он был точно таким же, как «наши». Никаких кросс- культурных различий и в помине не было — как я ни старайся их обнаружить. Зато обнаружил совсем

другую причину непонимания и недоразумений.

Переводчиком Джека была выпускница МГИМО, очень культурная и очень сдержанная девушка. Джек сыпал терминами и жаргонизмами — но переводчица не знача профессионального жаргона нефтяников и заменяла термины словами из общего бизнес-лексикона. Джек говорил громко и отпускал соленые шуточки — девушка говорила тихо, а шутки не переводила вообще. К сожалению, из слов Джека в ее переводе вместе с терминологией и матом уходил весь его энтузиазм и профессионализм. В итоге «эти странные русские» воспринимали Джека как холодного и не вникающего в практические вопросы.

Он казался им чужим, хотя на самом деле был своим.

После этого совещания Джек по моему совету заменил переводчика. Новый переводчик знал терминологию и был специально проинструктирован переводить все как есть, включая интонации и мат. Через несколько недель я случайно встретился с одним из «наших» директоров. Он сказал мне: «Спасибо, что ты помог Джеку стать нормальным. Теперь с ним можно говорить».

Какое отношение имеет эта история к проблеме сложности и упрощения? Джек не мог разобраться в причинах проблемы, поскольку не владел русским языком. Его гипотеза о причине проблемы была неточной («виноваты кросс-культурные различия»). Неточная гипотеза приводила к сложным, невнятным вариантам решения («обнаружить кросс-культурные различия и работать над их устранением»).

Из этой ситуации я извлек для себя несколько очень важных уроков:

1. Не верь сложным гипотезам. Проверь их, прежде чем на них опираться.
2. Если хочешь найти простое, но эффективное решение, выйди «в поле» — подойди к проблеме вплотную.
3. Правильно определи проблему. Решай ту проблему, которую действительно нужно решать, а не ту, которую ты решать умеешь (или формально обязан).

# Пишите понятно

## Слишком длинное предложение

Сделайте вдох и задержите дыхание. А теперь на одном дыхании прочитайте в слух следующее предложение:

По результатам проведенного анализа клиентской базы за этот год и за два предыдущих года по состоянию на 1 января 2013 года, а также на основании ежеквартальных отчетов отдела продаж можно сделать вывод о том, что проблема высокой текучести клиентов обходится компании в \$15 млн ежегодно и требует незамедлительного решения.

Если вам не хватило воздуха, значит, предложение слишком длинное. Его следует разбить на несколько частей — поставить точку там, где стоит пробел или запятая. Такой нехитрый, но очень полезный прием использует редактор этой книги — Василий Подобед.

## Предложения оптимальной длины

Высокая текучесть клиентов обходится компании в \$15 млн ежегодно. Проблема требует незамедлительного решения. Такой вывод сделан на основе анализа клиентской базы за 2010-2012 гг. Ежеквартальные отчеты отдела продаж подтверждают его.

Короткие предложения воспринимаются легче, чем длинные. Читателю не приходится перенапрягать внимание в поисках главной мысли автора.

В одном коротком предложении должна содержаться одна мысль. Абзацы должны объединять мысли на одну тему.

## Абзац, содержащий излишнее тематическое разнообразие

Проблема высокой текучести клиентов обходится компании в \$15 млн ежегодно. Потери производства за тот же период составляют \$36 млн. Возможность легальной оптимизации налоговой нагрузки в будущем году — \$10 млн. Для того чтобы уменьшить текучесть клиентской базы, необходимо ввести накопительные скидки. Дополнительно следует проводить ежегодные опросы удовлетворенности клиентов. Чтобы устранить производственные потери, следует внедрить систему поставок «точно в срок». Дополнительные возможности оптимизации может дать выведение ремонтов на аутсорсинг. А чтобы добиться легального сокращения налогов, следует нанять финансовых консультантов.

Автор этого текста использует сравнительно короткие предложения. В каждом предложении содержится всего одна мысль. Однако информация все равно воспринимается тяжело, поскольку в одном большом абзаце соединены мысли на три различные

темы: текучесть клиентов, потери производства и налоговая нагрузка. Их лучше разделить.

## Абзацы, группирующие предложения на одинаковую тему

Проблема высокой текучести клиентов обходится компании в \$15 млн ежегодно. Для того чтобы уменьшить эту текучесть, необходимо ввести накопительные скидки. Дополнительно следует проводить ежегодные опросы удовлетворенности клиентов.

Ежегодные потери производства составляют \$36 млн. Чтобы сократить эти потери, следует внедрить систему поставок «точно в срок». Дополнительные возможности оптимизации может дать выведение ремонтов на аутсорсинг.

Возможность легальной оптимизации налоговой нагрузки в будущем году — \$10 млн. Чтобы реализовать эту возможность, следует нанять финансовых консультантов.

Еще одна распространенная причина неясности заключается в том, как построены предложения.

## Предложения, которым недостает прямоты

- Производится написание и корректировка отчета автором.
- Написание и корректировка отчета осуществляется автором.
- Отчет пишется и корректируется посредством усилий автора.
- Автором осуществляется написание отчета с последующей его корректировкой.

В чем проблема этих предложений? Почему они получились такими сложными, неудобоваримыми?

## Прямое предложение

- Автор пишет и корректирует отчет.

В этом варианте используется наиболее прямой способ связи членов предложения:

субъект (автор) — действие (пишет и корректирует) — объект (отчет).

Помните первый класс школы? «Мама — мыла — раму», а не «Рама — мылась — при — помощи — мамы».

В отчетах и предложениях первым лицам встречаются фразы и похуже:

Наблюдается постоянный дефицит товара на складе, приводящий к многочисленным задержкам в поставках клиентам, который является следствием принятого решения об изменении порядка оплаты заказов.

Распутаем логику и восстановим последовательность событий.  
Текущий порядок:

1. Событие: постоянный дефицит товара на складе.
2. Следствие события: многочисленные задержки в поставках

клиентам.

