

Павел Безрочно

# БЕЗ ВОДЫ

как писать предложения и отчеты  
для первых лиц



Библиотека ЭКОПСИ

Павел Безручко

**Без воды. Как писать предложения  
и отчеты для первых лиц**

«Альпина Диджитал»

2013

## **Безручко П.**

Без воды. Как писать предложения и отчеты для первых лиц /  
П. Безручко — «Альпина Диджитал», 2013 — (Библиотека  
ЭКОПСИ)

ISBN 978-5-9614-3279-4

У первых лиц – генеральных директоров или вице-президентов компаний – нет времени на анализ лишней информации и распутывание витиеватых рассуждений. Их рабочий день расписан поминутно. К сожалению, лишь очень немногие из нас умеют излагать свои мысли так, как того требуют первые лица, – кратко, ясно, "без воды". А ведь от умения правильно выстроить логику своего предложения или структурировать отчет может зависеть успех вашего проекта или даже ваша карьера. Прочитав эту книгу, вы узнаете о том, каковы особенности первых лиц. Научитесь правильно формулировать цель своего обращения "наверх". Сможете создать структуру документа и написать текст, работающий на достижение этой цели. Вы научитесь писать кратко. И удивитесь тому, как часто ваши отчеты и предложения будут встречать понимание и согласие.

ISBN 978-5-9614-3279-4

© Безручко П., 2013  
© Альпина Диджитал, 2013

# Содержание

Выжимка книги	6
Введение	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# **Павел Безручко**

## **Без воды. Как писать предложения и отчеты для первых лиц**

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

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии 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:
  - Определите темы.
  - Исключите темы, не имеющие отношения к цели документа.
  - Определите типы высказываний по каждой теме (суть проблемы, причины проблемы, варианты решения и т. п.).
  - 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:
  - Главные мысли должны работать на цель документа.
  - 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**

- 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 беспокоьтесь 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.
- 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**

- 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, 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 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 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:

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. 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 забыт? Пожаловаться на смежников-программистов?

К сожалению, многие авторы отчетов и предложений вообще не 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, 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»?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.