

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Саша  
Карепина

# Искусство делового письма

Законы, хитрости, инструменты



книга-тренинг

Саша Карепина  
**Искусство делового письма.  
Законы, хитрости, инструменты**

*Текст предоставлен правообладателем <http://www.litres.ru>  
Искусство делового письма. Законы, хитрости, инструменты: Манн, Иванов и Фербер; Москва;  
2010  
ISBN 978-5-91657-077-9*

**Аннотация**

Как влиять на людей словом на расстоянии? Как передать суть сообщения и свои эмоции без искажений? Как добиться желаемой реакции? Как отказать не обидев, оправдаться не разозлив, потребовать или попросить – и получить желаемое? На все эти вопросы отвечает бизнес-тренер по деловому письму Саша Карепина. Правила и приемы убедительного делового письма, техника создания работающих текстов проиллюстрированы примерами не только из бизнеса, но также из истории и литературы. Не запомнить их невозможно.

Книга будет большим подспорьем всем, кто хоть иногда составляет коммерческие предложения, ведет переписку с клиентами и партнерами, пишет резюме, наполняет информацией корпоративный сайт, готовит пресс-релизы, отчитывается письменно о проделанной работе и просто общается в эпистолярном жанре.

# Содержание

Письменная речь: дар, ремесло, искусство	6
От автора	7
Вводная глава	8
Факты	11
Глава 1	11
Простые деревья	14
Сложные деревья	17
Как показать структуру	20
Как выращивать деревья	21
Деревья для убеждающих писем	23
Деревья для информирующих писем	25
Глава 2	27
«Грош» в заглавных фразах	29
«Грош» в начале письма	30
Желание, проблема или возможность?	34
Как быть, если «гроша» нет?	35
«Гроши» и бизнес–класс	37
«Гроши» и HR	38
«Гроши» и добрые дела	40
Глава 3	42
Как сесть на коня?	43
Как слезть с коня?	46
Глава 4	50
Чему подлежит подлежащее?	51
Кто тут первый?	54
Про попу и про собаку	55
Образ	58
Глава 5	58
Давление или разговор по душам?	63
Факты или отношение?	65
Похвала или критика?	66
Шкала стилей	67
Коварный «чиновник»	69
Стиль в деле	70
Глава 6	73
Показываем, что читали	76
Понимаем, сочувствуем	77
Ссылаемся на обстоятельства	77
Отмечаем достоинства	78
Помогаем сохранить лицо	78
Предлагаем альтернативу	79
Оставляем дверь открытой	79
Собираем шаблон	80
Глава 7	82
Критикуем действия, а не адресата	85
Критикуем компанию, а не адресата	85

Понимаем, сочувствуем	86
Помогаем сохранить лицо	87
Обосновываем требования	87
Вместе ищем выход	88
Надеемся на лучшее	88
И снова собираем шаблон	88
Глава 8	90
Мыслим позитивно	92
Не ищем причину не делать	93
Понимаем масштабы бедствия	94
Исправляемся	94
Предлагаем выход	94
Готовы идти до конца	95
Строим очередной шаблон	95
Глава 9	98
Защищаемся, но не спорим	100
Сожалеем конкретно	101
Не преуменьшаем проблему	101
Доказываем правоту фактами	102
Не стремимся «отмазаться»	103
Хотим помириться	103
И опять собираем шаблон	104
Глава 10	106
Записываемся во влиятельные	108
Записываемся в близкие и знакомые	110
Стараемся понравиться	112
Убеждаем, что пропадем без адресата	113
Заинтересовываем и интригуем	114
Избегаем предсказуемости	116
Не жадничаем	117
Оформление. Как навести лоск?	119
Глава 11	119
Воздушные абзацы	123
Меткие буллеты	127
Глава 12	131
Путеводный шрифт	131
Шрифт как «зеркало души»	133
Форматирование на практике	136
Заключительная глава «Остаюсь искренне ваш...»	138

# **Искусство делового письма. Законы, хитрости, инструменты**

## Письменная речь: дар, ремесло, искусство

Буквы, слова, фразы, предложения, письма, письма, письма. Каждый день мы их пишем и читаем, читаем и пишем. Впрочем, какие-то отправляем в корзину, какие-то оставляем не дочитав, на какие-то отвечаем. Какие куда – зависит не только от отправителя, но и от самого текста. Один «цепляет» нас, и мы читаем до конца; другой отталкивает с самого начала.

Искусству составления писем, как и ораторскому искусству, тысячи лет. И искусство это всегда так ценилось, что сильные мира сего нанимали людей, владеющих им, на службу. И ставили свои подписи и печати под текстами, сочиненными безымянными составителями.

Прошли времена, грамотных людей стало больше. Стало больше текстов по разным поводам. Сегодня мы не посылаем гонцов за сотни километров со свитком и не привязываем записку к голубиной лапке. Достаточно взять телефон и набрать SMS, открыть крышку ноутбука и отправить сообщение через Skype. Письменная речь стала доступнее и обыденнее. Но письмо как искусство не стало цениться меньше. В армии и местах не столь отдаленных это хорошо заметно: там всегда находится «писарь», которого просят написать письмо в особо щепетильных случаях: когда нужно попросить прощения у матери, сделать предложение любимой или попросить о помощи старого друга. Такой «писарь» пользуется особым покровительством и никогда не испытывает в чем-либо нужды. В обычной повседневности человек, виртуозно владеющий письменным словом, тоже обладает активом, который может помочь ему, его близким, его организации решить многие вопросы. Решить красиво и экономив при этом другие активы.

Лично мне, как и многим, лучше удается говорить, чем писать. Но вот воспринимаю я лучше, как и большинство, письменный текст. Когда мы выступаем с презентацией, нас мало заботит красота слога: мы хотим эффекта, результата, нас беспокоит прикладной характер наших слов. Письмо – это та же презентация, но без оратора, без жеста и мимики, без слайдов и микрофона. И поэтому адресат может сосредоточиться именно на тексте. Это и плохо и хорошо одновременно. Плохо тем, что мы не можем воздействовать на его органы чувств всем арсеналом наших приемов. И хорошо тем, что грамотно составленный текст не оставит шансов на отказ.

Интересно написанная, богатая примерами из разных эпох и разных областей жизни книга Саши Карепиной «Искусство делового письма» – сама по себе блестящий пример того, как нужно писать любой текст. А кроме этого – очень своевременное и современное пособие для всякого, кто овладел ремеслом письменной речи и уже готов овладеть искусством.

Радислав Гандапас,  
тренер по ораторскому мастерству,  
мотивации и мастерству влияния,  
совладелец тренинговой компании «Ораторика»

## От автора

*Первым сварил чашку эспрессо Луиджи Беццери.*

*Первым позвонил с мобильного телефона Мартин Купер.*

***Первыми прочли эту книгу и помогли сделать ее лучше Алексей Бояришинов (в ЖЖ cybrat), Галина Попова (galina\_vl), Ли Д (lee-der), Мария Кузнецова (kutanica), а еще Наталья Рудина, Ольга Мухина, Сергей Соломонов, Татьяна Агафонова и Татьяна Бадя. Огромное им спасибо!***

5 июля 1871 года портной из Невады Якоб Дэвис написал письмо, навсегда изменившее... наш гардероб. Мы все каждый день пишем, чтобы что-нибудь изменить: свою клиентскую базу, доходы, условия работы – да, наконец, репутацию. Мы составляем коммерческие предложения, ведем переписку с клиентами и партнерами, пишем сопроводительные письма и резюме, наполняем информацией корпоративный сайт, готовим пресс-релизы. Иногда наши тексты «выстреливают», но случается, что они барахлят, как неправильно собранный механизм.

Впрочем, почему «как»? Каждый текст и есть механизм – механизм для воздействия на адресата. Если он не работает, значит, мы нарушили правила сборки: выбрали не тот чертеж, взяли неправильные детали, не так скомпоновали их между собой. То есть ошиблись в структуре, неэффективно построили фразы, подобрали неподходящие слова или промахнулись с оформлением.

Конечно, можно собирать механизм по наитию, но гораздо удобнее иметь для этой цели инструкцию. Когда современный человек сталкивается со сложностями при написании делового письма, он хочет взять соответствующую книгу и найти в ней ясный ответ. По крайней мере этого захотелось мне, когда пришлось заняться темой переписки вплотную. Каково же было мое удивление, когда выяснилось, что таких книг на полках магазинов практически нет! Есть книги по делопроизводству, копирайтингу, стилистике, аргументации, но целостной инструкции для желающих использовать деловое письмо как инструмент днем с огнем не найти!

Мне как бизнес-тренеру по коммуникациям это показалось неправильным. Я принялась за составление недостающей инструкции, и через три года она появилась на свет. Результат перед вами. В книгу вошли практические наблюдения – мои и других авторов, а также многочисленные примеры: деловые, исторические и литературные. И письмо Якоба Дэвиса, конечно, тоже вошло – не зря же мы начали с него разговор...



## Вводная глава

### Сам себе запорожец. Факты, образ, оформление



В Санкт–Петербурге в Государственном Русском музее...

Впрочем, не будем издалека: стоит сказать «письмо турецкому султану», и любой вспомнит знаменитых репинских «Запорожцев». Все мы из названия картины знаем, что запорожцы пишут письмо турецкому султану – но какое и по какому поводу? И существовало ли это письмо на самом деле?

На последний вопрос ответа нет до сих пор. Бытует легенда, что в 1676 году турецкий султан направил запорожцам весьма категоричное предложение перейти без всякого сопротивления под его власть. Лихим казакам это предложение не понравилось, и они ответили султану знаменитым письмом. Оригинальная переписка не сохранилась, но в конце

XIX века историки обнаружили столетней давности копии. Если, конечно, это были действительно копии: вполне могло оказаться, что какой-то изобретательный автор века XVIII просто сфальсифицировал документ. Но даже если и так, его творение для нас весьма поучительно.

Ведь для чего мы пишем деловые письма? Какова наша цель? Чаще всего мы чего-то добиваемся от получателя письма, нашего адресата. Чтобы он приобрел наш товар, профинансировал наш проект, дал на что-то согласие. Даже если на первый взгляд нам ничего не нужно (например, письмо представляет собой просто отчет о проделанной работе), мы все равно чего-то хотим. Хотим, чтобы адресат оценил эту самую работу. Чтобы подумал: а работник-то – золото! Чтобы повысил зарплату – ну или хотя бы не уволянял...

Что же воздействует на адресата, что увеличивает наши шансы добиться своего? Разобраться в этом нам как раз и помогут «Запорожцы».

Представьте, что вы один из персонажей знаменитой картины. Под занавес XVII века вам приходит от правителя Турции письмо следующего содержания:

Я, султан, сын Мухаммеда, брат Солнца и Луны, внук и наместник Бога, владелец царств Македонского, Вавилонского, Иерусалимского, Великого и Малого Египта, царь над царями, властитель над властелинами, необыкновенный рыцарь, никем непобедимый воин, неотступный хранитель гроба Господня, попечитель самого Бога, надежда и утешение мусульман, смущение и великий защитник христиан, повелеваю вам, запорожским казакам, сдаться мне добровольно безо всякого сопротивления и меня вашими нападками не заставлять беспокоиться.

Что хочется ответить? Думаю, примерно то же, что ответили запорожцы. Самая цензурная редакция их ответа выглядит так:

Ты, шайтан турецкий, проклятого черта брат и товарищ и самого Люцеперя секретарь, якой ты в черта лыщарь? Чорт выкидае, а твое вийско пожирае. Не будешь ты годеи сыны христианские пид собой маты, твоего вийска не боимось, землею и водою будем биться с тобою. Вавилонский ты кухарь, македонский колесник, иерусалимский броварник, александрийский козолуп, Великого и Малого Египта свинарь, <...> каменецкий кат, самого гаспида внук и всего свету блазень, и нашего Бога дурень, свиняча морда, кобыляча срака, разницка собака, нехрешений лоб, хай бы взял тебе чорт. От так тоби казаки видказали, плюгавче. Невгоден еси свиней христианских пасти! Числа не знаем, бо календаря не маем, месяц у неба, год у князя, а день такой у нас, як и у вас, поцелуй за то в сраку нас!

В Интернете встречаются и более цветистые варианты. На всякий случай приведу краткий словарь: броварник – это пивовар, сагайдак – козел, блазень – шут, кухарь – повар, гаспид – черт, кат – палач, а «видказали» значит «отказали».

Но что же ваш ответ – и ответ запорожцев – означает с точки зрения воздействия на получателя письма?

Начнем с того, что предложение султана ни вас, ни запорожцев не заинтересовало. В самом деле, какой вам интерес становится турецкоподданным? Каковы гарантии, что ваши права не будут ущемлены? В письме султана об этом ни слова. Не хватает *фактов*, которые могли бы нас убедить. Но только ли в фактах дело?

Вспомните, что именно вам захотелось ответить султану. «Спасибо, как-нибудь в другой раз»? Ой ли... Скорее что-то про упомянутый запорожцами поцелуй в определенное место... Выходит, вас не просто не устроили факты – вы обиделись, вы рассердились! «Конечно, – часто говорят мне на тренингах, – а зачем султан такие слова выбирает? И что у

него за манера письма? Как будто мы, казаки, ему должны! Как будто он нас уже победил!» И вот здесь кроется еще одна важная вещь: мы обижаемся на манеру и слова. Но они не нравятся нам не сами по себе, а потому, что создают определенное представление о султани. Рисуют его заносчивым, высокомерным, бесцеремонным – таким, к которому не хочется идти в подданные. То есть создают *образ*, который мешает убеждать адресата.

Таким образом, реакция на письмо – ваша, запорожцев, чья угодно – зависит от двух вещей: от того, какие *факты* сообщает автор письма, и от того, с каким лицом, в каком *образе* он это делает.



Чтобы добиться от адресата своего, нам нужно подобрать правильные факты, правильно их изложить и сделать это «с правильным лицом» – с таким, которое вызовет у получателя письма желание принять ваше предложение. Как это сделать? С этим мы и будем разбираться.

Правильному изложению фактов в письме я посвятила первый раздел книги. Речь в нем пойдет о том, как эти факты систематизировать, по какому плану изложить, под каким соусом подать и как облечь в слова, чтобы текст письма получился ясным и удобным для адресата.

Созданию правильного лица, то есть образа, посвящен второй раздел. В нем мы разбираемся, как выбрать верный стиль и тон, как не испортить приятное сообщение и подсластить неприятное, как в сложных ситуациях «втереться в доверие» к адресату и изложить просьбу так, чтобы он просто не смог нам отказать.

Есть еще и третий раздел, посвященный оформлению текста: отступам, шрифтам, абзацам и прочему «наведению красоты». Один из первых читателей книги, узнав о фактах и образе, написал мне: «А как же внешний вид письма? Запорожцы небось получили от султана свиток с золоченым обрезом и изящной каллиграфией. И то вон как среагировали. А если бы им принесли измятую, нацарапанную кое-как «цедулю»?» Тему оформления текста и впрямь нужно было рассматривать – но сразу же встал вопрос, в каком разделе. Она просилась к фактам: ведь грамотное оформление помогает эти факты воспринимать. Но и от образа ее было не отделить: ведь оформление письма создает впечатление о его авторе. Рвать тему на части не хотелось, поэтому для нее был создан особый раздел.

Теперь все три раздела перед вами. Пожалуй, начать следует с фактов.

## Факты

### Чем крыть – и в каком порядке

*Начало он вывел довольно бойко: «В милицию. Члена МАССОЛИТа Ивана Николаевича Бездомного. Заявление. Вчера вечером я пришел с покойным М. А. Берлиозом на Патриаршие пруды...» И сразу поэт запутался, главным образом из-за слова «покойным». С места выходила какая-то безлепица: как это так – пришел с покойным? Не ходят покойники! Действительно, чего доброго, за сумасшедшего примут! Подумав так, Иван Николаевич начал исправлять написанное. Вышло следующее: «...с М. А. Берлиозом, впоследствии покойным...». И это не удовлетворило автора. Пришлось применить третью редакцию, а та оказалась еще хуже первых двух: «...Берлиозом, который попал под трамвай...» – а здесь еще прицепился этот никому не известный композитор-однофамилец, и пришлось вписать: «...не композитором...» Намучившись с этими двумя Берлиозами, Иван все зачеркнул и решил начать сразу с чего-то очень сильного, чтобы немедленно привлечь внимание читающего, и написал, что кот садился в трамвай, а потом вернулся к эпизоду с отрезанной головой. Голова и предсказание консультанта привели его к мысли о Понтии Пилате, и для вящей убедительности Иван решил весь рассказ о прокураторе изложить полностью с того самого момента, как тот в белом плаще с кровавым подбоем вышел в колоннаду Иродова дворца. <...> К тому времени, как появилась издалека пугающая туча с дымящимися краями и накрыла бор и дунул ветер, Иван почувствовал, что обессилел, что с заявлением ему не совладать, не стал поднимать разлетевшихся листков и тихо и горько заплакал.*

*М. Булгаков. Мастер и Маргарита*

## Глава 1

### Посадить дерево.

### Организация фактов, структура письма



Попроси людей на улице вспомнить самого известного поэта, и большинство назовет Пушкина. Попроси назвать самый известный фрукт – назовут, скорее всего, яблоко. Ну а звание самого известного письма, вероятно, поделят письмо Татьяны Онегиной и знаменитое послание «на деревню дедушке» из чеховского рассказа «Ванька». Перед вами сокращенный вариант этого послания. На своих тренингах я не раз ставила с ним эксперимент: просила участников с одного прочтения определить, чего хочет от них Ванька и почему. Попробуйте и вы ответить на этот вопрос.