3. Причина события: чье-то (чье?) решение об изменении порядка оплаты заказов.

Меняем его на:

1. Причина события: чье-то (чье?) решение об изменении порядка оплаты заказов.
2. Событие: постоянный дефицит товара на складе.
3. Следствие события: многочисленные задержки в поставках клиентам.

Заменяем сложные связи внутри предложения на прямые:

Субъект Действие Объект Кто? принял  
решение об изменении порядка платы  
заказов.

Это решение привело к постоянному дефициту товара на  
складе.

Дефицит товара влечет за собой многочисленные задержки в  
поставках клиентам.

Ищем субъект в первом предложении. Допустим, в данном случае решение об изменении порядка оплаты приняло правление компании.

Чтобы «распрямить» столь запутанную фразу, пришлось сделать не одну, а целых четыре операции:

- 1) восстановить последовательность «причина — событие — следствие»;
- 2) заменить сложные связи в предложении простыми;
- 3) найти субъект;
- 4) разделить одно предложение на три части согласно правилу «одно предложение — одна мысль»:

Правление компании приняло решение об изменении порядка оплаты заказов. Это решение привело к постоянному дефициту товара на складе. Дефицит товара влечет за собой многочисленные задержки в поставках клиентам.

Предложения короткие и содержат одну мысль. Абзацы объединяют в себе мысли на одну тему. Используется прямой язык.

Достаточно ли этого для ясности? Да, достаточно — если, конечно, автор не злоупотребляет специальной терминологией, жаргоном и размытыми понятиями, о смысле которых могут долго спорить даже признанные эксперты.

Для разнообразия рассмотрим не отчет или предложение, а общение в ходе встречи, свидетелем которого я стал. Вот несколько запомнившихся мне отрывков.

# Злоупотребление терминами и размытыми ПОНЯТИЯМИ

Руководитель кадровой службы представляет генеральному директору идеи по внедрению современных методов работы с персоналом. Цель автора — получить согласие с выводами о текущей ситуации.

<...>

Качество человеческого капитала — один из главных факторов успеха нашего бизнеса. Однако мы до сих пор используем архаичные, устаревшие практики **talent management**.

У нас не выстроена система **succession planning**. Для выявления талантов не применяется компетентностный подход.

<...>

Мы недостаточно используем возможности автоматизации. У нас стоит устаревшее **on-premise** решение. Мы могли бы существенно выиграть в стоимости железа, внедрив более современную облачную систему.

<...>

Первые лица имеют различный опыт. Среди них есть те, кому не нужно объяснять значение терминов, использованных в этом отрывке. Возможно, для таких руководителей жонглирование терминологией даже будет некоторым признаком компетентности руководителя кадровой службы. Но для большинства первых лиц весь этот «птичий щебет» нуждается в переводе на понятный бизнес-язык:

- Качество человеческого капитала — размытое понятие. Может трактоваться как доля, концентрация высокорезультативных сотрудников в организации. А может — как доля наиболее компетентных сотрудников.
- Практики **talent management** — размытое понятие. Грубая калька на русский — «управление талантами». Одни трактуют это словосочетание как управление персоналом, подразумевая весь персонал организации. Другие говорят только об управлении наиболее талантливыми (другое размытое понятие) из всех

сотрудников. Третьи приравнивают **talent management** к термину «кадровый резерв».

- Система **succession planning** — специальный термин. Система кадрового резерва.
- Компетентностный подход — специальный термин. Управление персоналом на основе компетенций. В данном случае автор допускает вольность в его использовании, имея в виду лишь оценку по компетенциям.
- **On-premise** — специальный термин. Информационная система, занимающая серверные мощности или установленная на компьютеры организации.
- Решение — размытое понятие. В ИТ часто используется как аналог словосочетания «информационная система». В данном случае имеется в виду автоматизированная система управления персоналом.
- Железо — жаргонизм. В ИТ означает аппаратную часть. Дополняющий жаргонизм — софт (программное обеспечение).
- Облачная система — специальный термин.

<...> Информационная система на базе облачных технологий, не требующая покупки и обслуживания собственных серверов.

В данном случае водой, то есть бесполезной информацией, будут все термины и понятия, значение которых неизвестно слушателю.

## Текст без злоупотребления терминами и размытыми понятиями

<...>

Повышение доли высокорезультативных сотрудников — один из главных факторов успеха нашего бизнеса. Однако мы до сих пор используем архаичные, устаревшие практики управления персоналом.

У нас не выстроена система кадрового резерва. Для выявления талантов мы не применяем оценку по компетенциям.

<...>

Мы недостаточно используем возможности автоматизации. У нас на сервере стоит устаревшая информационная система управления персоналом.

Мы могли бы существенно выиграть как в эффективности работы системы, так и в стоимости аппаратного обеспечения. Для этого следует внедрить облачные технологии, не требующие покупки и обслуживания собственных серверов.

<...>

Не будем говорить о неконкретности прозвучавших утверждений и не будем грешить только на кадровую службу. Первые лица регулярно получают документы, содержащие «птичий язык». «Щебетание» периодически доносится до них из финансовой, юридической, ИТ и всех остальных служб организации.

Зачастую авторы не знают о том, известна ли

первому лицу специальная терминология. В таких случаях использовать простой бизнес-язык гораздо безопаснее, чем устраивать внеплановую проверку эрудиции и терпения занятого читателя. Ведь вряд ли цель автора документа — заставить первое лицо открыть Google или «Википедию» в поисках значения незнакомых слов. Если без некоторых терминов обойтись никак нельзя, но вы не уверены в том, что они знакомы адресату, добавьте в конец документа краткий словарь терминов или используйте сноски внизу страницы — в этом случае они оправданны.