Милый дедушка, Константин Макарыч!

И пишу тебе письмо. Поздравляю вас с Рождеством и желаю тебе всего от господ бога. Нету у меня ни отца, ни маменьки, только ты у меня один остался.

А вчера мне была выволочка. Хозяин выволок меня за волосья на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул. А на неделе хозяйка велела мне почистить селедку, а я начал с хвоста, а она взяла селедку и ейной мордой начала меня в харю тыкать. Подмастерья надо мной насмеваются, посылают в кабак за водкой и велят красть у хозяев огурцы, а хозяин бьет чем попадя. А еды нету никакой. Утром дают хлеба, в обед каши и к вечеру тоже хлеба, а чтоб чаю или шей, то хозяева сами трескают. А спать мне велят в сенях, а когда

ребяенок ихний плачет, я вовсе не сплю, а качаю люльку. Милый дедушка, сделай божещкую милость, возьми меня отсюда домой, на деревню, нету никакой моей возможности... Кланяюсь тебе в ножки и буду вечно бога молить, увези меня отсюда, а то помру... Я буду тебе табак тереть, богу молиться <...>. А ежели думаешь, должности мне нету, то я Христа ради попрошусь к приказчику сапоги чистить али заместо Федьки в подпаски пойду. Дедушка милый, нету никакой возможности, просто смерть одна. <...> А когда вырасту большой, то за это самое буду тебя кормить и в обиду никому не дам, а помрешь, стану за упокой души молить, все равно как за мамку Пелагею. <...>

Приезжай, милый дедушка, Христом богом тебя молю, возьми меня отседа. Пожалей ты меня сироту несчастную, а то меня все колотят и кушать страсть хочется, а скука такая, что и сказать нельзя, все плачу. А намедни хозяин колодкой по голове ударил, так что упал и насилу очухался. <...> Остаюсь твой внук Иван Жуков, милый дедушка приезжай.

Чаще всего, прочитав письмо, участники говорят, что Ванька просит забрать его в деревню, поскольку в городе ему плохо. «Сумбурное письмо, – решает обычно группа, – не сразу в нем разберешься». Тогда я предлагаю группе «ремейк» послания «на деревню дедушке» и прошу вновь ответить на тот же вопрос.

Милый дедушка, Константин Макарыч!

**И пишу тебе письмо попросить забрать меня из города домой на деревню. В городе я только зазря муки терплю, а на деревне ты на меня, дедушка, век не нарадуешься.**

*Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.* Только вчерась была выволочка. Хозяин выволок меня за волосы на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул. А намедни колодкой по голове ударил, так что упал и насилу очухался.

*Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.* Подмастерья надо мной насмеваются, посылают в кабак за водкой и велят красть у хозяев огурцы. А на неделе хозяйка велела мне почистить селедку, а я начал с хвоста, а она взяла селедку и ейной мордой начала меня в харю тыкать.

*Условия для житья – хуже собачьих.* Еды нету никакой. Утром дают хлеба, в обед каши и к вечеру тоже хлеба, а чтоб чаю или щей, то хозяева сами трескают. А спать мне велят в сенях, а когда ребяенок ихний плачет, я вовсе не сплю, а качаю люльку.

*А на деревне я уж буду первый работник.* Я буду тебе табак тереть. А ежели думаешь, должности мне нету, то я Христа ради попрошусь к приказчику сапоги чистить али заместо Федьки в подпаски пойду.

*Да и тебе в старости я буду опора.* Когда вырасту большой, то буду тебя кормить и в обиду никому не дам, а помрешь, стану за упокой души молить, все равно как за мамку Пелагею.

Приезжай, милый дедушка, Христом богом тебя молю, возьми меня отседа, а то помру совсем. Остаюсь твой внук Иван Жуков.

На этот раз группа отвечает, что Ваньку нужно забрать из города в деревню не только потому, что в городе он страдает, но и потому, что в деревне деду от него будет радость. Если раньше письмо только «давило на жалость», то теперь в нем появляются и вполне рацио-

нальные доводы. Откуда они взялись? Может быть, мы в процессе переписывания их добавили? Нет, набор доводов не изменился: и в первом, и во втором говорится про табак, подпaska, сапоги и заботу. Просто в исходном письме эта информация терялась, а в «ремейке», где мы изменили структуру, она стала заметна, заработала. «И вообще, «ремейк» удобнее, – часто добавляют участники эксперимента, – глянул и сразу все понял, не нужно долго разбираться...»

Получается любопытная ситуация. Мы берем не слишком убедительное и не очень ясное письмо, ничего не меняем в нем по смыслу, а лишь переставляем и группируем тезисы – и письмо становится убедительнее и яснее! Раз так, стоит использовать эту магическую перестановку и группировку в своих деловых письмах. В чем же ее суть?

«Ремейк» отличается от исходного письма тем, что построен по *принципу дерева*. Впервые этот принцип сформулировала в своей книге «Золотые правила Гарварда и McKinsey» Барбара Минто<sup>1</sup>. У Минто он назывался *принципом пирамиды*, поскольку предполагал иерархию уровней, но, на мой взгляд, сравнение с деревом для этого принципа показательнее.

## Простые деревья

Чтобы разобраться, о каких деревьях идет речь и как они помогают нам строить понятные тексты, проведем тест. Сосредоточились? Прочтите один раз следующее задание и попробуйте его выполнить:

Карась, сова, медведь, тигр, щука, ворона, волк, налим, соловей, лиса, карп, утка.

**Запомните как можно больше существ из этого списка**

Теперь проинтерпретируем результат. Если вы запомнили меньше пяти позиций, память у вас так себе. Если пять и больше – хорошая. Если все двенадцать, то вы жульничали – или выполняли не то задание, что выше, а то, что ниже:

**Запомните как можно больше существ из этого списка**

*Рыбы:* карась, щука, налим, карп.

*Птицы:* сова, ворона, соловей, утка.

*Звери:* медведь, тигр, волк, лиса.

Вы, вероятно, заметили, что содержание обоих заданий одинаково – зато структурированы они по-разному. Первая построена «как обычно», а вторая как раз в виде дерева.

---

<sup>1</sup> Издана на русском языке: Минто Б. Золотые правила Гарварда и McKinsey. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008.



В тексте и на схеме для каждого уровня использован свой шрифт. Блок на самом верху – это «корень» дерева; информация в нем набрана **жирным шрифтом**. От корня вниз отходят три основные «ветви» про рыб, птиц и зверей – их заголовки выделены *курсивом*. Каждая из ветвей затем еще разветвляется на «листья» – для них использован обычный шрифт. Чем ниже мы спускаемся по дереву, тем деталей становится больше, а чем выше поднимаемся, тем их остается меньше. При движении сверху вниз картина становится подробнее, при движении снизу вверх – обобщеннее.

Почему «древовидное» задание эффективнее обычного?

Во–первых, потому, что нам удобно идти от общего к частному: сначала понять суть (выяснить, что речь идет о запоминании), а потом узнавать детали (прочитать, что именно предстоит запомнить).

А во–вторых, потому, что человеку сложно удержать в голове больше трех несистематизированных фактов. «Карась, сова, медведь» – это просто. «Карась, сова, медведь, щука, крокодил» – уже труднее. В древовидной структуре двенадцать птиц–рыб–зверей как раз и объединены всего в три группы.

Похожее дерево мы можем построить и для Ванькиного послания.





Само послание будет в таком случае выглядеть так.

Милый дедушка, Константин Макарыч!

**И пишу тебе письмо попросить забрать меня из города домой на деревню.**

*Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.* Только вчерась была выволочка. Хозяин выволок меня за волосы на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул. А наемдни колодкой по голове ударил, так что упал и насилу очухался.

*Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.* Подмастерья надо мной насмеваются, посылают в кабака за водкой и велят красть у хозяев огурцы. А на неделе хозяйка велела мне почистить селедку, а я начал с хвоста, а она взяла селедку и ейной мордой начала меня в харю тыкать.

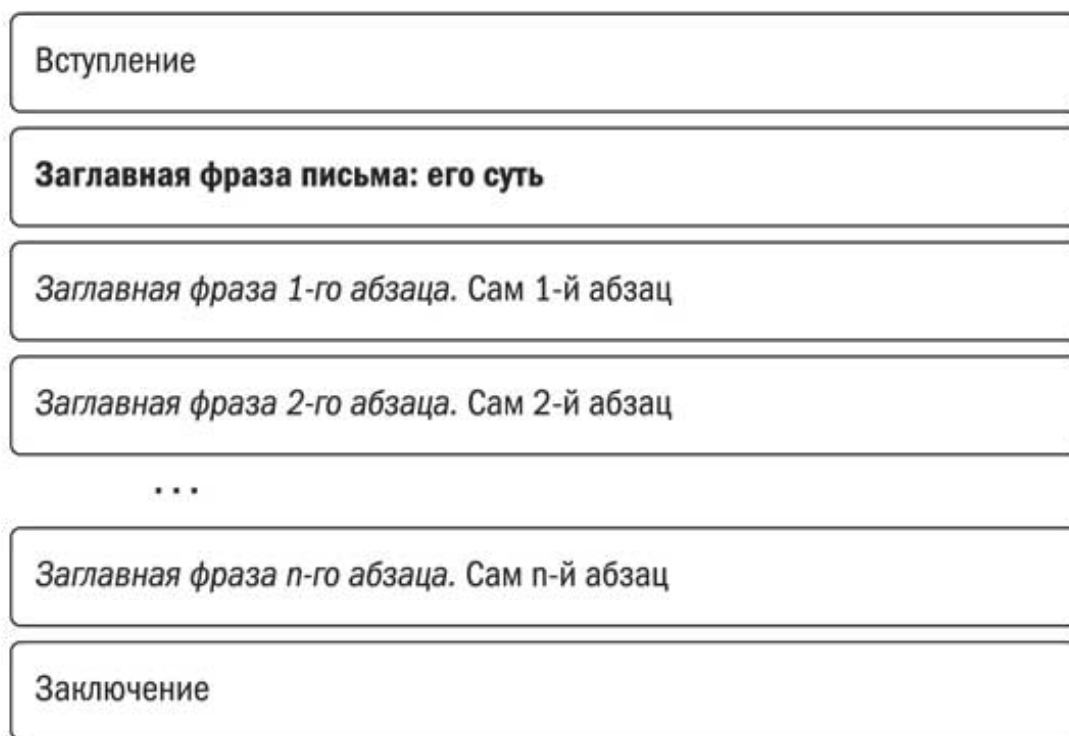
*Условия для житья – хуже собачьих.* Еды нету никакой. Утром дают хлеба, в обед каши и к вечеру тоже хлеба, а чтоб чаю или щей, то хозяева сами трескают. А спать мне велят в сенях, а когда ребяенок ихний плачет, я вовсе не сплю, а качаю люльку.

*А на деревне я уж буду первый работник.* Я буду тебе табак тереть. А ежели думаешь, должности мне нету, то я Христа ради попрошусь к приказчику сапоги чистить али заместо Федьки в подпаски пойду.

*Да и тебе в старости я буду опора.* Когда вырасту большой, то буду тебя кормить и в обиду никому не дам, а помрешь, стану за упокой души молить, все равно как за мамку Пелагею.

Приезжай, милый дедушка, Христом богом тебя молю, возьми меня отседа, а то помру совсем. Остаюсь твой внук Иван Жуков.

Что изменится? И письмо в целом, и отдельные его абзацы будут построены по одному и тому же закону. В начале каждого обязательно будет идти заглавная фраза, раскрывающая его суть:



По большому счету чтением заглавных фраз такого письма можно будет и ограничиться. Адресат, конечно, не узнает из них всех деталей, но суть сообщения вполне поймет.

**И пишу тебе письмо попросить забрать меня из города домой на деревню.**

*Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.*

*Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.*

*Условия для жителя – хуже собачьих.*

*А на деревне я уж буду первый работник.*

*Да и тебе в старости я буду опора.*

Это и есть принцип дерева в действии: сначала заглавная фраза письма объясняет, с чем мы пришли, затем заглавные фразы абзацев крупными мазками обрисовывают ситуацию, и только потом «рядовые» предложения сообщают детали.

Обычно «древовидный» вариант письма нравится группе гораздо больше исходного, но «ремейку», по мнению группы, он все-таки уступает. Чего же этому варианту недостает?

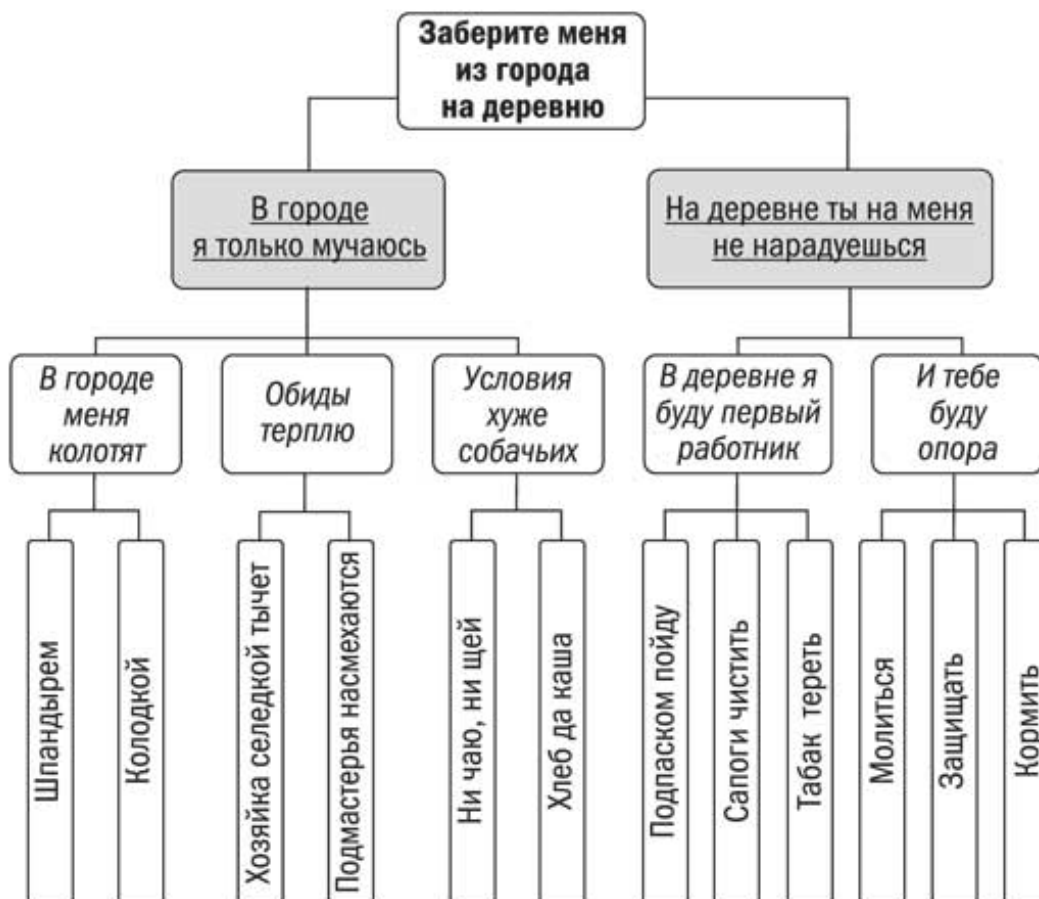
## Сложные деревья

Попробуйте, прочитав письмо из раздела про простые деревья, сказать в двух словах, почему Ваньке не место в городе. В двух, скорее всего, не получится. Получится в пяти, но пять – это снова «карась, сова, медведь, щука, крокодил»; слишком много, чтобы удержать в голове.

Когда чего-то было слишком много, мы применяли группировку. Двенадцать Ванькиных доводов сгруппировались в пять категорий. Но может быть, и количество категорий удастся сократить?

Разделим Ванькины доводы на жалобы и обещания.

Теперь причин, по которым Ваньке нужно в деревню, всего две, а на пять категорий они распадаются уже ниже.



В дереве стало меньше ветвей, но больше уровней, а в тексте после **заглавной фразы письма** и перед **заглавными фразами абзацев** появились заглавные фразы ветвей дерева.

Вступление

**Заглавная фраза письма: его суть**

Заглавные фразы ветвей дерева

Заглавная фраза 1-го абзаца. Сам 1-й абзац

...