## Часть 4

# КАК СОКРАТИТЬ ВСЕ ЛИШНЕЕ?

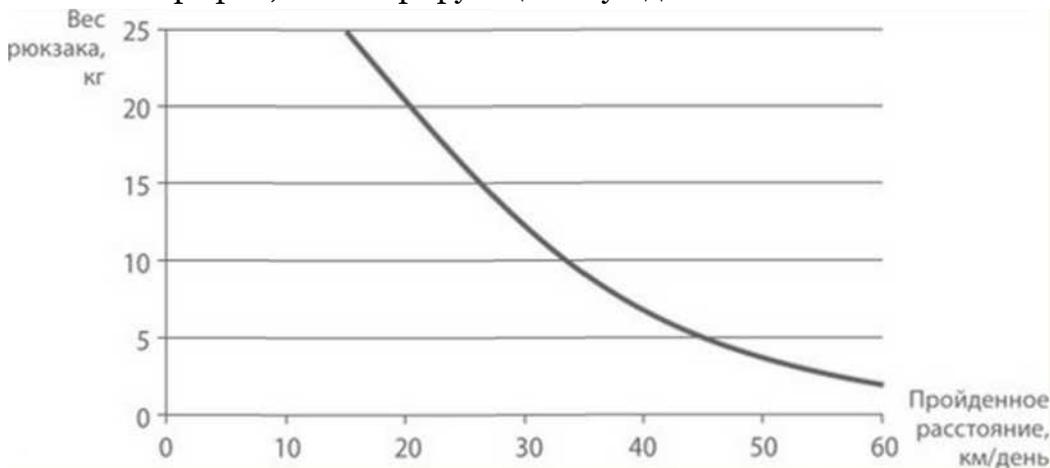
## Сокращайте все, что не имеет отношения к цели и к главным мыслям документа

В качестве иллюстрации подхода к сокращению всего лишнего рассмотрим пример из области туризма. Уменьшение веса рюкзака — естественный процесс у опытных туристов и альпинистов. По мере накопления практического опыта они отбрасывают все лишнее и нефункциональное. Меняются их привычки и стиль пребывания на природе: вместо страданий под тяжестью рюкзака они наслаждаются путешествием. Кроме того, поход становится безопаснее. Они меньше устают, а значит, могут при необходимости совершить рывок — достичь безопасного укрытия. У них останутся силы на то, чтобы помочь пострадавшему товарищу. Они реже получают вывихи стопы, травмы колена и спины (типичные «болячки» туристов, носящих тяжелые рюкзаки).

Рэй Джардин в своей книге *Beyond Backpacking* («За пределами туризма»), посвященной легкоходному туризму, приводит

результаты исследования зависимости между максимальным пройденным за день расстоянием и весом рюкзаков туристов. Хорошо тренированный турист за световой день (примерно ю часов) может пройти до 60 км по ровной местности — но лишь в том случае, если вес его рюкзака не превышает 5 кг. Среднее расстояние, проходимое туристами-легкоходами, составляет 30-35 км в день. И так в течение многих недель. Недостижимый показатель для тех, у кого за спиной тяжелый рюкзак.

Вот график, иллюстрирующий эту идею:



К сожалению, я не знаю исследований, показывающих количественную связь между реакцией получателей отчетов и предложений и объемом текста. Исходя из личного опыта создания документов для первых лиц,

5 кг в рюкзаке будут примерно соответствовать одной странице А4. На прочтение одностраничного документа необходимо 2-3 минуты — такое время найдется даже у очень занятого руководителя.

Не всегда возможно сократить вес рюкзака до 5 кг, а отчет или предложение ужать до одной страницы. Но это идеал, о котором стоит помнить.

Как облегчить рюкзак и при этом не страдать от непогоды и прочих лишений? Или, применительно к нашей теме, как сократить текст и при этом достичь цели, сообщив все важное и не сказав ничего лишнего?

### Принципы сокращения...

...веса рюкзака

...объема отчета или предложения

#### 1. Навигация

Точно определите вашу цель — пункт назначения. Досконально изучите условия движения (рельеф, погода и др.). Найдите хорошую карту и спланируйте маршрут.

Проанализируйте вашу аудиторию. Разберитесь в теме, прежде чем писать документ.  
Сформулируйте конкретную цель вашего сообщения в терминах реакции адресата.

#### 2. Подбор содержимого

Выберите и положите в рюкзак лишь те элементы снаряжения, которые критичны для достижения цели вашего путешествия (с учетом особенностей маршрута).

*Например:* в холодных условиях особенно критично наличие теплой одежды, высококалорийной еды, спичек, спального мешка, палатки.

Сформулируйте немногие главные мысли — те, которые критичны для достижения цели документа.  
Создайте структуру документа.

#### 3. Оптимизация содержимого

Выбирайте самое легкое, эффективное снаряжение и провиант.

*Например:* дневной рацион питания туриста (3500–4000 ккал) можно составить из мясных консервов. В этом случае вес рациона составит 1,2 кг. Если составить рацион из сублимированных (высушенных) продуктов, вес рациона будет равен 600 г. В расчете на 10-дневный поход это даст экономию веса 6 кг.

Будьте конкретны.  
Пишите понятно.

#### 4. Отказ от лишнего

Откажитесь от лишнего снаряжения.

*Например:* томик Пушкина в твердом переплете; большое банное полотенце; раскладной стул; запас провизии на 3 дня в однодневном походе и т.п.

Упрощайте по-умному.

Включите в документ лишь ту информацию, которая помогает донести главные мысли и достичь цели. Безжалостно избавляйтесь от всего остального.



Большинство принципов, используемых для сокращения документов (и облегчения рюкзаков), мы уже изучили в предыдущих частях этой книги.

Принцип «разберитесь в теме, прежде чем писать документ» может показаться банальным. Между тем единственная проблема некоторых авторов состоит в том, что они плохо владеют своей темой. Им нечего сказать по сути, поэтому их тексты полны воды. Приступать к написанию документа необходимо после сбора фактов и анализа информации. Тогда у автора не будет проблем с формулировкой цели, вычленением главных мыслей и выстраиванием структуры документа. Никакие правила и рекомендации вам не помогут, если вы совсем не знаете свой предмет.

Рассмотрим на практическом примере применение принципа «Включите в документ лишь ту информацию, которая помогает донести главные мысли и достичь цели. Безжалостно сокращайте все остальное».

Директор по персоналу пишет отчет по итогам проведения

интервью с кандидатами на должность руководителя производственного департамента. Адресат отчета — генеральный директор компании. Цель отчета — получить решение о выборе одного из двух кандидатов-финалистов.

## Рекомендации, содержащие много воды

Первый кандидат — Дмитрий Васильев.

Дмитрий имеет значительный опыт управления производством (12 лет). В течение 4 лет он был начальником цеха, затем на протяжении 6 лет занимал должность директора по производству завода пластмассовых изделий в г. Ишим. Последние 2 года он возглавлял производственный департамент компании «Ишимский пластик».

Дмитрий склонен к анализу и планированию в ущерб действиям. В ходе интервью он приводил примеры реорганизации, которой ему пришлось руководить. Процесс оптимизации, за который он отвечал, прошел с существенной задержкой.

Причиной задержки послужило то, что Дмитрий сам анализировал все личные дела сотрудников и данные об их производительности труда за 2-3 последних года, хотя вполне мог бы задать критерии и поручить сбор и обработку информации ОТиЗу (отделу труда и

заработной платы).

Дмитрий склонен выстраивать системы, правила. Хорошо умеет работать в структурированной среде, не любит неопределенности. Он с увлечением рассказывал о том, как создавал детальное описание производственного процесса и матрицы распределения ответственности. Затем на основе этого описания он разрабатывал пошаговые регламенты и отслеживал их соблюдение. Он сетовал на то, что компания в целом управлялась в «пожарном» режиме и его регламенты часто нарушались. Он винит в этом высшее руководство с его «постоянным пересмотром планов и приоритетов».

Дмитрий инвестировал много времени в обучение и развитие людей. Он подробно рассказал о том, как создавал производственный учебный центр, внедрял обучение на тренажерах, курировал создание электронных курсов.

К сожалению, мне не удалось получить рекомендации с прошлого места работы Дмитрия. Мне отказали без объяснения причин. Учитывая негативные высказывания Дмитрия о бывшем

работодателе, я предполагаю возможность конфликта. Скорее всего, конфликт был обусловлен его противостоянием с департаментом технической политики, руководитель которого, по словам Дмитрия, «был недалеким», «ничего не понимал в производстве», «только и умел, что ходить к генеральному директору и продвигать дурацкие идеи». Однако сам Дмитрий в ходе интервью отверг предположение о том, что он ушел из-за конфликта. Он говорил, что давно искал новое, более интересное место.

В свободное время Дмитрий много читает, в основном художественную литературу. Предпочитает классиков — любит Достоевского и Чехова.

Занимается охотой и рыбалкой.

<...>

Второй кандидат — Андрей Петров.

<...>

В оригинале этот документ занимал 4 страницы. Как сократить его, используя вышеупомянутый принцип? Какая информация

отражает главные мысли, а где «все остальное» — лишнее?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно выстроить пирамиду — отделить пункты верхнего уровня от подпунктов (подробностей):

1. Опыт управления производством (12 лет).

1.1. 4 года — начальник цеха.

1.2. 6 лет — директор по производству завода.

1.3. 2 года — начальник производственного департамента.

2. Склонность к анализу и планированию в ущерб действиям.

2.1. Пример с оптимизацией — сам анализировал все личные дела, затянул сроки.

3. Создает системы, правила. Хорошо умеет работать лишь в структурированной среде. Не любит неопределенности.

3.1. Пример с описанием производственного процесса и распределением ответственности.

3-2. Пример с критикой руководства бывшего работодателя — «управление в пожарном режиме».

4. Много внимания уделяет развитию людей.

4.1. Пример с производственным учебным центром.

5. Рекомендации.

5.1. Отказ в рекомендациях с предыдущей работы без объяснения причин.

5.2. Предположительно ушел из-за конфликта (хотя на интервью отрицает это).

6. Хобби.

6.1 Чтение классической литературы.

6.2. Охота и рыбалка.

Очевидно, пункт 6 можно целиком исключить из отчета. Наличие того или иного хобби любопытно, но не является критерием для оценки соответствия должности. Все остальные пункты верхнего уровня, имеющие отношение к цели письма, можно сгруппировать более компактно:

1. Опыт управления производством.

1.1.12 лет.

2. Управленческие навыки.

2.1. Склонность к анализу и планированию в ущерб действиям.

2.2. Создает системы, правила. Хорошо умеет работать лишь в структурированной среде. Не любит неопределенности.

2.3. Много внимания уделяет развитию людей.

3. Рекомендации.

3.1. Отказ в рекомендациях с предыдущей работы без объяснения причин.

3.2. Предположительно ушел из-за конфликта (хотя на интервью отрицает это).

Обратите внимание на то, что раздел «рекомендации» приведен полностью. Сохранены все подпункты, поскольку эти подробности относятся к

важным, существенным для оценки кандидата.

Поскольку в этом примере речь идет о выборе, в начале письма следует отразить самую главную мысль — ответ на вопрос, кого из кандидатов рекомендует автор отчета. Вся содержательную

информацию полезно представить в виде сравнительной таблицы. Помимо этого, стоит добавить в отчет измеримости — например, ввести простейшую систему оценок: +, +/-,

## Рекомендации без воды

Рекомендую сделать предложение о работе Андрею Петрову. Второй кандидат, Дмитрий Васильев, меньше подходит на должность руководителя производственного департамента.

Резюме с подробным описанием опыта обоих кандидатов у Вас в почте.