Заглавная фраза n-го абзаца. Сам n-й абзац

Заключение

Милый дедушка, Константин Макарыч!

**И пишу тебе письмо попросить забрать меня из города домой на деревню.** В городе я только зазя муки терплю, а на деревне ты на меня, дедушка, век не нарадуешься.

*Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.* Только вчера была выволочка. Хозяин выволок меня за волосы на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул. А намедни колодкой по голове ударил, так что упал и насилиу очухался.

*Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.* Подмастерья надо мной насмеваются, посылают в кабак за водкой и велят красть у хозяев огурцы. А на неделе хозяйка велела мне почистить селедку, а я начал с хвоста, а она взяла селедку и ейной мордой начала меня в харю тыкать.

*Условия для житья – хуже собачьих.* Еды нету никакой. Утром дают хлеба, в обед каши и к вечеру тоже хлеба, а чтоб чаю или щей, то хозяева сами трескают. А спать мне велят в сенях, а когда ребяенок ихний плачет, я вовсе не сплю, а качаю люльку.

*А на деревне я уж буду первый работник.* Я буду тебе табак тереть. А ежели думаешь, должности мне нету, то я Христа ради попрошусь к приказчику сапоги чистить али заместо Федьки в подпаски пойду.

*Да и тебе в старости я буду опора.* Когда вырасту большой, то буду тебя кормить и в обиду никому не дам, а помрешь, стану за упокой души молить, все равно как за мамку Пелагею. Приезжай, милый дедушка, Христом богом тебя молю, возьми меня отседа, а то помру совсем. Остаюсь твой внук Иван Жуков.

Это и есть наш «ремейк» – письмо, полностью построенное от общего к частному. Судите сами. Сначала из **заглавной фразы** письма мы узнаем, что Ваньку нужно забрать в деревню. Затем заглавные фразы «ветвей» объясняют почему: в городе Ванька только страдает, а в деревне станет для деда источником радости. Далее *заглавные фразы абзацев* сообщают, от чего именно страдает Ванька и чему будет радоваться дед. Наконец, из самих абзацев становится ясно, кто, когда и чем бил Ваньку и на каких «рабочих местах» он готов потрудиться.

На каком бы шаге получатель нашего письма ни остановился, он всегда будет иметь целостное представление о ситуации. Следующие шаги будут только детализировать это представление, но не будут изменять сути. А это значит, что нам больше не страшно, что наше письмо не дочитают до конца!

На тренингах я постоянно слышу опасения, что письмо не прочтут полностью. Кажется, это должно быть обидно – зря, что ли, старались? Но по большому счету наша цель не в том, чтобы письмо прочитали от корки до корки. Нам важно, чтобы нас поняли и сделали все по-нашему. Допустим, адресат прочел первый абзац, все понял, все сделал и дальше читать не стал. Разве же это плохо? Мы получили чего хотели, адресат сэкономил время – и все довольны. А древовидная структура как раз способствует такому результату.

Если адресат «ремейка» прочтет только первый абзац, он поймет следующее:

**И пишу тебе письмо попросить забрать меня из города домой на деревню.**

В городе я только зазря муки терплю, а на деревне ты на меня, дедушка, век не наладуешься.

Если он пробежит глазами первые предложения остальных абзацев, он будет знать еще больше:

**И пишу тебе письмо попросить забрать меня из города домой на деревню.**

В городе я только зазря муки терплю, а на деревне ты на меня, дедушка, век не наладуешься.

*Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.*

*Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.*

*Условия для житья – хуже собачьих.*

*А на деревне я уж буду первый работник.*

*Да и тебе в старости я буду опора.*

Этого будет уже достаточно, чтобы принять решение – или по крайней мере задуматься о нем.

## Как показать структуру

«Погодите, – обычно говорит мне группа, – мы не можем использовать в письме и жирный шрифт, и наклонный, и подчеркнутый, и обычный! Это же будет калейдоскоп, а не письмо!» Действительно, не можем. Но, к счастью, этого и не нужно.

Пока мы изучали принцип дерева, нам важно было понимать, где заканчивается заглавная фраза письма и начинаются заглавные фразы ветвей. Поэтому мы использовали для заглавной фразы письма жирный шрифт, а для заглавных фраз ветвей подчеркивание.

В реальности же адресату вовсе не обязательно различать эти два уровня «заглавности». Для него оба уровня – просто суть письма, и всю эту суть мы можем выделить одинаково, жирным шрифтом. Собственно, так и сделано в тексте «ремейка» из самого начала главы:

Милый дедушка, Константин Макарыч!

**И пишу тебе письмо попросить забрать меня из города домой на деревню. В городе я только зазря муки терплю, а на деревне ты на меня, дедушка, век не на радуешься.**

*Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.* Только вчера была выволочка. Хозяин выволок меня за волосья на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул. А намедни колодкой по голове ударил, так что упал и насилилу очухался.

*Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.* Подмастерья надо мной насмеваются, посылают в кабак за водкой и велят красть у хозяев огурцы. А на неделе хозяйка велела мне почистить селедку, а я начал с хвоста, а она взяла селедку и ейной мордой начала меня в харю тыкать.

*Условия для житья – хуже собачьих.* Еды нету никакой. Утром дают хлеба, в обед каши и к вечеру тоже хлеба, а чтоб чаю или щей, то хозяева сами трескают. А спать мне велят в снях, а когда ребяенок ихний плачет, я вовсе не сплю, а качаю люльку.

*А на деревне я уж буду первый работник.* Я буду тебе табак тереть. А ежели думаешь, должности мне нету, то я Христа ради попрошусь к приказчику сапоги чистить али заместо Федьки в подпаски пойду.

*Да и тебе в старости я буду опора.* Когда вырасту большой, то буду тебя кормить и в обиду никому не дам, а помрешь, стану за упокой души молить, все равно как за мамку Пелагею. Приезжай, милый дедушка, Христом богом тебя молю, возьми меня отседа, а то помру совсем. Остаюсь твой внук Иван Жуков.

## Как выращивать деревья

«Мысли мощные, – написал мне один из первых читателей книги, – только непонятно, как воплощать их в жизнь. С какого конца браться – сверху или снизу? Сначала писать «курсивные» фразы, потом объединять их в «подчеркнутые», а потом придумывать «жирную»? Или начинать с «жирной», потом расшифровывать ее «подчеркнутыми», а потом переходить к «курсивным»? Как правильно?»

Прежде чем писать письмо, нужно понять, что мы хотим этим письмом сказать адресату. Поэтому начинать всегда лучше с «жирной», заглавной фразы письма – **«Прошу забрать меня домой на деревню»**. А дальше наш выбор зависит от багажа фактов.

Возможны два варианта:

- 1) вы еще не систематизировали факты, которые хотите изложить в письме;
- 2) вы уже знаете, какими фактами будете подкреплять свое мнение.

### Вариант 1 – сверху вниз

Если мы пишем с чистого листа и фактов в поддержку своей идеи пока не собирали, удобнее спускаться по дереву вниз. Задаем себе вопрос, почему нужно забрать Ваньку в деревню, и отвечаем на него двумя–тремя краткими утверждениями: **«Потому что в городе Ванька только мучается, а в деревне будет полезен деду»**. Получаем «подчеркнутые» фразы – заглавные фразы ветвей дерева.

Теперь нужно решить, о каких мучениях и о какой пользе пойдет речь – в целом, без мелких деталей. Ванька мучается, поскольку его *колотят, обижают и содержат в плохих условиях*. Деда он порадует, поскольку сможет *зарабатывать и заботиться*. Так мы получаем «курсивные» – заглавные фразы абзацев.

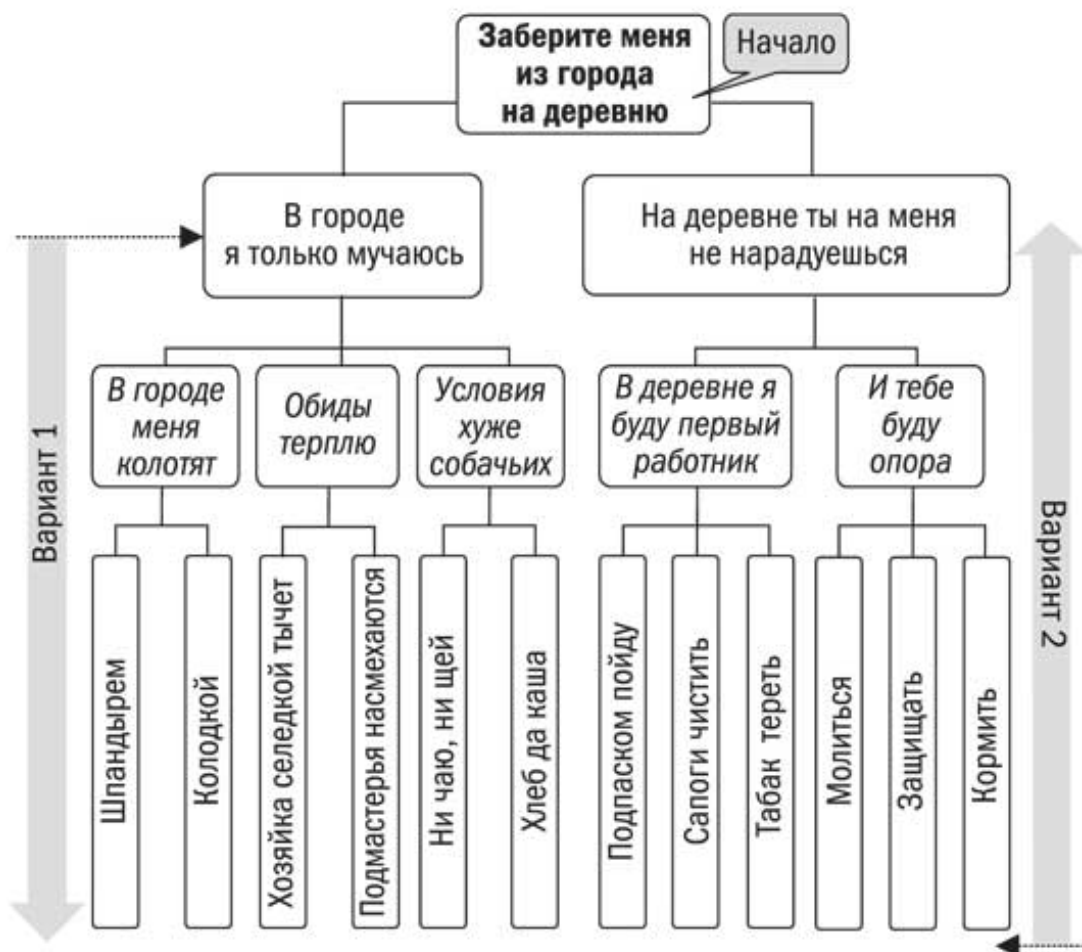
Когда эти фразы готовы, остается «обрастить» их фактами. Вспомнить, кто, когда, чем и за что колотил Ваньку. Составить список оскорблений. Подобрать примеры плохих условий проживания – ну и так далее. Дерево подскажет нам, какие именно данные нужно найти, чтобы «подпереть» главную мысль письма.

## Вариант 2 – снизу вверх

Если вместо чистого листа перед нами готовый набор фактов, то удобнее подниматься по дереву вверх. Берем первый факт из набора и задаем себе вопрос: «О чем говорит этот факт? Есть ли в списке еще факты, говорящие о том же? Как все их можно обобщить?»

Ваньку отчесали шпандырем и ударили по голове колодкой – стало быть, *в городе его бьют*. Ему «тычут в харю селедкой», насмехаются – иными словами, *обижают*. Ванька не может спать, не ест как следует – то есть *живет в плохих условиях*. Так мы постепенно формулируем «курсивные» фразы – заглавные фразы абзацев.

Когда все такие фразы готовы, мы смотрим, сколько их набралось. Если две–три, то дерево можно считать законченным. Если больше, то возникает вопрос, нельзя ли их как-то сгруппировать. Ваньку *колотят, обижают и содержат в плохих условиях* – все это говорит, что в городе он мучается. Ванька готов зарабатывать и заботиться – то есть он может приносить пользу. Появляется еще один, «подчеркнутый» уровень – уровень заглавных фраз ветвей дерева. И опять мы получаем готовое дерево, которое нужно только «перевести» в текст.



## Деревья для убеждающих писем

Безусловно, Чехов великий писатель, но письмо Ваньки – это все-таки не образец деловой переписки. Поэтому возьмем более реальный пример и вновь попробуем убедить адресата. Вы бы хотели летать в командировки исключительно бизнес-классом? И правильно. Потому что для компании это не только не разорительно, но даже, наоборот, очень выгодно. Судите сами.

Ряды кресел в экономическом классе расположены очень близко друг к другу. Из-за этого там практически невозможно работать с ноутбуком или бумагами. Экономический класс предполагает отсутствие комфорта, поэтому сотрудники прилетают в командировку усталыми. Они не могут сразу с самолета ехать на встречу с заказчиками и контрагентами, и наша организация вынуждена оплачивать им гостиницу для отдыха. В салоне бизнес-класса между рядами кресел достаточно места, что дает возможность работать с бумагами или на ноутбуке. Кроме того, там есть возможность подключения к Интернету, а значит, можно получать необходимую для работы информацию из офиса и прямо во время полета выполнять какие-то рабочие задачи. Билет бизнес-класса дороже билета экономического класса, но зато после перелета сотруднику не потребуются отдых в гостинице и он может немедленно ехать на встречу с клиентом. Благодаря этому компания оплачивает меньше ночей в гостинице. Также



за перелет бизнес–классом авиакомпании начисляют в три раза больше бонусных миль, чем за перелет экономическим классом. Дополнительные мили можно использовать для частичной оплаты стоимости проживания командированных сотрудников в гостинице или авиабилетов. Наконец, бизнес–классом летают руководители компаний – потенциальных клиентов. В полете с ними можно завязать полезные контакты.

Не впечатляет? Тогда давайте попробуем приведенные выше факты упорядочить в виде сложного дерева.



Уважаемый Иван Петрович! После нашего разговора о том, каким классом сотрудникам следует летать в командировку, мне удалось выяснить, что, как ни странно, более выгодным для компании оказывается перелет бизнес–классом. Он позволяет заметно повысить продуктивность командировок, причем без дополнительных затрат.

*Летая бизнес–классом, сотрудники могут за время командировки сделать больше, поскольку у них появляется возможность работать не только на месте, но и в полете. В салоне бизнес–класса, в отличие от салона экономического класса, достаточно места между креслами, чтобы установить ноутбук и разложить необходимые бумаги. Также там можно воспользоваться Интернетом для оперативной связи с офисом.*

*Бизнес–класс позволяет завязывать дополнительные деловые контакты. Этим классом летают руководители компаний – потенциальных клиентов. Во время полета с ними можно познакомиться и обсудить наши коммерческие предложения.*

*Хотя билет бизнес–класса стоит дороже билета экономического класса, разницу в стоимости покрывает экономия на отелях.* Летая бизнес–классом, сотрудники устают меньше, чем при перелете в экономическом классе, и перед встречей с клиентом им не нужно заезжать в отель для отдыха. Соответственно, компания оплачивает меньше ночей в отеле.

*Также разницу в стоимости билетов можно компенсировать за счет бонусов, начисляемых авиакомпанией.* За перелет бизнес–классом бонусных миль начисляется втрое больше, чем за перелет экономическим классом, и эти средства дают возможность оплачивать гостиницу или покупаемые в дальнейшем авиабилеты.

Таким образом, полеты бизнес–классом оказываются не так дороги, как можно предположить, и дают нашему предприятию существенные преимущества.

Здесь мы в учебных целях снова подчеркнули заглавные фразы ветвей – в настоящем письме они были бы просто «жирными». Согласитесь, в новой редакции факты звучат убедительнее. К тому же, просто пробежав письмо глазами, Иван Петрович уже может составить представление о вашей позиции – и отправить вас за билетами. Естественно, в бизнес–класс.

## **Деревья для информирующих писем**

До сих пор мы рассматривали убеждающие письма, но порой нам приходится писать и письма информирующие. В них мы не проталкиваем какое–то решение, а просто предоставляем адресату информацию. Но какое бы вы письмо ни писали, структура его все равно будет такой, как мы разбирали выше, – древовидной, содержащей заглавные фразы всего письма, заглавные фразы каждой ветви, заглавные фразы абзаца.

Допустим, вы работаете в консалтинговой компании, и клиент просит вас подготовить краткий обзор на тему роли государства в развитии металлургической промышленности Убундии (все названия, как принято говорить, вымышлены, а совпадения случайны). Каким в этом случае будет начало письма? Оно по–прежнему должно отражать суть вашего текста.

**В Убундии государство не вкладывает в металлургию свои средства.** Роль государства заключается в том, чтобы регулировать отрасль и стимулировать частные инвестиции в ее развитие.