Критерии оценки	Кандидаты	
	Дмитрий Васильев	Андрей Петров
Опыт в управлении производством	+ 12 лет	+ 8 лет
Рекомендации предыдущего работодателя	- <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендации дать отказались без объяснения причин. Предположительно ушел из-за конфликта (хотя на интервью отрицает это).</li> </ul>	+ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Получены положительные рекомендации. Его хотели удержать.</li> <li>• Рекомендации совпадают с впечатлениями, полученными в ходе интервью.</li> </ul>
Управленческие навыки	+/- <ul style="list-style-type: none"> <li>• Склонен к анализу и планированию в ущерб действиям.</li> <li>• Создает системы, правила. Умеет работать лишь в структурированной среде, не любит неопределенности.</li> <li>• Много внимания уделяет развитию людей.</li> </ul>	+ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет планировать и ставить четкие цели.</li> <li>• Формирует высокопрофессиональную команду — подбирает сильных людей.</li> <li>• Создает систему управления по целям.</li> <li>• Создает климат/культуру постоянных улучшений.</li> <li>• Нетерпим к бездельникам и формалистам.</li> </ul>

Одну и ту же идею можно выразить текстом, таблицей или в графической форме — при помощи схемы или диаграммы. Что предпочесть? Общий принцип таков: выбирайте ту форму, которая наиболее прямо и быстро доносит вашу мысль до адресата. Не стремитесь к украшательству.

Рассмотрим еще один пример сокращения лишнего.

Руководитель строительного проекта хочет получить согласие генерального директора с выбором материалов для нового здания завода.

Есть семь возможных вариантов:

1. Металлический каркас с алюминиевыми утепленными панелями.
2. Металлический каркас с пластиковыми утепленными панелями.
3. Металлический каркас со стеклянными вакуумными панелями.
1. Кирпичный каркас с бетонными плитами- перекрытиями.
2. Монолитный железобетонный каркас с пеноблоками.

3. Монолитный железобетонный каркас с кирпичной кладкой.
4. Сборный железобетон (как в панельных жилых домах).

Теоретически завод можно построить даже из дерева. Каждый из этих вариантов имеет массу нюансов, непонятных людям, далеким от строительства. Документ, подробно описывающий все мыслимые варианты и содержащий их сопоставление по всем возможным критериям, будет занимать сотни страниц. Первому лицу такой документ не нужен. Ему важно, чтобы выбор соответствовал следующим критериям:

- здание позволит разместить и эксплуатировать заводское оборудование;
- здание будет построено в установленный срок;
- строительство уложится в бюджет;
- цена эксплуатации здания уложится в бюджет;
- здание прослужит установленный предельный срок;
- срок службы здания до капитального ремонта (требующего остановки завода) будет приемлемым.

В этой ситуации следует предлагать к рассмотрению первого лица не все возможные, а только проходные варианты. Прежде чем составлять такой документ, руководитель строительного проекта должен обсудить с первым лицом и установить граничные требования по каждому из критериев (например, здание должно прослужить не менее 25 лет), а затем провести предварительный отсев вариантов.

Предположим, что проходными оказались лишь варианты 1 и 5. Тогда документ должен быть посвящен их сравнению по заданным критериям (а не по всем возможным). Такой документ — это короткая, простая таблица, которую можно разместить на одной странице.

Когда длинный документ невозможно сократить,  
сопровождайте его выжимкой  
(executive summary)

Несмотря на все усилия, предпринимаемые для сокращения веса, в некоторые сложные походы путешественникам приходится брать с собой тяжелые рюкзаки. Многодневный запас пищи и воды, аптечка, палатка и снаряжение для обустройства лагеря понадобятся при полном отрыве от цивилизации и невозможности организовать снабжение. В этом случае необходим НАЗ — носимый аварийный запас снаряжения, который у туриста всегда находится под рукой и не будет утрачен даже в случае потери рюкзака.

При написании некоторых отчетов и предложений возникает похожая ситуация. Например, на подпись первому лицу необходимо представить положение, регламент, концепцию, политику или

стратегию. Данных много, и все они важны. Страниц тоже много. И ничего уже нельзя сократить без ущерба для цели и смысла документа. Аналогом НАЗ в данном случае выступает выжимка документа, или **executive summary** (резюме для первого лица, от англ, **executive** — первое лицо, **summary** — резюме). Она поможет занятому адресату' понять главные мысли автора, не читая весь документ целиком.

Рассмотрим принципы, общие для комплектования НАЗ и создания выжимки документов для первых лиц:

## Принципы создания...

**...носимого аварийного запаса (НАЗ) в туристическом походе**

**...выжимки (executive summary) документа**

1. Цель НАЗ — обеспечить выживание на тот период времени, который необходим туристу, чтобы добраться до рюкзака, достичь безопасного места или дожидаться помощи.

Цель выжимки — обеспечить понимание читателем цели и главных мыслей документа в ситуации, когда документ не прочитан.

2. НАЗ должен комплектоваться в зависимости от условий похода. Для различных условий состав НАЗ будет разным.

*Например, в пустыне один из главных предметов НАЗ — фляга с водой. А в зимнем лесу гораздо важнее иметь под рукой спички или зажигалку.*

Содержание и структура выжимки полностью зависят от цели и содержания основного документа. Выжимку следует писать *после* того, как написан основной документ.

3. Все предметы НАЗ должны работать самостоятельно, в отрыве от снаряжения, находящегося в рюкзаке.

*Например, не следует включать в НАЗ бензиновую зажигалку, если бензин будет находиться в рюкзаке.*

Выжимка должна быть полностью понятна без ссылок на основной документ. Выжимка — это не оглавление основного документа, а самостоятельный документ.

4. НАЗ должен быть очень легким и компактным. У туриста не должно возникнуть соблазна вытащить НАЗ из кармана или снять с пояса и переложить в рюкзак.

Размер выжимки — не более одной страницы А4.

Пример **executive summary** есть и в этой книге — это раздел «Выжимка книги». Говоря более точно, в этой части книги сгруппирован набор выжимок, поскольку каждая глава представляет собой документ с самостоятельным содержанием.

Как правило, выжимка является первой страницей основного документа (после обложки и перед оглавлением). Если вы отправляете документ по электронной почте, хорошее решение — включить выжимку в тело письма, а основной документ прикрепить к письму в виде файла.

Выжимку следует создавать не всегда. Если ваш документ можно прочитать за 5 минут (2-3 страницы) и он составлен в соответствии с принципами, описанными в этой книге, отдельная выжимка не требуется. Главные мысли документа будут понятны читателю сразу.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

В основном тексте книги мы рассмотрели особенности первых лиц и принципы создания отчетов и предложений, учитывающие эти особенности. Мы изучили подходы к постановке целей, структурированию, созданию и сокращению текста.