*Государство регламентирует работу металлургических предприятий,* обеспечивая выдачу лицензий, государственный надзор за безопасностью производства и защиту государственной и коммерческой тайны в области технологий производства металла.

*Также государство осуществляет стратегическое планирование развития отрасли.* Департамент промышленности Убундии ежегодно тратит десять миллиардов долларов на программы взаимодействия с бизнесом и изучение потребностей рынка. Государство финансирует проведение исследований в области изменений спроса и предложения на металлопрокат и каждые пять лет публикует генеральный план развития металлургии страны.

*Для стимулирования инвестиций государство берет на себя обязательства по гарантированной закупке металла.* При этом заранее оговаривается объем будущих закупок и фиксируются либо цена, либо алгоритм ее расчета. Такие гарантии позволяют частным инвесторам

прогнозировать доходность проектов и с большей уверенностью вкладывать средства в металлургию Убундии.

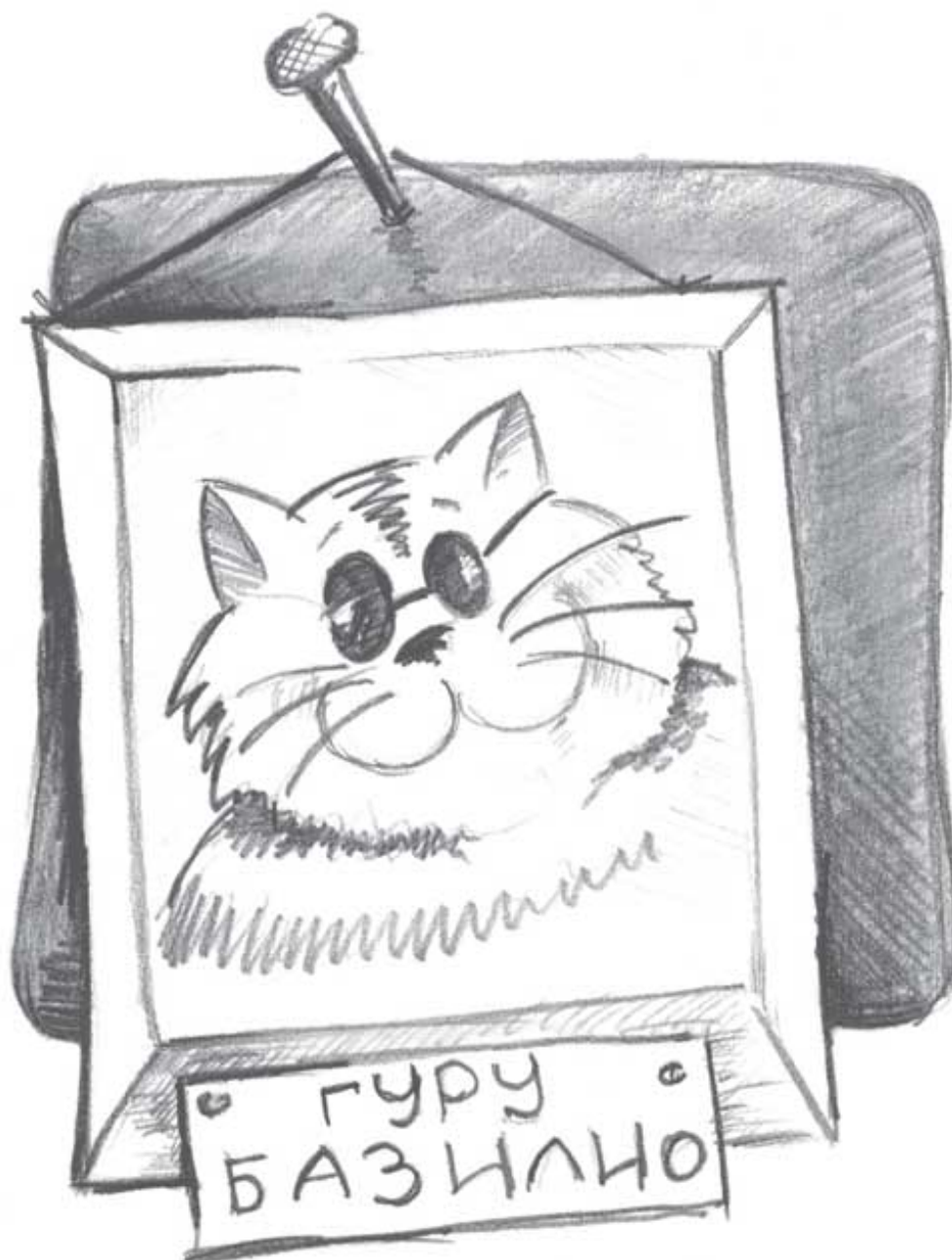
*Распространенным инструментом стимулирования являются также налоговые льготы.* Так, новым Законом о стимулировании тяжелой промышленности от 2005 года предусмотрены налоговые льготы на строительство новых объектов металлургии и реализацию их продукции в течение первых пяти лет эксплуатации.

Таким образом, государство обеспечивает развитие металлургической промышленности Убундии не за счет вливания бюджетных средств, а за счет создания условий для притока частного капитала.

Создавая текст письма, мы работаем как живописцы. Сначала делаем крупными мазками набросок: объясняем суть действий правительства Убундии. Затем прорабатываем детали: рассказываем о миллиардах на изучение рынка, о коммерческой тайне и так далее. В результате все наши факты доходят до адресата – без «усушки» и «утруски».

Примеры из этой и других глав можно скачать по адресу [sashakarepina.com/writingbook](http://sashakarepina.com/writingbook)

## Глава 2 «Медный грош». Подача фактов с учетом потребностей адресата



Говорят, на современного человека обрушивается в несколько раз больше информации, чем, например, на человека эпохи Средневековья. Нам постоянно что-то твердят газеты, телевидение, уличная реклама, коллеги, друзья, просто незнакомые люди. Чтобы не захлебнуться в информационном потоке, приходится ставить на его пути фильтры. Эти фильтры пропускают только то, что нам важно и интересно, а остальное безжалостно отсеивают. Современный закон выживания гласит: «Эгоист думает о себе больше, чем о других», – и в этом смысле мы, несомненно, эгоисты.

Адресаты наших писем – тоже эгоисты, они тоже ставят фильтры, и нашему письму приходится эти фильтры преодолевать. Помните «ремейк» письма Ваньки Жукова? Давайте посмотрим, сможет ли оно преодолеть дедушкин «фильтр».

*Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.* Только вчерась была выволочка. Хозяин выволок меня за волосья на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул...

*Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.* Подмастерья надо мной насмеваются, посылают в кабак за водкой и велят красть у хозяев огурцы. А на неделе хозяйка велела мне почистить селедку, а я начал с хвоста, а она взяла селедку и ейной мордой начала меня в харю тыкать...

*Живу я хуже собаки всякой.* Еды нету никакой. Утром дают хлеба, в обед каши и к вечеру тоже хлеба, а чтоб чаю или щей, то хозяева сами трескают...

Первыми дед прочтет заглавные фразы – а там ни слова о том, что ему, деду, важно и интересно. Все о том, что важно и интересно Ваньке. Если благополучие внука – не первая дедушкина забота, то нашему письму прямая дорога в печь. Как же перехитрить фильтр, сделать так, чтобы он пропустил наше сообщение?

Ну, например, так, как советовали Лиса Алиса и Кот Базилио в фильме «Приключения Буратино»: «На жадину не нужен нож: ему покажешь медный грош – и делай с ним что хошь!» Переведем на рациональный язык. Нужно найти «грош» – то, что интересует и волнует адресата, отвечает его потребностям, – и показать этот «грош», точно пропуск. Где показать? Естественно, на самом видном месте – в заглавных фразах.

*Ты меня, дедушка, хотел настоящим мужиком видеть, а в городе я почитай что бабой расту.* Вся работа у меня бабья. То заставят ребятенка в люльке качать, да еще колотят, ежели засну. А то селедку велят чистить, и ежели что не так, ейной мордой мне в харю тычут... У приказчиков я на побегушках, подай–принеси...

*Стал я опасаться, что мое городское обучение тебе, дедушка, в немалую копеечку встанет.* От побоев и голодухи здоровье мое слабеет, а доктор за свои услуги берет немало. Вон намедни меня тут колодкой по голове так ударили, что я упал и насилу очухался... А неровен час от унижений моя психика пострадает – так на докторях вообще разоришься. Я уж заметил: как начнут хозяева селедкой в харю тыкать, прям сам не свой делаюсь...

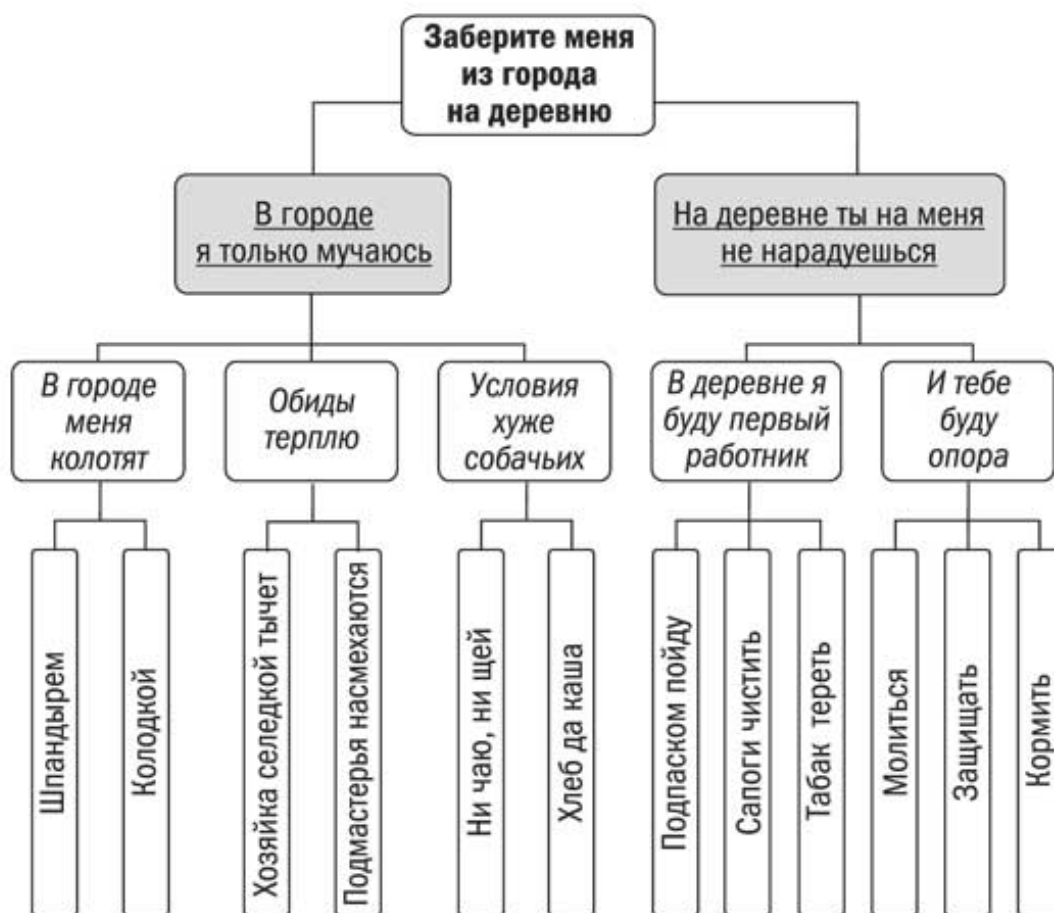
*Как подумаю, какие о тебе, дедушка, пересуды могут пойти – прям спать не могу.* Того гляди начнут люди судачить, что ты только напоказ добрый, а своего внука, родную кровиночку, держишь в городе в черном теле. Неровен час узнают, что я тут постоянно побои и унижения терплю. Только вчерась была выволочка. Хозяин выволок меня за волосья на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул...

Важно только понять, какой именно у нас дед и что ему важно. Первый вариант «зато-чен» под фильтр деда – «крепкого мужика», которому нужен такой же «крепкий мужичок» – внук. Второй настроен на фильтр расчетливого, жадного деда. Третий должен преодолеть фильтр деда–хвастуна, деда–показушника. Все деды – и все адресаты – разные. Наша задача найти для каждого «грош», который и зацепит, и подойдет к ситуации.

Чтобы сделать это, нужно понять, как изменится положение адресата, если он поступит по–нашему – или если не поступит. Скажется ли это на его безопасности? Даст ли это ему шанс больше заработать – или меньше потратить? Станет ли его работа более интересной, престижной, эффективной – или хотя бы менее утомительной? Появятся ли возможности для карьерного роста и развития, изменится ли статус адресата в коллективе? Если да, значит, мы нащупали «грош». Остается его использовать.

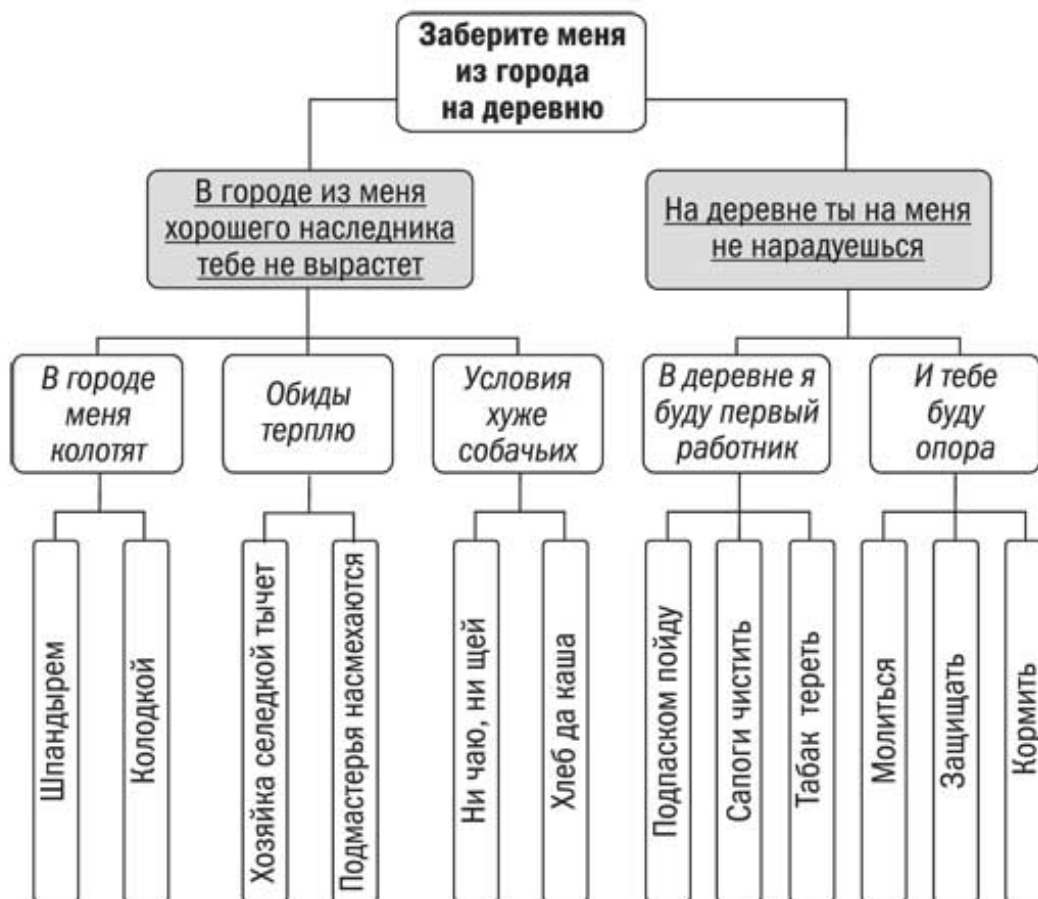
## «Грош» в заглавных фразах

Чтобы не рассуждать на пальцах, вернемся к нашему «ремейку». Предположим, что дед, которому адресован «ремейк», хочет вырастить Ваньку достойным человеком, полезным членом общества. Увидит ли такой дед в «ремейке» свой «грош»?



«Во второй ветке – вполне, – отвечают мне обычно на тренингах, – мы ведь пообещали радовать деда, работать, быть опорой».

А вот в первой ветке «грошей» совсем не видно: мы пишем о том, что беспокоит Ваньку, а не о том, что важно деду. Попробуем это исправить.



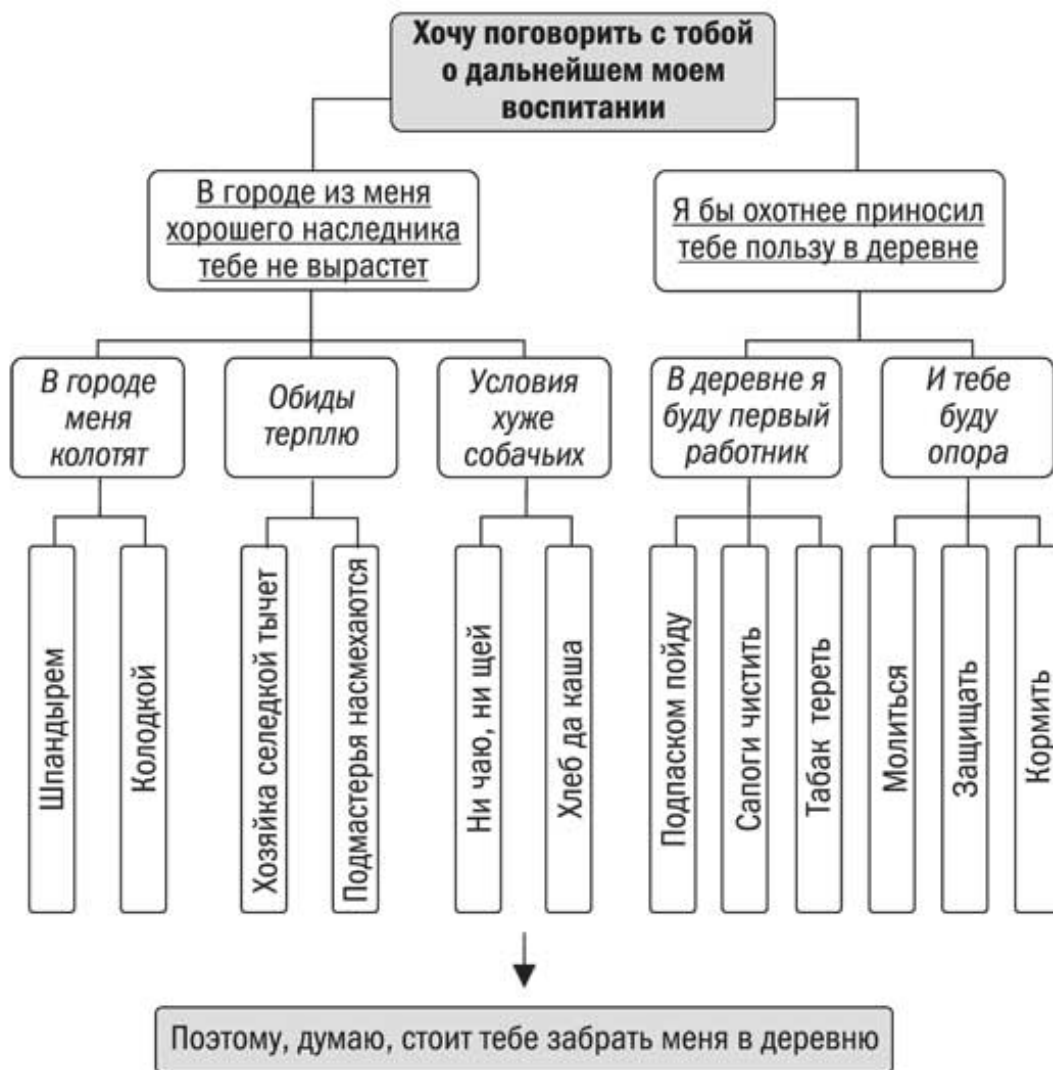
Теперь оба «подчеркнутых» блока нашего дерева содержат по «грошу», а значит, шансы преодолеть читательский фильтр повышаются.

### «Грош» в начале письма

Остается только одна загвоздка. Прежде чем узнать о «грошах», дед узнает, что Ваньку нужно забрать в деревню .

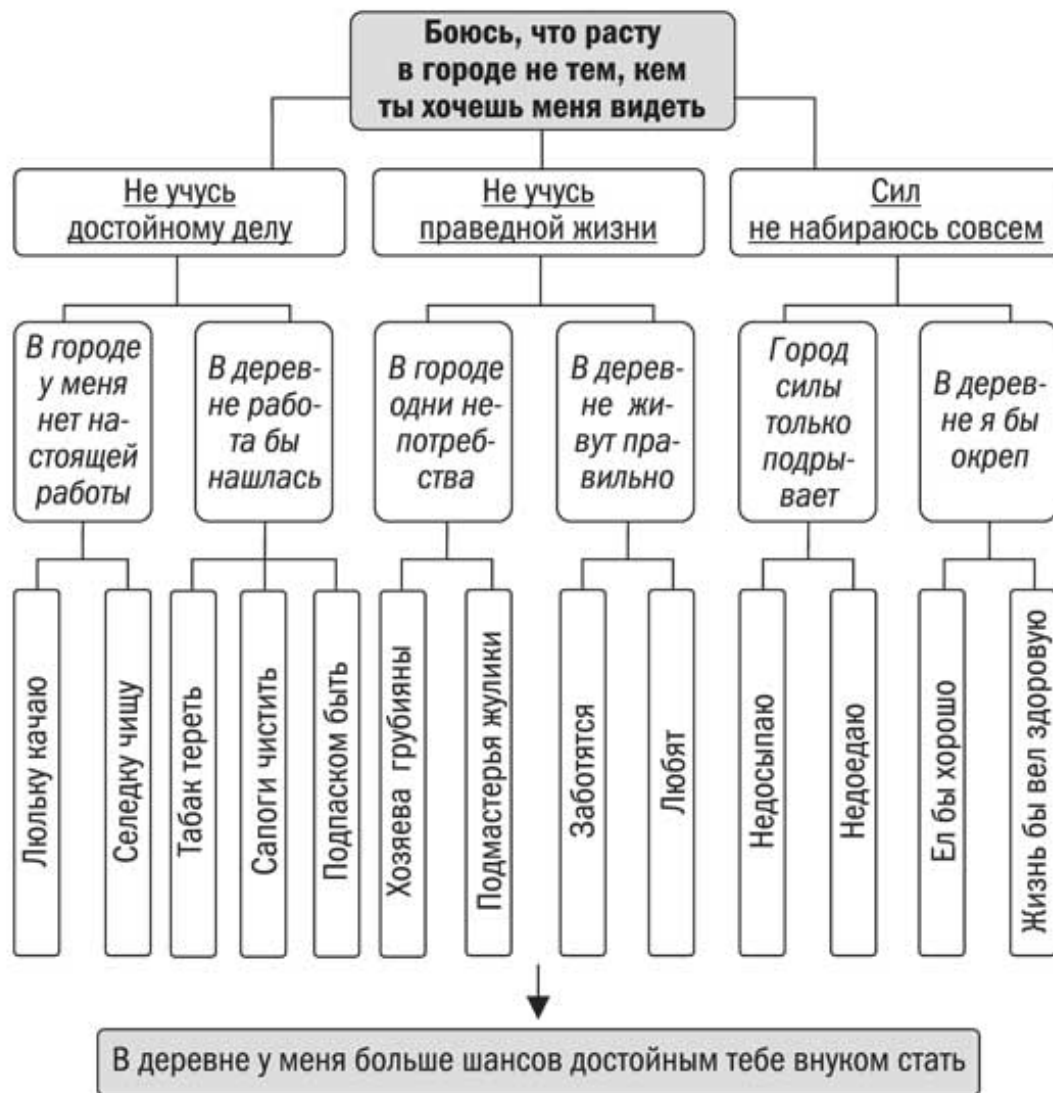
Хорошо , если он в принципе не против. А вдруг, чтобы найти внуку место в городе, он приложил кучу сил? Поднял все связи, просил, унижался, платил? Едва ли, узнав, что внук готов отправить все это псу под хвост, дед с готовностью прислушается к его доводам. Проблема в том, что фильтр может закрыться раньше, чем мы предъявим «гроши», и «подчеркнутые» фразы просто не дойдут до адресата.

Чтобы не нарываться на конфликт прямо в заглавной фразе, можно немного изменить формулировки, а саму просьбу озвучить после основных доводов, в заключении.



А можно пойти еще дальше и добавить «грошей» прямо в заглавную фразу письма.





Милый дедушка, Константин Макарыч!

**Стал я тревожиться, что в городе не тем человеком расту, каким ты меня всегда хотел видеть.** Не учусь я ни делу достойному, ни жизни праведной, да и сил на будущее не набираюсь совсем.

*Нет у меня здесь никакой настоящей работы.* У всех я на побегушках, подай–принеси. Хозяйского ребятенка в люльке качаю, селедку хозяйке чищу да бегаю в кабак за водкой для подмастерьев. Как ничего не умел, так по–прежнему и не умею.

*Вот в деревне для меня бы работа нашлась.* Я бы охотно пошел вместо Федьки в подпаски или устроился к приказчику сапоги чистить. В крайнем случае я стал бы тебе табак тереть – и приносил бы хоть какую–то пользу.

*Жизнь городская – одни непотребства.* У хозяев что ни день, то мордобой. Вот вчера хозяин выволоч меня за волосы на двор и избил шпандырем за то, что я качал их ребятенка в люльке и случайно заснул. А сегодня колодкой по голове ударил, так что я упал и едва не потерял сознание. Подмастерья вообще проходимцы – сами водку пьют, а меня подбивают для них у хозяина огурцы воровать. Ничему хорошему у таких людей не научишься.

*В деревне же живут правильно.* Родные люди друг друга любят, заботятся. Вот и я стал бы заботиться о тебе, никому бы тебя в обиду не давал. И после смерти я бы тебя не забыл – стал бы молиться за упокой души, как сейчас за мать Пелагею. Была бы у нас настоящая жизнь.

*Силы мои город только подрывает.* Еды тут нету никакой. Утром дают хлеба, в обед каши и к вечеру тоже хлеба, а чтоб чаю или щей, того нет. Спать, почитать, вовсе не приходится. Стелют мне в сенях, а там хозяйский ребенок все время плачет, и я целую ночь качаю люльку. Слабею что ни день.

*Зато в деревне я бы быстро окреп.* Пил бы молоко, хлеб бы ел свежий, овощи, что на огороде растут. Спал бы здоровым сном: летом на сеновале, а зимой на печи. Никакая работа мне бы после этого была не страшна.

Выходит, что в деревне у меня больше шансов достойным тебе внуком стать. Пока не поздно, нужно мне возвращаться в деревню. Если заберешь меня, век буду тебе благодарен. Остаюсь твой внук Иван Жуков.

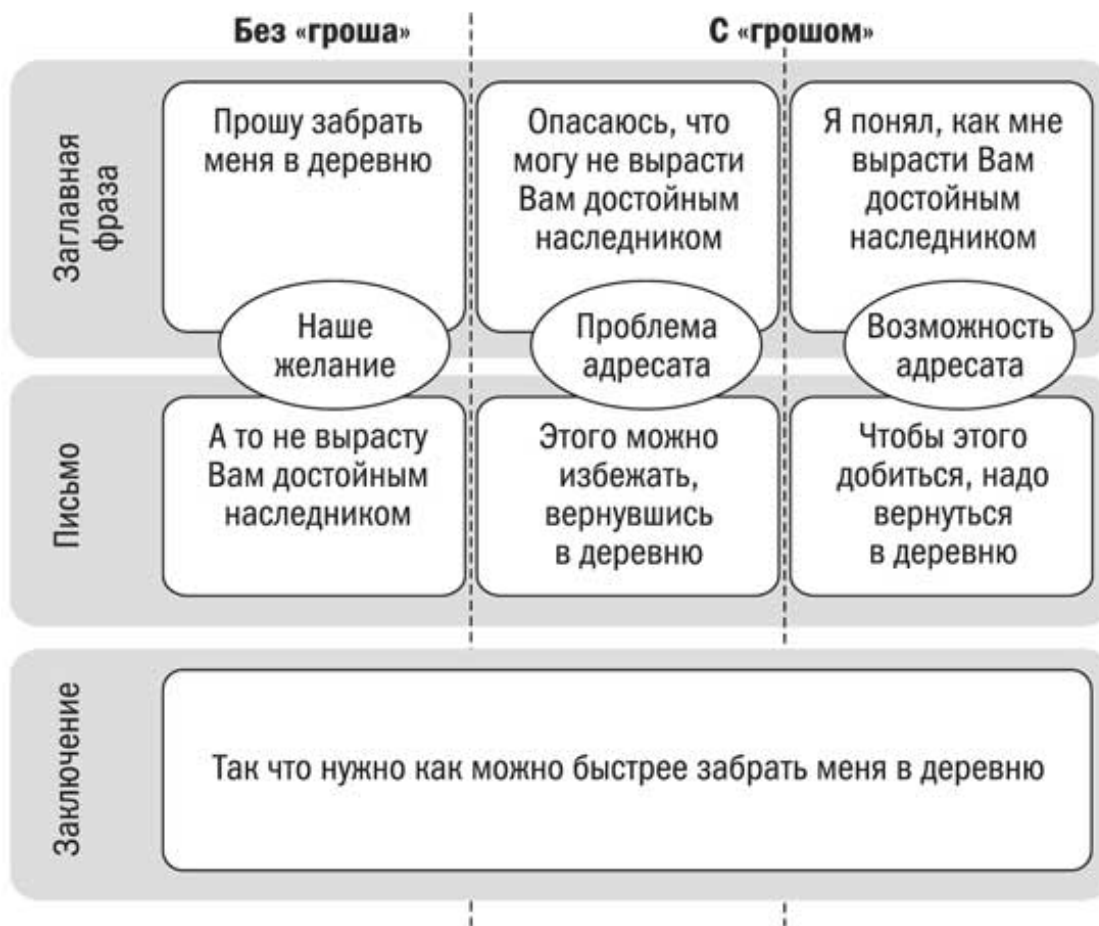
Теперь мы уже не просим, а оказываем деду услугу, заботимся о нем, действуем в его интересах – предупреждаем о серьезной *проблеме*. Если раньше предмет обсуждения был больше интересен нам, то теперь деду.

Похожего эффекта можно добиться и через потенциальную *возможность*, если начать письмо, например, так.

**Милый дедушка, Константин Макарыч! Я придумал, как мне вырасти достойным человеком, каким ты меня всегда хотел видеть. Для этого мне надо научиться достойному делу и праведной жизни, а еще сил побольше набраться.**

Итого у нас есть три способа эффективно начать письмо.

1. С озвучивания своих желаний. Тогда заглавная фраза письма будет без «гроша».
2. С проблемы. Тогда в заглавной фразе мы скажем адресату, как этот «грош» не потратить.
3. С возможности. Тогда в заглавной фразе мы объясним, как «грош» приобрести.



Остается только решить, какой вариант в каком случае выбирать.

## Желание, проблема или возможность?

На первый взгляд выбор достаточно прост: никогда не начинаем со своего желания, всегда пытаемся показать «грош» через проблему или возможность. На деле же правильное решение требует определенного чутья и информированности. Допустим, вы Ванькин дед. «Во первых строках письма» вы узнаете о *проблеме*: воспитание Ваньки зашло в тупик и нужно принимать меры. У вас сразу возникает вопрос, насколько эти меры для вас накладны и обременительны. Одно дело, если Ванька просто хочет вернуться в деревню. Совсем другое, если он, например, решил поступить в городе в самый дорогой университет и просит вас оплатить его учебу и проживание. Ясности не появится до самого конца письма, а оставаться долго в неведении, согласитесь, не слишком приятно.

То же и с *возможностью*: вы понимаете, что есть способ вывести воспитание внука на новый уровень, но не знаете, во что это вам обойдется. Вдруг предстоят такие траты, что придется и корову, и дом заложить? Уж лучше сразу понять, что внук всего лишь просится «на деревню»...

Наконец, то, что Ванька не раскрыл карты сразу, а начал издалека, само по себе не радует. Получается, что он темнит, водит вас за нос – словом, ведет не совсем честную игру. Такому внуку не очень – то хочется помогать.

Так что и «грошовый», и «безгрошовый» вариант, что называется, чреват. Узнав сразу, чего мы хотим, получатель письма может наглухо закрыть свой фильтр. Не узнав,

он может почувствовать беспокойство и потерять к нам доверие. И настоящее мастерство состоит в том, чтобы понять, что на данный момент страшнее.

Первым делом нам нужно определить, как тот, кому мы пишем, отреагирует на наше желание. Если энергичным «Да, конечно!», то можно с желанием и начинать. Если категоричным «Нет!», то начинать придется с проблемы или возможности. Если же «Ну, я об этом не думал...», то нам останется полагаться на свою интуицию и понимание ситуации.

Допустим, на наше желание адресат отвечает «нет». Что тогда выбирать – проблему или возможность? Обычно на тренингах мне говорят: «Выбираем возможность! Надо мыслить позитивно».

В ответ я спрашиваю участников, какое из следующих сообщений их больше волнует:

- 1) вам понизят зарплату;
- 2) вам не повысят зарплату.

Большинству из нас больше потерять то, что уже есть, чем не получить то, чего пока нет. Не решить проблему – значит потерять то, что есть. Упустить возможность – значит не получить то, чего нет. Поэтому письмо, начинающееся с проблемы, привлекает больше внимания. Будь вы дедом, какое начало вас бы скорее зацепило?