В Приложении 1 я обсуждаю вопрос о том, почему такие популярные темы, как политические игры, общение с бюрократами и оформление деловых документов, остались за рамками этой книги.

В Приложении 2 приведен алгоритм создания короткого документа, адресованного первому лицу. Он может помочь вам, если вы еще не начали писать свой отчет или предложение и не знаете, с какого конца подступиться к этой задаче.

Приложение 3 адресовано тем руководителям, которые хотели бы чаще получать хорошо составленные документы. Приведенные в этом приложении советы подскажут, в каком

направлении следует прилагать усилия, чтобы достичь этой цели.

Помимо этого, к книге прилагается памятка- вкладка. На ней вы найдете ментальную карту книги, основной алгоритм создания документа из Приложения 2 и бланк оценки документа, который поможет проверить и улучшить уже написанный документ.

# 1. Темы, оставшиеся за рамками книги

Есть несколько вопросов, которые я сознательно обошел стороной, хотя многие читатели, вероятно, ожидали их обсуждения. Здесь я хочу изложить свои соображения по этому поводу и разъяснить свою позицию.

Тема коммуникации с первыми лицами очень политизирована, особенно в крупных организациях. Сотрудники и контрагенты таких организаций озабочены тем, как войти в доверие к вышестоящим; как построить многоходовую комбинацию, чтобы беспрепятственно пронести документ по многочисленным инстанциям; как придать ореол важности пустяковому вопросу, представить в выгодном свете результаты провального проекта или успешно имитировать бурную деятельность. Я сознательно оставляю подобные вопросы за рамками этой книги. Вокруг каждого первого лица и без того хватает «политтехнологов». Гораздо меньше настоящих партнеров — тех, кто помогает первым лицам принимать важнейшие решения в интересах дела и не тратит их время на интриги. Таких людей первые лица

замечают и высоко ценят. По крайней мере, так поступают лучшие из них.

Вторая «пограничная» тема, про которую я не пишу, — взаимодействие с бюрократами. Для государственных или корпоративных чиновников оформление и подача документов в соответствии с регламентами зачастую важнее, чем суть этих документов. Они переписываются на «канцелярите» — особом бюрократическом диалекте. Они не нацелены на конечный результат: измеряют свою эффективность количеством бумаги, которую «обработали» и отправили дальше по цепочке. Это особый мир, живущий по своим законам, в которых я не очень силен. Есть и еще одна причина, по которой я обхожу эту тему стороной: после принятия решения большинство первых лиц делегируют вопросы сугубо бюрократического характера своим подчиненным. За редким исключением сами первые лица — не бюрократы. Простой бизнес-язык им понятнее, чем канцелярит.

Третья тема, которую я если и затрагиваю, то «по касательной»,

— технические нюансы оформления документов. Вопросам деловой переписки посвящено много специализированной литературы. В большинстве организаций существуют требования к оформлению деловых документов. В каждом компьютере есть программы для проверки правописания.

Кроме того, большинство первых лиц простят вам оформительские огрехи в документе, который содержит всю необходимую им информацию в сжатом, хорошо структурированном виде. И они будут гораздо менее снисходительны к вам, если ваши запросы или отчеты безупречно оформлены, но многословны, непонятны или бестолковы. Первые лица очень заняты. И поэтому суть — основные мысли, которые вы хотите донести, — для них важнее формы.

## 2. Алгоритм создания документа

### Основной алгоритм

1. Соберите и проанализируйте информацию по тому вопросу, которому будет посвящен ваш документ. Изучите своего адресата.
2. Сформулируйте цель документа.
  1. Задайте себе вопрос: «Какую именно реакцию на свой документ я хочу получить от адресата?» Ответ на этот вопрос и есть цель документа.
  2. Запишите цель.
3. Составьте список мыслей, которые вы хотите донести до адресата.
  1. Сформулируйте каждую мысль одним коротким предложением либо представьте ее в виде графика, схемы или таблицы.
  2. Структурировать и выделять главные мысли пока

не нужно. Порядок перечисления мыслей — произвольный.

#### 4. Создайте структуру документа.

1. Если есть возможность, спросите первое лицо, на какие вопросы он/она хочет увидеть ответ в вашем документе.
2. Воспользуйтесь принципом пирамиды или структурируйте документ с помощью вопросов.

#### 5. Организуйте информацию в соответствии с созданной структурой.

1. Сгруппируйте мысли по темам.
2. Создайте иерархию пунктов и подпунктов — главные и вспомогательные мысли (детали).
3. Сохраните только те пункты и подпункты, которые работают на цель документа. Удалите все остальное.
4. Определите, какой информации не хватает для

достижения цели документа.

6. Соберите или сформулируйте недостающую информацию. Если необходимо, уточните цель документа.
- у. Напишите связный текст. Там, где необходимо, включите визуализацию (таблицы, схемы, графики).
8. При необходимости создайте выжимку (executive summary).
9. Проверьте документ с помощью критериев проверки (см. вкладку). Скорректируйте, упростите и сократите.
- ю. Дайте документу и выжимке немного «отлежаться», затем перечитайте и еще раз покритикуйте себя. Внесите правки.  
Вариант: дайте прочитать и покритиковать текст человеку, мнению которого вы доверяете, и. Отформатируйте, проверьте грамматику, стилистику, пунктуацию.  
Вариант: воспользуйтесь услугами корректора, дизайнера.

Последовательность действий важна. Очень часто авторы терпят неудачу потому, что взялись за создание документа «не с того конца». Например, они могут попытаться сразу написать связный текст (шаг

7) и лишь затем задаются вопросом о цели (шаг 2) и структуре (шаг 4). В этом случае автору придется сделать много лишней работы, и итоговый продукт будет напоминать «поток сознания», а не хорошо структурированный, краткий и содержательный документ.

Другая распространенная ошибка — смешение творческого и критического мышления. Шаги с 1 по 8 в основном требуют творческого (созидательного) мышления. На этой фазе процесса слишком строгая самокритика или критические замечания других тормозят работу, сковывают, а не помогают. Шаги с 9 по и, напротив, требуют максимально критического отношения к уже созданному творению. Эта фаза процесса связана с улучшением сделанного, а не созданием нового. Следует своевременно переключаться между творческим и критическим режимами и не допускать доминирования «неправильного» мышления в конкретной фазе работы.

Представленный алгоритм предназначен для ситуации, в которой вы сами можете поставить цель и создать структуру документа. Когда от вас требуется создать типовой отчет или предложение, цель и структура которых заданы шаблоном, первые

шаги будут несколько иными.

# Вариант алгоритма при использовании шаблона структуры

1. Соберите и проанализируйте информацию по тому-вопросу, которому будет посвящен ваш документ. Изучите своего адресата.
2. Уточните, детализируйте цель документа.
3. Выберите подходящий шаблон.
4. Организуйте информацию в соответствии с шаблоном (заданной структурой).
  1. Сгруппируйте мысли по темам (разделам).
  2. Создайте иерархию пунктов и подпунктов — главные и вспомогательные мысли (детали).
  3. Сохраните только те пункты и подпункты, которые работают на цель документа. Удалите все остальное.
  4. Определите, какой информации не хватает для достижения цели документа.
5. Соберите или сформулируйте недостающую информацию. (Дальнейшие шаги полностью повторяют основной алгоритм.)

6. Напишите связный текст. Там, где необходимо, включите визуализацию (таблицы, схемы, графики).
7. При необходимости создайте выжимку (executive summary).
8. Проверьте документ с помощью критериев проверки (см. вкладку). Скорректируйте, упростите и сократите.
9. Дайте документу и выжимке немного «отлежаться», затем перечитайте и еще раз покритикуйте себя. Внесите правки.  
Вариант: дайте прочитать и покритиковать текст человеку, мнению которого вы доверяете, ю. Отформатируйте, проверьте грамматику, стилистику, пунктуацию.  
Вариант: воспользуйтесь услугами корректора, дизайнера.

### 3- Советы первомулицу: что сделать для того, чтобы получать хорошие отчеты и предложения

Совет Как реализовать совет Эффект

1. Уточняйте свои запросы к авторам документов Если инициатор коммуникации вы, сообщите автору, ответ на какие конкретные вопросы вы хотите получить в документе.

Если это уместно, сообщите также, как и для чего вы будете использовать полученную информацию.

Запишите или продиктуйте свои вопросы и соображения секретарю и отправьте их автору документа

Повышение качества документов.

Сокращение количества бессмысленных отчетов и предложении, не содержащих нужной вам информации

## 1. Введите правила

Письменно на одном листе А4 изложите свои требования к авторам: что вы хотите и чего не хотите видеть в отчетах, запросах и предложениях, которые к вам поступают?

Распространите эту информацию среди тех, кто вам пишет

## 2. Задайте образцы

Распространите в своей организации обезличенные варианты отчетов, запросов и предложений, которые вы считаете образцовыми, очень хорошими.

Дополнительный вариант: вместе с хорошими распространите примеры плохих документов (как не надо писать)

## 3. Введите стандартные шаблоны

Поручите разработать стандартные шаблоны для типовых документов (ежемесячных, ежеквартальных, годовых отчетов, докладов о выполнении поручений на правлении или совете директоров, типовых запросов к вам) и побуждайте авторов использовать их Экономия вашего времени: вы быстрее разберетесь в

документе, структура которого вам знакома.

### Повышение качества документов

4. Давайте авторам конкретную обратную связь. Получая отчеты, запросы и предложения, находите несколько минут, чтобы дать автору обратную связь.

Не просто говорите «я не согласен, мы так делать не будем». Скажите, с чем именно вы не согласны. Чего не хватило автору, чтобы получить от вас желаемую реакцию?

Если вам понравился отчет или предложение, не просто говорите «все хорошо». Скажите, что именно автор сделал правильно, эффективно. Что убедило вас дать желаемую реакцию?

Авторы развиваются и улучшают свои навыки создания документов для первого лица

# МЕНТАЛЬНАЯ КАРТА



# АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ ДОКУМЕНТА

- 1** Соберите и проанализируйте информацию по тому вопросу, которому будет посвящен ваш документ. Изучите своего адресата.
- 2** **Сформулируйте цель документа.**  
Задайте себе вопрос: «Какую именно реакцию на свой документ я хочу получить от адресата?» Ответ на этот вопрос и есть цель документа. Запишите цель.
- 3** **Составьте список мыслей, которые вы хотите донести до адресата.**  
Сформулируйте каждую мысль одним коротким предложением либо представьте ее в виде графика, схемы или таблицы. Структурировать и выделять главные мысли пока не нужно. Порядок перечисления мыслей — произвольный.
- 4** **Создайте структуру документа.**  
Если есть возможность, спросите первое лицо, на какие вопросы он/она хочет увидеть ответ в вашем документе. Воспользуйтесь принципом пирамиды или структурируйте документ с помощью вопросов.
- 5** **Организируйте информацию в соответствии с созданной структурой.**
  - Сгруппируйте мысли по темам.
  - Создайте иерархию пунктов и подпунктов — главные и вспомогательные мысли (детали).
  - Сохраните только те пункты и подпункты, которые работают на цель документа. Удалите все остальное.
  - Определите, какой информации не хватает для достижения цели документа.
- 6** Соберите или сформулируйте недостающую информацию. Если необходимо, уточните цель документа.
- 7** **Напишите связный текст. Там, где необходимо, включите визуализацию (таблицы, схемы, графики).**
- 8** **При необходимости создайте выжимку (executive summary).**
- 9** **Проверьте документ с помощью критериев проверки (см. на обороте). Скорректируйте, упростите и сократите.**
- 10** **Дайте документу и выжимке немного «отлежаться», затем перечитайте и еще раз покритикуйте себя. Внесите правки.**  
Вариант: дайте прочитать и покритиковать текст человеку, мнению которого вы доверяете.
- 11** **Отформатируйте, проверьте грамматику, стилистику, пунктуацию.**  
Вариант: воспользуйтесь услугами корректора, дизайнера.