**Стал я тревожиться, что в городе не тем человеком расту, каким ты меня всегда хотел видеть.** Не учусь я ни делу достойному, ни жизни праведной, да и сил на будущее не набираюсь совсем...

или

**Я придумал, как мне вырасти достойным человеком, каким ты меня всегда хотел видеть.** Для этого мне надо научиться достойному делу и праведной жизни, а еще сил побольше набраться.

Скорее всего, первое – так уж мы, люди, устроены. Важно только помнить, что с проблемой, как со всяким сильнодействующим средством, следует обращаться осторожно. Проблема «ты меня, дедушка, хотел настоящим мужиком видеть, а в городе я почитай что бабой расту» вызовет у деда желание читать дальше, а вот проблема «в городе, куда ты меня отправил, я вырасту не мужиком, а бабой» – желание разорвать письмо и при случае заехать внуку по шее.

Когда мы указываем адресату на проблему, это указание не должно выглядеть как критика в его адрес – ведь критику, даже конструктивную, мало кто любит. А нам лишняя напряженность в отношениях совсем не нужна.

## Как быть, если «гроша» нет?

Хорошо, когда мы можем предложить адресату реальный «грош» – а что делать, если, выполнив нашу просьбу, он не получит ничего стоящего? Возможно, деду не так уж важно, каким растет Ванька. Да и на пересуды ему наплевать, а городские трудности он считает просто школой жизни. Как тогда быть?

На этот случай Алиса и Базилио дали нам еще один ценный совет: «Пока живут на свете хвастуны, мы прославлять судьбу свою должны. <...> На хвастуна не нужен нож: ему немного подпоешь – и делай с ним что хошь». «Хвастуны» – это все мы. Даже если на нас не смотрит общественность, каждому хочется хотя бы перед самим собой выглядеть добрым, умным, порядочным, воспитанным, образованным, передовым (нужное подчеркнуть).

Конечно, получателю письма не скажешь: «Хочешь быть добрым? Тогда забери меня в деревню», – но можно поступить так, как поступали с нами в детстве наши родители, например, когда хотели, чтобы мы после школы садились за уроки, а не отправлялись гулять во двор.

Родители говорили нам: «Хорошие мальчики (или девочки) сначала делают уроки, а потом идут гулять...» В этой невинной на первый взгляд фразе содержалось предложение сделки. Она означала: «Хочешь быть хорошим? Вот тебе способ этого добиться: сначала сделай уроки, а потом иди гулять». Мы на это «велись», а значит, есть шанс, что «поведется» и адресат.

Милый дедушка, Константин Макарыч! Нету у меня ни отца, ни маменьки, только ты у меня один остался перед всем миром заступник, добрая душа. Не оставишь же ты меня одного в городе пропадать!

Ваши действия на посту депутата характеризуют Вас как защитника интересов малого бизнеса. Такой человек не может не видеть, как тяжело малому бизнесу встать на ноги без закона о налоговых льготах...

Как эксперт, глубоко понимающий принципы развития нефтяной отрасли в регионах, Вы, несомненно, согласитесь с тем, что региональным предприятиям необходимо выдавать лицензии на прокладку трубопроводов...

Если откажет, то он вроде как уже и не заступник, не добрая душа, не защитник интересов и не эксперт. А заступником, доброй душой, защитником и экспертом быть ой как хочется!

«Но это же просто лесть! – часто говорят мне на тренинге. – Как же это может сработать?» Нет, господа, здесь все тоньше. Лесть – это когда мы говорим адресату: «Вы такой хороший!» Адресат благодарит нас, но ничто его не обязывает поступать так, как мы просили. Это, конечно, лучше, чем ничего, – но не то, что нужно.

Наш же прием построен на манипуляции с использованием лести. Мы пишем: «Поскольку вы такой хороший, вы обязательно мне поможете». Тот, кто это читает, оказывается перед выбором. Он может помочь – и показать себе и другим, что действительно хорош. Или не помочь – и показать, что никакой он не хороший.

Конечно, если у адресата будут веские основания нам отказать, он все равно откажет, но отказ будет связан для него с дополнительным дискомфортом. То есть при прочих равных ему будет комфортнее согласиться.

Вспомните хотя бы знаменитое письмо Татьяны Онегину – оно как раз начинается с такой манипуляции:

Я к вам пишу – чего же боле?  
Что я могу еще сказать?  
Теперь, я знаю, в вашей воле  
Меня презреньем наказать.  
Но вы, к моей несчастной доле  
Хоть каплю жалости храня,  
Вы не оставите меня.

По сути, Татьяна пишет: «Как добрый и благородный человек, вы меня не обидите». И у Онегина появляется дополнительный стимул не обидеть – ведь тогда он сможет считать себя добрым и благородным.

Есть только одна тонкость, о которой нам нельзя забывать. Помните, с чего мы начали? С удовлетворения потребностей адресата. А значит, чтобы прием сработал, нужно, во-первых, чтобы у адресата была потребность выглядеть заступником или экспертом, а во-вторых, адресат должен верить, что эту потребность можно удовлетворить. Возьмем уже знакомый нам вариант:

Как эксперт, глубоко понимающий принципы развития нефтяной отрасли в регионах, Вы, несомненно, согласитесь с тем, что региональным предприятиям необходимо выдавать лицензии на прокладку трубопроводов...

Если адресата этого текста можно назвать экспертом, то текст для него – указание на возможность подтвердить свое реноме. Если нет, то текст – просто издевка, работающая против нас. Так что грубая лесть для нашей манипуляции не подходит – нужна лесть, похожая на правду, такая, чтобы трудно было сказать, льстим мы адресату или просто отмечаем его достоинства. Если получится, убедить адресата нам будет легче.

## «Гроши» и бизнес–класс

Ванька Ванькой, но нам снова снова возвращаться к деловой переписке. В предыдущей главе мы построили дерево для письма про перелеты бизнес–классом. Давайте проверим, как в этом дереве обстоит дело с «грошами».



На «подчеркнутом» уровне дерева все хорошо. Там есть два явных «гроша»: рост продуктивности и отсутствие лишних затрат. Но в заглавной фразе письма с «грошами» все не так гладко.

Если адресат письма не имеет ничего против бизнес–класса, он спокойно пробежит глазами заглавную фразу письма, доберется до заглавных фраз ветвей дерева и найдет в них «гроши». Но представьте себе, что адресат при слове «бизнес–класс» взрывается, как триста тонн тротила. «Нет, – кричит он, – не дам транжирить деньги компании!» – и отправляет письмо в корзину. До «подчеркнутых» «грошей» дело попросту не доходит.

Чтобы этого не произошло, можно поместить «гроши» прямо в начало письма, в его заглавную фразу:

Уважаемый Сергей Станиславович!

**Направляю Вам предложение по повышению эффективности производственных командировок наших сотрудников.** Предприятие может с большей отдачей использовать время, которое сотрудники проводят в полете, причем без дополнительных затрат.

*Сейчас, когда сотрудники летают в командировки экономическим классом, время в полете не используется для работы.* В салоне экономического класса нет для этого условий – там недостаточно места между рядами кресел, чтобы использовать ноутбук и разложить бумаги. Также там нет возможности подключиться к Интернету и получать из офиса необходимую информацию.

*Если перейти на перелеты бизнес-классом, сотрудники смогут в полете готовить для клиента документы и завязывать полезные деловые знакомства.* Техническое оснащение салона бизнес-класса, как уже говорилось выше, позволяет использовать ноутбук и подключаться к Интернету. Также этим классом чаще всего летают руководители компаний – потенциальных клиентов. Оказавшись в соседних креслах, сотрудники могли бы обсудить с ними наши предложения.

*Переход на перелеты бизнес-классом не приведет к дополнительным затратам, поскольку разницу в стоимости авиабилетов можно будет компенсировать за счет экономии на отелях.* При перелете экономическим классом сотрудники устают, и им необходимо перед встречей с клиентом заезжать для отдыха в отель. При перелете комфортабельным бизнес-классом такой отдых не понадобится, а значит, компания сможет оплачивать меньше ночей в отеле.

*Также разницу в стоимости можно будет компенсировать за счет бонусов, предоставляемых авиакомпанией.* За перелет бизнес-классом бонусных миль начисляется втрое больше, чем за перелет экономическим классом. Этими милями можно оплачивать отель и авиабилеты.

Таким образом, полеты бизнес-классом – это вполне реальный и выгодный для нашей компании вариант. Предлагаю рассмотреть его и – в случае Вашего согласия – разрешить сотрудникам летать в командировки бизнес-классом.

Теперь мы приходим к руководителю уже не с просьбой, а с потенциально выгодным предложением – и наши шансы попасть в салон бизнес-класса повышаются.

## **«Гроши» и HR**

Возьмем еще одну узнаваемую ситуацию и попробуем найти «грош» для нее. Представьте, что вы исполнительный директор. Подходит к концу трудовая неделя, и тут вы получаете такое письмо от одного из менеджеров по персоналу.

### **Исполнительному директору Соколовой О. П.**

Уважаемая Ольга Петровна!

Прошу Вас изыскать возможность в это воскресенье в 7:30 утра встретиться с кандидатом на должность менеджера по закупкам. Столь

неудобное время встречи объясняется востребованностью и занятостью кандидата.

У кандидата большой опыт работы в области закупок листового проката. Он хорошо знает логистику и работал на предприятиях нашего профиля как в России, так и за рубежом, то есть знает не только отечественную, но и зарубежную специфику. При этом его устраивает наше предложение по зарплате.

Напоминаю Вам, что позиция менеджера по закупкам вакантна в нашей компании уже полгода и закупками постоянно приходится заниматься Вашим заместителям, отвечающим за другие, не связанные с закупками направления. Вы неоднократно жаловались, что, занимаясь не своей работой, Ваши заместители не могут качественно исполнять свои прямые обязанности.

С уважением,  
менеджер по кадрам  
Зайцев Т. И.

Едва ли вы с радостью согласитесь и поблагодарите Зайцева за отличную работу. И неудивительно. Письмо начинается с его желания заставить вас прийти на собеседование в выходной ни свет ни заря, а вас это желание совершенно определенно радовать не может.

Какой же «грощ» Зайцев мог вам показать? Обратите внимание, в самом конце письма говорится, что вы недовольны перегруженностью ваших заместителей и хотите освободить их от несвойственной им работы. Предлагая встретиться с кандидатом, мы по существу предлагаем решить волнующую вас проблему – а это вполне ощутимый «грощ».

### **Исполнительному директору Соколовой О. П.**

Уважаемая Ольга Петровна!

Сообщаю Вам, что у нас появилась возможность закрыть вакансию менеджера по закупкам и решить проблему перегруженности Ваших заместителей.

*Вы неоднократно жаловались, что позиция менеджера по закупкам вакантна в нашей компании уже полгода* и закупками постоянно приходится заниматься Вашим заместителям, которые из-за этого не могут качественно исполнять свои прямые обязанности.

*До сих пор вакансию не удавалось закрыть*, поскольку кандидаты нужной квалификации не соглашались на наше предложение по заработной плате. *Однако несколько дней назад был найден достойный кандидат*, которого это предложение устроило. Этот кандидат – профессионал в области закупок листового проката в России и за рубежом.

*Для решения вопроса о приеме кандидата на работу Вам необходимо с ним встретиться*. К сожалению, кандидат готов приехать на собеседование только в воскресенье, в 7:30 утра. Это время чрезвычайно неудобно, но никакого другого, в силу большой загруженности, кандидат предложить не может.

Убедительно прошу Вас изыскать возможность провести встречу в указанное время и, возможно, решить наконец давнюю кадровую проблему.

С уважением,  
менеджер по кадрам



Зайцев Т. И.

Теперь Зайцев пишет не чтобы огорчить вас, а чтобы обрадовать. Еще бы, ведь скоро конец вашим проблемам! Конечно, вы все равно придете в воскресенье на работу к 7:30 – но не ради Зайцева, а ради себя!

Кстати, обратите внимание на третий абзац этого письма. Строго говоря, в этом абзаце две мысли: о том, что мы долго не могли найти кандидата, и о том, что наконец нашли.

*До сих пор вакансию не удавалось закрыть, поскольку кандидаты нужной квалификации не соглашались на наше предложение по заработной плате.*

*Однако несколько дней назад был найден достойный кандидат, которого это предложение устроило. Этот кандидат – профессионал в области закупок листового проката в России и за рубежом.*

Можно было выделить каждую мысль в отдельный абзац, но отдельные абзацы были бы уж слишком короткими. Поэтому мы немного нарушили правила «древовидного» оформления и объединили две мысли. В небольшом письме это, как видите, допустимо – но лучше не превращать такой подход в правило. Иначе опознать в нашем письме дерево адресату окажется не под силу.

## «Гроши» и добрые дела

И наконец, разберем «тяжелый случай» – когда нам нечего реально предложить адресату. Представьте, что вы руководитель муниципального благотворительного центра «Наследие», обучающего молодежь из неблагополучных семей традиционным ремеслам. Вы решили открыть при своем центре керамическую мастерскую, и вам нужны средства на покупку печи для обжига. За этими средствами вы обращаетесь к директору местного горно–обогатительного комбината. Никаких материальных благ за его пожертвования вы, естественно, предложить не можете.

Как завлечь директора? Ну разве что воздействуя на его тщеславие, ведь он, как и все, хочет быть значительным, добрым и благородным. Попробуем это использовать.

Уважаемый Павел Иванович!

Ваше предприятие – одно из крупнейших в крае, и Вы, как его руководитель, входите в деловую элиту нашего региона. Во все времена деловые, предприимчивые люди стремились не только добиться материального успеха, но и оставить свой след в истории города, края, страны, запомниться добрыми делами. А сегодня, когда наша страна делает ставку на молодежь, трудно найти более нужное, святое дело, чем помощь юношам и девушкам из неблагополучных семей.

*В нашем городе есть те, кто уже оказывает такую помощь: под эгидой мэрии на пожертвования горожан действует наш благотворительный центр «Наследие», обучающий трудных подростков народным ремеслам.*

*Ребятам из трудных семей часто не хватает тепла, а одно из самых теплых, солнечных ремесел – это ремесло гончара. Поэтому мы хотим открыть в своем центре гончарную мастерскую. Изготавливая для посетителей центра и туристов традиционную глиняную посуду и сувениры, ребята смогут освоить новую профессию и заслужить благодарность окружающих, а это очень важно для их социальной адаптации.*

*Для оборудования гончарной мастерской нужна муфельная печь, и мы просим Вас помочь нам в ее приобретении. Стоимость печи с установкой*

составляет 2 млн рублей. Вся проектно–сметная документация по ее покупке и монтажу уже подготовлена, и мы охотно предоставим ее Вам, чтобы Вы могли знать, как именно будут использованы Ваши средства.

Вы можете быть уверены, что каждый рубль Ваших благотворительных пожертвований пойдет на благое дело и поможет попавшим в сложную ситуацию ребятам вырасти достойными гражданами.

С благодарностью,  
директор центра «Наследие»  
Петухов А. П.

Как вы, скорее всего, заметили, заглавная фраза этого письма получилась размытой. Вроде бы она есть, а вроде ее и нет. Когда апеллируешь к «желанию быть хорошим», не всегда удается кратко сказать «предлагаю то–то и то–то». В таком случае заглавную фразу письма лучше вообще не выделять шрифтом, как и заглавные фразы абзацев – пусть во всем тексте используется один шрифт.

Если мы не ошиблись с ценностями Павла Ивановича, у нас есть шанс. Вряд ли Павел Иванович захочет уступить предшественникам, стремившимся «во все времена оставить след», – а значит, у него появится стимул нам помочь...

Примеры из этой и других глав можно скачать по адресу [sashakarepina.com/writingbook](http://sashakarepina.com/writingbook)

### Глава 3

## Нужные ненужности.

### Факты во вступлении и заключении



Этой главы не должно было быть в книге – она появилась неожиданно для меня, можно сказать, по воле читателей.

Во время работы над книгой один из интернет-сайтов опубликовал мою статью о принципе дерева. В ней в качестве примера был приведен наш «ремейк» Ванькиного письма. По статье, как всегда, завязалась дискуссия, и, просматривая ее, я обнаружила достаточно гневный отзыв.

«Вы ставите в пример неэффективное письмо, – писал автор отзыва. – Оно начинается с совершенно бесполезной фразы – и другой такой же бесполезной фразой заканчивается. Зачем в начале слова «И пишу тебе письмо попросить...»? Зачем в конце слова «Приезжай, милый дедушка, Христом богом тебя молю, возьми меня отседа, а то помру совсем»? Раз дед читает письмо, понятно, что Ванька это письмо написал! Раз мы уже сказали деду, что нас нужно забрать, и объяснили почему, незачем снова об этом талдычить!»

Вопрос показался мне логичным. Мы стремимся к эффективности, а добавлять в письмо вступление и заключение, не несущие новой информации, как будто действительно

неэффективно. Для чего же мы их добавляем – и какими они должны быть, чтобы помогать адресату, а не нагружать его лишними сведениями?

Говоря на тренингах о вступлении и заключении, я обычно вспоминаю такой анекдот. Приходит в издательство писатель и говорит: «Вот, я книгу написал, про Чапаева. Не опубликуете?» Издатель берет у него рукопись и открывает первую страницу. Страница начинается словами «Василий Иваныч сел на коня». «Сильное начало», – думает издатель и открывает последнюю страницу. Страница заканчивается словами «Василий Иваныч слез с коня». «Молодой человек, – спрашивает издатель, – а что же у вас между первой и последней страницей?» – «Ну как что? – отвечает автор. – Цок–цок, н–н–но–о–о, цок–цок...»

Во вступлении мы садимся на коня, а в заключении с этого коня слезаем. Вот и давайте разберемся, как сделать это с максимальной пользой.

## Как сесть на коня?

Любезная моя Катерина Матвеевна! Во первых строках своего письма спешу сообщить Вам, что у меня все хорошо...

Уважаемый Сергей Петрович! Довожу до Вашего сведения, что погодные условия не позволяют продолжить работу на объекте Х...

Уважаемый Виктор! В ответ на Ваш запрос сообщая, что предоставленный Вами сценарий вызвал большой интерес у всех членов конкурсной комиссии...

В каждом из этих примеров заглавная фраза письма отодвинута к концу предложения, а перед ней получатель письма видит вступление, не несущее новой информации. Вместо того чтобы без лишних слов «сообщить во первых строках», «проинформировать» или «довести до сведения», мы проговариваем свои действия, добавляя эти самые лишние слова.

Но попробуйте их не добавлять – и письма получатся какими-то не такими.

Любезная моя Катерина Матвеевна! У меня все хорошо...

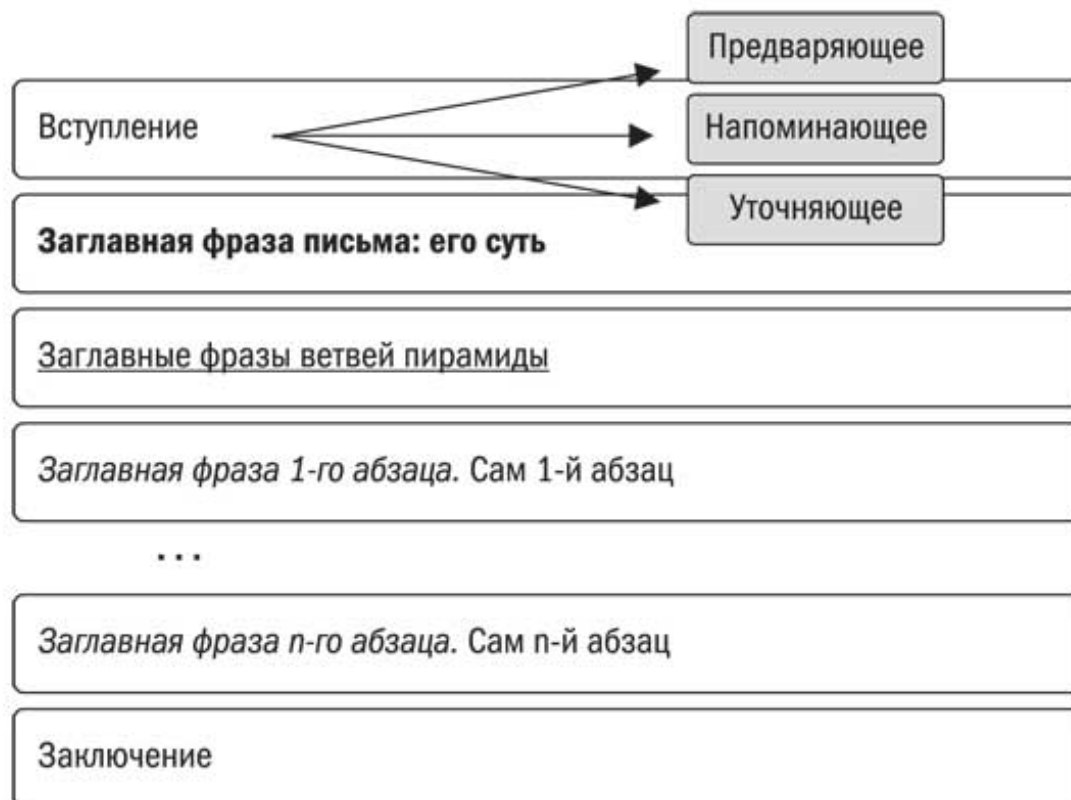
Уважаемый Сергей Петрович! Погодные условия не позволяют продолжить работу на объекте Х...

Уважаемый Виктор! Предоставленный Вами сценарий вызвал большой интерес у всех членов конкурсной комиссии...

Читаешь эти фразы, и тебе как будто без предупреждения кидают мяч. Ты не успеваешь среагировать, и мяч летит мимо. Кто же так делает! Нет бы сначала крикнуть: «Кидаю!», чтобы можно было сосредоточиться...

Вот мы и кричим – вернее, пишем, если речь идет о письме. «Кидаю заглавную мысль, ловите!» «Довожу до Вашего сведения, воспринимайте!» «Информирую Вас...» «Считаю необходимым сообщить...» Получается, что вступление, как ни странно, работает на передаче фактов. Оно не сообщает эти факты, но готовит адресата к их восприятию.

Способов крикнуть «кидаю» тысячи – все, как говорится, зависит от полета фантазии, – но самые распространенные в деловой переписке варианты можно разбить на три группы. У каждой из этих групп есть свои особенности и свои подводные камни.



Самое простое вступление – *предваряющее*. Представьте, что ваш коллега заглядывает к вам со словами «Слышь, я тут подумал, может, нам пива выпить?». «Слышь, я тут подумал» – это и есть предваряющее вступление, как и вступления типа:

«Сообщаю Вам»;  
 «Обращаю Ваше внимание на...»;  
 «Довожу до Вашего сведения».

Ванькино «И пишу тебе письмо» – как раз из этой категории. Предваряющие вступления могут не нести никакой новой информации, а могут и сообщать читателю о нашем отношении к фактам из заглавной фразы. «Информировать» можно нейтрально, а можно «с сожалением» или «с радостью». Наконец, можно начать письмо с «вынужден проинформировать».

Более сложное вступление – *напоминающее*. Если мы не просто сообщаем что-то читателю, а отвечаем на его запрос или продолжаем начатый ранее разговор, об этом стоит напомнить:

«В ответ на Ваш запрос № 456 сообщаю...»;  
 «В продолжение нашей беседы на форуме нефтяников Сибири довожу до Вашего сведения...»

И третий вид вступления, схожий по сложности с напоминающим, – это вступление *уточняющее*. В таком вступлении мы указываем адресату на важные обстоятельства, говорим ему: «Внимание, дело серьезное!»

«Учитывая сложную ситуацию в лесоперерабатывающей отрасли, прошу Вас...»,  
 «Во избежание проблем с водоснабжением строящихся объектов предлагаю...»

Какие же сложности подстерегают нас с каждым из этих вступлений?

**Предваряющее вступление** обычно не вызывает практически никаких сложностей. Оно очень краткое, от силы три слова, и в нем просто негде ошибиться. Даже Ванька вполне справился – ну разве что «пишу тебе письмо попросить» стоило бы заменить на просто «прошу», чтобы не разогревать адресата дольше, чем нужно.

**Напоминающие вступления** более информативны, чем предваряющие, а где появляется информация, там возникают и сложности. Вот, например, недавно мне попало такое напоминающее вступление:

Во исполнение поручения муниципалитета города N–ска № 256 от 10.05.2008 об отводе земли под строительство спортивно–оздоровительных сооружений за подписью заместителя председателя комиссии Огурцова Е. П. прошу Вас согласовать выделение земельного участка под здание детской спортивной школы...

Казалось бы, все хорошо: мы напоминаем адресату, что пришли со своей просьбой не «от балды», а в соответствии с поручением муниципалитета. Но помните, как во второй главе вы читали про карася, сову, медведя и тигра, не понимая, для чего это делаете? Точно так же наш адресат не понимает, зачем ему знать про муниципалитет, его поручение, номер этого поручения, дату, когда оно было дано, и про то, что подписал все это господин Огурцов. К концу вступления все, естественно, разъясняется – но к тому времени адресат уже забывает номер, дату и фамилию и вынужден читать еще раз с начала. Такое вступление не помогает подготовиться к заглавной фразе, а только мешает.

В подобных ситуациях важно не забывать, что задача вступления все–таки подготовить, разогреть получателя письма, а не информировать его. Если уж так необходимо сообщить в письме все реквизиты поручения, лучше сделать это не во вступлении, а после него, в основной части письма.

Во исполнение поручения муниципалитета города N–ска об отводе земли под строительство спортивно–оздоровительных сооружений прошу Вас согласовать выделение земельного участка под здание детской спортивной школы...

Данное поручение опубликовано за № 256 10.05.2008, подписано заместителем председателя комиссии Огурцовым Е. П. и содержит положения о том, что...

**Уточняющее вступление.** К нему требования такие же, как и к напоминающему. Например, автор такого уточняющего вступления явно перегибает палку:

Учитывая сложную ситуацию с подростковой преступностью в N–ской области, внимание к данной ситуации губернатора области, заинтересованность общественности в решении данной проблемы и отсутствие на данный момент условий для организации подросткового досуга в городе N–ске, прошу Вас рассмотреть возможность выделения земли под строительство здания N–ской детско–юношеской спортивной школы.

Это уже не вступление, это аргументация – а аргументы лучше сообщать после заглавной фразы:

Учитывая сложную ситуацию с подростковой преступностью в N–ской области, прошу Вас рассмотреть возможность выделения земли под строительство здания N–ской детско–юношеской спортивной школы.

Рост подростковой преступности уже привлек внимание губернатора и общественности, в области ведется активная работа по решению проблемы, однако в N-ске пока не создано никаких условий для организации подросткового досуга...

На тренингах меня иногда просят в нескольких словах определить, каким должно быть вступление, чтобы и разогреть, и не перегреть адресата. На мой взгляд, тут как с поцелуями. Письмо без вступления порой вызывает желание спросить, как в известном анекдоте: «А поцеловать?» Не поцеловать совсем – плохо, но и перестараться с поцелуйной фазой нехорошо. Как раз на днях по радио рассказывали о рекордном поцелуе, длившемся целую неделю. После него целовавшиеся попали в больницу с истощением, а выписавшись, не захотели больше видеть друг друга....

## Как слезть с коня?

Хорошо, вступление мы отстояли. А для чего нам в письме заключение? Давайте посмотрим на примерах. Взять хотя бы знаменитое «Письмо в редакцию передачи «Очевидное–невероятное» из Канатчиковой дачи» Владимира Высоцкого:

Дорогая передача! Во субботу, чуть не плача,  
Вся Канатчикова дача к телевизору рвалась.  
Вместо чтоб поест, помыться, уколотся и забыться,  
Вся безумная больница у экрана собралась.  
Говорил, ломая руки, краснобай и баламут  
Про бессилие науки перед тайною Бермуд.  
Все мозги разбил на части, все извилины заплел,  
И канатчиковы власти колют нам второй укол.  
Уважаемый редактор! Может, лучше про реактор,  
Про любимый лунный трактор? Ведь нельзя же, год подряд  
То тарелками пугают, дескать, подлые, летают,  
То у них собаки лают, то у нас руины говорят.  
Мы кое в чем поднаторели: мы тарелки бьем весь год,  
Мы на них уже собаку съели, если повар нам не врет,  
А медикаментов груды – мы в унитаз, кто не дурак.  
Вот это жизнь! И вдруг Бермуды. Вот те раз, нельзя же так!  
Мы не сделали скандала – нам вождя не доставало.  
Настоящих буйных мало – вот и нету вожаков.  
Но на происки и бредни сети есть у нас и бредни  
И не испортят нам обедни злые происки врагов!  
...  
Пусть безумная идея, не решайте сгоряча!  
Отвечайте нам скорее через доку–главврача.  
С уваженьем. Дата, подпись... Отвечайте нам, а то,  
Если вы не отзоветесь, мы напишем в «Спортлото».

Обратите внимание на последнее четверостишие – то, где про главврача и «Спортлото». Эти слова и есть заключение, причем их совершенно невозможно убрать из письма. Попробуйте, и все рассыплется. В голове не останется ничего, кроме мешанины неоформленных фактов. То же самое происходит без заключения и с нашими письмами, а нам это совершенно не на руку.

Ведь получатель нашего письма, как известно, редко принимает решение прямо в процессе чтения. Чаще ему нужно сперва подумать, взвесить все «за» и «против», посоветоваться. Значит, окончательный ответ он дает не столько на основании *написанного*, сколько на основании того, что он из этого написанного *запомнил*.

Если так, то нам нужно в своих письмах заботиться, чтобы самое главное запоминалось обязательно. А что главное? Что нашу просьбу надо выполнить (или предложение принять) и что адресат получит от этого пользу. В какой же части письма обо всем этом лучше напомнить? Штирлиц в «Семнадцати мгновениях весны» знал, что запоминается последняя фраза. В наших письмах роль «последней фразы» играет заключение. Стало быть, в нем о главном как раз и следует говорить.

Возьмем, например, письмо о полетах бизнес–классом. Его заключение должно напоминать, что именно бизнес–класс даст компании максимальную отдачу от деловых поездок сотрудников. Заключение письма о собеседовании должно подчеркивать, что встреча с кандидатом необходима, поскольку решит давнюю кадровую проблему. Ну а заключение письма о муфельной печи должно утверждать, что центру «Наследие» надо дать денег, поскольку эти деньги станут для жертвователя пропуском в мир благотворителей и меценатов.

Когда мы определили, что сказать в заключении, возникает вопрос, какими словами это делать. Сравните два заключения:

Вы можете быть уверены, что каждый рубль из Ваших пожертвований пойдет на благое дело и поможет попавшим в беду ребятам вырасти достойными гражданами.

Вы можете быть уверены, что все пожертвованные Вами средства будут использованы целевым образом для того, чтобы способствовать исправлению и социальной адаптации несовершеннолетних правонарушителей.

Не все сказанное запоминается. Например, первое заключение, скорее всего, запомнится, а вот второе – вряд ли.

Чтобы показать, какие приемы делают наше заключение запоминающимся, я обычно провожу на тренингах небольшой эксперимент. Вывожу на экран пять предложений, даю участникам пять секунд, чтобы эти предложения прочесть и запомнить, а потом спрашиваю, что отпечталось в памяти.

1. Регулярная чистка зубов и уход за ними существенно снижают риск возникновения кариеса, благодаря чему улучшается внешний вид человека.
2. Белоснежная улыбка – и все девушки ваши.
3. Иметь здоровые зубы хорошо.
4. Зубы здоровы – и целоваться приятно.
5. Красивые зубы без признаков кариеса делают человека привлекательным.

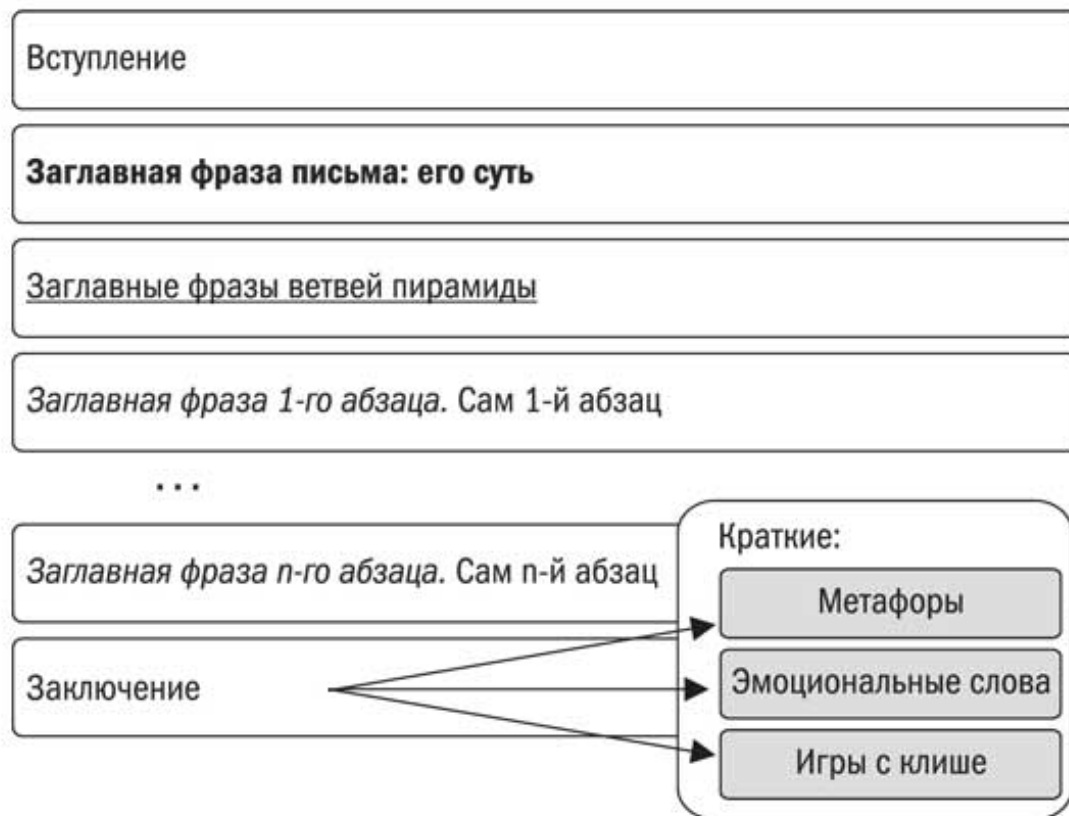
Обычно запоминаются самые короткие предложения – второе, третье и четвертое. Получается, что на запоминание влияет **краткость**: чтобы наше заключение запомнилось, оно должно быть лаконичным.