# КРИТЕРИИ ПРОВЕРКИ ДОКУМЕНТА

Заполняйте копию этого бланка при подготовке документов

НЕТ/ОТЧЕТ  
МОЖНО  
ПОСЛАТЬ  
ПОСЛЕ  
ПОСЛЕ/НЕТ  
НЕПОНЯТНО  
МАЛО

## Важность темы

Тема, которой посвящен документ, важна, заслуживает внимания адресата — первого лица

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## Цель документа

Ясно, какую реакцию автор предлагает адресату

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Цель документа адекватна по масштабу

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Цель документа соответствует текущему этапу решения проблемы/задачи

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Документ полезен адресату, помогает ему принимать важные решения

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## Структура документа

Главные мысли документа понятны практически сразу

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Все главные мысли работают на цель документа

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Главных мыслей в документе не слишком много

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Структура документа соответствует принципу MECE\*

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Структура документа удобна читателю

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Подпункты раскрывают и иллюстрируют главные мысли

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## Содержание документа

Цена вопроса и размер задачи ясны для каждого из вариантов действий и решений, рассмотренных в документе

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Аргументы, приведенные автором в поддержку своей позиции, убедительны и могут выдержать критику первого лица

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* MECE — принцип, в соответствии с которым главные мысли не должны пересекаться и дублировать друг друга, но все по-настоящему важное не должно быть упущено for with Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive — «каждому элементу соответствует элемент, с которым он не пересекается»



	хорошо / да	можно улучшить / почти	плохо / нет	нельзя ничего
Документ содержит достаточно конкретики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Документ соответствует принципу умной простоты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Документ написан понятным языком	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Документ краткий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Выжимка документа (если используется)

Выжимка передает все главные мысли основного документа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выжимка будет понятна адресату, не читавшему основной документ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выжимка занимает не более одной страницы А4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Какова вероятность (0–100%) того, что документ в существующем виде достигнет поставленной цели и первое лицо отреагирует на него желаемым образом? \_\_\_\_\_%

Какие важные критические замечания вы бы высказали автору на месте адресата, прочитавшего документ? Каков ответ автора на эти замечания? Содержится ли он в документе? Должен ли содержаться? Если да, то где?

---



---



---



---



---

Что еще можно изменить или улучшить в документе, чтобы повысить вероятность получить желаемую реакцию адресата — достичь поставленной цели документа?

---



---



---



---



---



# Корпоративный тренинг БЕЗ ВОДЫ.



## Как писать предложения и отчеты для первых лиц

**Участники:** сотрудники и руководители, создающие предложения и отчеты для первых лиц своей организации и для VIP-клиентов.

### **Тренинг поможет участникам:**

- структурированно и кратко излагать свои мысли в документах и электронных письмах;
- писать понятные и убедительные отчеты и предложения для первых лиц бизнеса.

### **Тренинг поможет компании-заказчику:**

- сократить потери дорогостоящего времени руководителей высшего звена на работу с «входящими» и уменьшить внутреннюю бюрократию;
- повысить качество информации, поступающей к первым лицам.

**Длительность:** 2 дня.

### **Основные темы**

- Особенности первых лиц. Как учитывать их при написании документов, каких ошибок следует избегать.
- Правила формулировки целей для документов и писем «наверх».
- Структурирование изложения с использованием принципа пирамиды, подходящих шаблонов и логики ответа на вопросы первого лица.
- Как показать цену вопроса и размер отдачи от конкретного решения.
- Правила, которые необходимо соблюдать, чтобы сообщение получилось понятным, конкретным и по-умному простым.
- Принципы сокращения текстов и создания executive summary (выжимок для первых лиц).



Чтобы получить дополнительную информацию, пишите по адресу: [bezvody@ecopsy.ru](mailto:bezvody@ecopsy.ru)

# ЭКОПСИ

КОНСАЛТИНГ

# successfactors™

An SAP Company

SALES PARTNER

**SuccessFactors** – это крупнейшая в мире HR IT-система, содержащая всю информацию и инструменты, необходимые для управления людьми в организации.

**15 000 000** пользователей

**60** отраслей, более **3500** клиентов  
(более **70** в России)

**168** стран, **34** языка (в т. ч. русский)

**Лидер рынка HR IT по данным IDC<sup>1</sup>**



Результаты для бизнеса  
при использовании SuccessFactors<sup>2</sup>

**13,7%** увеличение заполнения вакансий  
внутренними кандидатами

**13,8%** снижение количества низкоэффективных  
сотрудников

**5,4%** общее повышение эффективности  
работы сотрудников

Цели

Структура

Эффективность

Удобство

- / Облачный сервис – не нужно серверов и ПО
- / Затраты, прогнозируемые на 100%
- / Внедрение за 90 дней

<sup>1</sup> IDC MarketScape: Integrated Talent Management vendor assessment, 2010.

<sup>2</sup> По результатам исследования McKinsey, 2011 г.

Чтобы получить дополнительную информацию, пишите по адресу: [sf@ecopsy.ru](mailto:sf@ecopsy.ru)

[1] Компания «ЭКОПСИ Консалтинг» работает в области управленческого и HR-консалтинга, оценки и развития персонала в России и в странах СНГ с 1989 года. По данным рейтинга «Эксперт РА» за 2012 год, «ЭКОПСИ» занимает первое место по объему услуг среди специализированных консалтинговых компаний в России. Название «ЭКОПСИ» расшифровывается как «ЭКОномика и ПСИхология».

Кстати, сноски сильно отвлекают внимание, сообщая при этом обычно второстепенную, дополнительную информацию. Поэтому избавляйтесь от сносок в документах, адресованных занятым людям. Эта сноска — первая и последняя в данной книге.