Но не все короткие предложения запоминаются одинаково: среди них обнаруживается явный аутсайдер – предложение номер три. На вопрос, почему оно запомнилось хуже, участники говорят, что в нем нет чувств, оно не вызывает эмоционального отклика. К тому же третье предложение – это просто часть текста, а второе и четвертое – как будто лозунги, крылатые фразы. Выходит, что кроме краткости заключению нужна **яркость**.

А у кого в речи больше всего ярких фраз? Конечно, у публичных людей, политиков, и нам не грех у них поучиться. Посмотрим, как они это делают.



Существует три приема, которые я рекомендую взять на вооружение при написании заключений.



Первый прием продемонстрировал нам Рональд Рейган, сказав о нечистых на руку политиках: «Считается, что политика – вторая древнейшая профессия. Я убежден, что она очень и очень похожа на первую». Он мог просто назвать политиков непорядочными, но тогда фраза получилась бы вялой, как снулая рыба. Вместо этого Рейган использовал *метафору*, подобрал живой, наглядный образ. Еще пример – перед одним из сражений адмирал Нельсон заметил: «Завтра у меня будет или титул пэра, или гробница в Вестминстерском аббатстве». По сути, адмирал сказал, что его ждет либо слава, либо смерть – но сказал наглядно, и фраза запомнилась.

Кому–то может показаться, что подобной наглядности не место в деловой переписке – но кто постановил, что «коллективную работу» сотрудников нельзя называть «общими усилиями»? Если наше предложение сокращает сроки проекта, почему бы не написать, что оно позволяет «выиграть время»? Даже простая замена отстраненных, канцелярских слов более живыми может дать результат – как в нашем примере, когда «несовершеннолетних правонарушителей» мы называем «попавшими в беду ребятами» или когда заменяем обещание использовать «все пожертвованные средства целевым образом» на обещание потратить «каждый рубль» исключительно на «благое дело».

Во второй главе нашей книги мы закончили письмо о действиях государства в Убундии словами:

Таким образом, государство обеспечивает развитие металлургической промышленности Убундии не за счет вливания бюджетных средств, а за счет создания условий для притока частного капитала.

Здесь тоже использован рассматриваемый прием – слово «вливание» вместо «вложение» или «инвестирование» добавляет нашему заключению наглядности.

Иногда на тренингах участники возражают, что подобный накал эмоций несовместим с сухим стилем, принятым у них в компании. Но даже если и так, никто не запрещает нам вместо фразы «Ваша встреча с кандидатом позволит устранить недостатки в распределении обязанностей между сотрудниками» написать, что эта встреча «позволит решить давнюю кадровую проблему» или «эффективно распределить работу между сотрудниками». Никаких неопозволенных «страстей» в тексте не будет, а запоминаемость повысится.

Еще один прием из арсенала политиков можно позаимствовать у 35-го президента США Джона Кеннеди. В 1961 году, принимая на себя ответственность за провал военной операции против Кубы в заливе Кочинос, он сказал: «У победы тысяча отцов, а поражение – всегда сирота». Кеннеди имел в виду, что успех готовы приписать себе все, а за неудачу не хочет отвечать никто – только сформулировал он это гораздо «крылатее». «Крылатость» появилась за счет метафор. Но кроме того, в дополнение к метафорам Кеннеди употребил *эмоционально заряженное слово* «сирота». Это слово дополнительно зацепило слушателей. Похожий ход использовал и Бенджамин Франклин, написав в 1789 году, что «на свете нет ничего неизбежного, кроме смерти и налогов». В этой фразе эмоционально нагруженное слово «смерть» тоже превратилось в своеобразный якорь внимания.

Какие еще эмоциональные слова можно вспомнить? Победа, поражение, счастье, гордость, любовь, достоинство, помощь, поддержка, борьба, беда, война, страх, отчаяние, обман... Каждый легко сможет дополнить этот список. Ванька использовал такие слова в конце своего письма: «Христом богом тебя молю, возьми меня отседа, а то помру совсем». Мы тоже используем их, когда пишем о «попавших в беду ребятах», которым читатель «поможет вырасти достойными гражданами». На этом же приеме построены фразы «победить в конкурентной борьбе» или «завоевать рынок» – они подойдут даже для неэмоциональных, почти сухих писем.

И последний прием, который мы будем рассматривать, – *переосмысление клише*. Он сложнее двух предыдущих, поскольку требует определенного таланта и вдохновения. Но зато, если его удастся использовать, результат запомнится читателю накрепко. Возьмем известное высказывание Мартина Лютера Кинга, борца за гражданские свободы в Америке и лауреата Нобелевской премии мира: «Если держаться старого принципа «око за око», все станут слепыми». Кинг берет популярное выражение, почти клише, – и поворачивает его под неожиданным углом, давая ему нестандартное, парадоксальное продолжение.

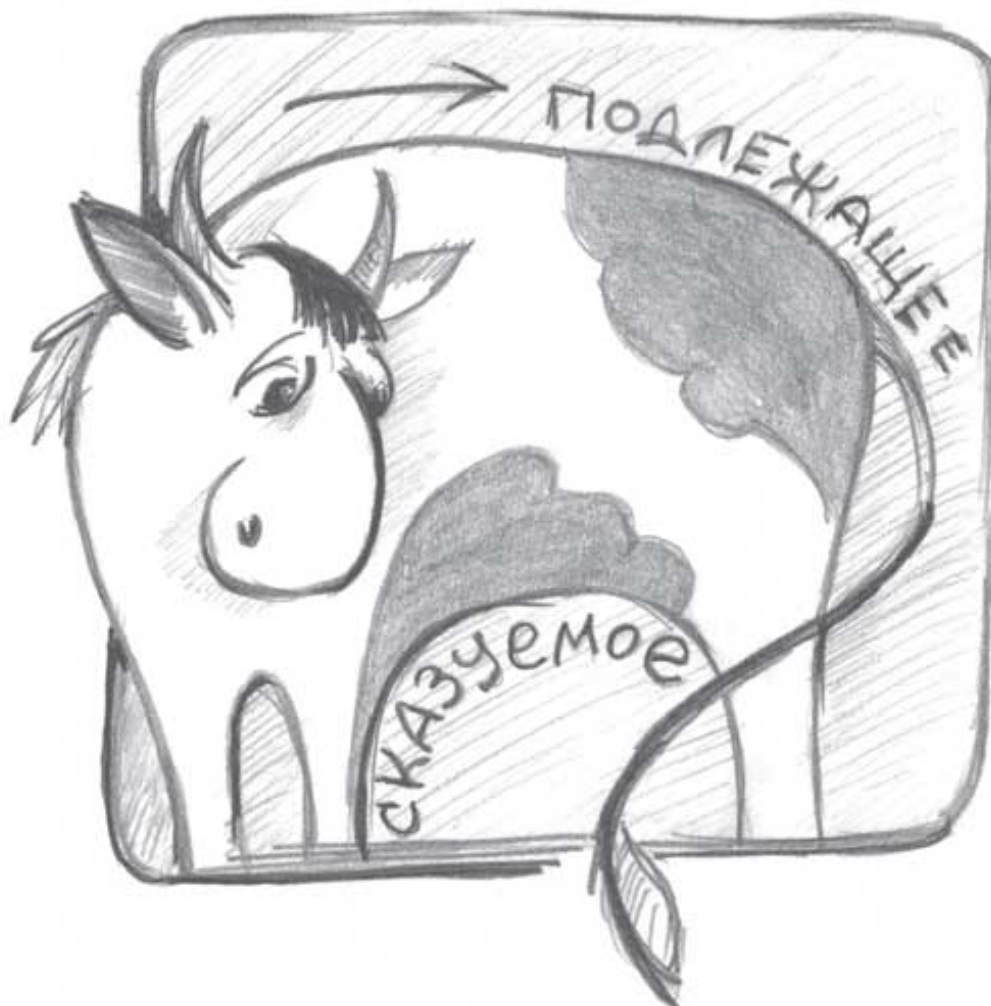
Что-то подобное можем сделать и мы. Допустим, мы работаем в PR-подразделении крупной промышленной компании, много занимающейся благотворительностью. Мы отвечаем на негативную, явно заказную статью о том, что наша компания якобы помогает только «своим», «любимчикам», в то время как многие действительно нуждающиеся в помощи остаются без средств. Мы пишем, что просто физически не можем помочь всем, поскольку ресурсы предприятия не безграничны, – а закончить можем, например, словами:

К сожалению, законы рынка суровы. Бизнес должен оставаться рентабельным – если предприятие будет протягивать руку помощи всем нуждающимся, оно само вскоре пойдет по миру с протянутой рукой. От этого проигрывают все.

Напрашивается и другая, более язвительная ассоциация: «Если будешь каждому протягивать руку, протянешь ноги», – но для нашего случая она вряд ли подойдет. Слишком явно в ней проглядывает раздражение – а, как известно, если ты сердисься, значит, ты неправ...

## Глава 4

### Факт наличия и наличие фактов. Построение эффективных фраз



Допустим, мы четко структурировали наше письмо: все факты разложены по полочкам, в начале дано небольшое вступление, в конце есть яркое заключение. Но достаточно ли этого, чтобы письмо было понятным? Увы, не всегда .

Самая продуманная структура не спасет наш текст, если он будет состоять из таких фраз, как в следующем примере.

Уже сам факт написания мною письма в ваш адрес представляется достаточным и не требующим дополнительных объяснений. Наличие указанного факта может служить основанием для выражения Вами пренебрежения в мой адрес. Однако присутствие у Вас, по крайней мере в небольшом объеме, чувства жалости ко мне позволяет ожидать проявления внимания и сочувствия с Вашей стороны. Первоначально не планировалось посвящать Вас в мои чувства, и при наличии надежды на возможность хотя бы редкого, не чаще одного раза в неделю, Вашего присутствия в нашей деревне вышеуказанного удалось бы избежать.

Вам этот текст ничего не напоминает? Для тех, кто не вспомнил, скажу: вы только что прочли альтернативный вариант знаменитого письма Татьяны Онегину. Факты и порядок их изложения в нем сохранены – изменились только формулировки.

Я к вам пишу – чего же боле? Что я могу еще сказать? Теперь, я знаю, в вашей воле меня презреньем наказать. Но вы, к моей несчастной доле хоть каплю жалости храня, вы не оставите меня. Сначала я молчать хотела; поверьте: моего стыда вы не узнали б никогда, когда б надежду я имела хоть редко, хоть в неделю раз в деревне нашей видеть вас...

Оригинал намного понятнее, но большинство современных деловых писем больше похожи на альтернативный вариант. Судите сами.

Меняется в турфирме процедура приема документов на визу, и ее сотрудник пишет информационное письмо:

Изменение процедуры приема и проверки документов туристов на визу было произведено во избежание проблем с уже оплатившими тур туристами при обнаружении невозможности выдачи им посольством визы.

Хотя то же самое можно написать куда понятнее:

Турагентство изменило процедуру приема и проверки документов, чтобы избежать неприятных ситуаций, когда туристы оплачивают тур, а затем получают от посольства отказ в визе.

Или другой пример. У человека появляется необходимость обосновать изменения в программе обучения водителей, и возникает текст:

С учетом большой удаленности населенных пунктов нашего региона друг от друга и связанной с этим потребности в наличии навыков самостоятельного ремонта автомобиля в полевых условиях, имеется острая необходимость включения в программу обучения водителей занятий по устройству автомобиля.

И этот текст мог бы быть более удобоваримым:

Населенные пункты в нашем регионе расположены очень далеко друг от друга, и водители должны уметь самостоятельно ремонтировать автомобиль в полевых условиях. Поэтому программа обучения водителей обязательно должна включать занятия по устройству автомобиля.

В чем же ошибка? Почему вместо понятных текстов получаются непонятные? Чтобы ответить на этот вопрос, посмотрим внимательнее на структуру предложений в этих текстах.

## **Чему подлежит подлежащее?**

Помните принцип дерева? Тому, кто читает письмо, удобно сначала понять суть, а потом постепенно наполнять эту суть деталями. Этот принцип действует не только для всего письма, но и для отдельных его предложений. Начиная читать предложение, мы первым делом хотим увидеть картину в целом. Нам важно понять, кто главный герой предложения и что этот герой делает.

Из школьного курса русского языка все знают, что о главном герое предложения чаще всего говорит подлежащее, а о действиях этого героя – сказуемое. Подлежащее отвечает на вопрос «кто?», «что?», а сказуемое – на вопросы «что делает предмет (или лицо)?», «что с ним происходит?», «каков он?», «что он такое?», «кто он такой?». Обычно подлежащее

выражается существительным, сказуемое – глаголом или прилагательным, и вместе подлежащее со сказуемым называются главными членами предложения.

Вот эти–то главные члены мы и ищем всегда в новом предложении, чтобы понять, о чем речь. А что находим?

Изменение процедуры приема и проверки документов туристов на визу было произведено во избежание проблем с уже оплатившими тур туристами при обнаружении невозможности выдачи им посольством визы.

Турагентство изменило процедуру приема и проверки документов, чтобы избежать неприятных ситуаций, когда туристы оплачивают тур, а затем получают от посольства отказ в визе.

В первом, непонятном варианте подлежащее и сказуемое говорят нам только, что какое–то изменение было произведено. Во втором, понятном – что турагентство что–то изменило, чтобы чего–то избежать, а туристы что–то оплачивают и чего–то не получают.

Попробуем повторить операцию с текстами про обучение водителей.

С учетом большой удаленности населенных пунктов нашего региона друг от друга и связанной с этим потребности в наличии навыков самостоятельного ремонта автомобиля в полевых условиях, имеется острая необходимость включения в программу обучения водителей занятий по устройству автомобиля.

Населенные пункты в нашем регионе расположены очень далеко друг от друга, и водители должны уметь самостоятельно ремонтировать автомобиль в полевых условиях. Поэтому программа обучения водителей обязательно должна включать занятия по устройству автомобиля.

Первый, непонятный, вариант сообщает лишь о том, что имеется какая–то необходимость. Второй, понятный, говорит, что пункты расположены, водители должны уметь, а программа должна включать.

Выходит, что в понятном тексте главные члены предложения рассказывают историю, а в непонятном скрывают ее за обтекаемыми формулировками. В понятном тексте они конкретны, в непонятном – размыты, обезличены, обобщены. В понятном мы пишем, что *«жильцы перевозят вещи за свой счет»*, а в непонятном что *«перевозка вещей осуществляется за счет жильцов»*.



В этом месте меня обычно спрашивают: «А куда отнести вариант *«Жильцы ОСУЩЕСТВЛЯЮТ перевозку»?*» Хороший вопрос. И чтобы на него внятно ответить, надо вспомнить, что такое глагол. Глагол обозначает действие предмета. И для наших писем будет лучше, если одному действию будет соответствовать один глагол – например, «сделал», «допустил», «принес», «сказал» и т. д. В составном сказуемом «осуществляют перевозку» к глаголу «осуществляют» добавляется довесок «перевозку». Этот довесок забирает весь смысл, оставляя глагол пустым.

Читатель нашего предложения в поисках действия «тянется» за глаголом – и понимает, что жильцы что–то осуществляют. Но что именно? Чтобы ответить на этот вопрос, прихо-

дится продолжать поиск, то есть затрачивать дополнительные усилия. Если такие усилия требуются в одном–двух предложениях во всем тексте, не беда, а если в большинстве, то мы опять получаем трудный для восприятия текст. Значит, таких неполнозначных глаголов лучше избегать, чтобы не вносить лишней путаницы и не утяжелять фразы.

Какая же у нас получается программа–максимум? Если нам нужны действительно понятные тексты, то подлежащие и сказуемые в этих текстах нужно делать конкретными и информативными. И если мы говорим о действии, то суть этого действия в сказуемом должен передавать глагол.

Чтобы показать этот принцип в действии, немного перефразируем строчку из знаменитого стихотворения Агнии Барто «Идет бычок, качается».



А какова тогда программа–минимум? Подлежащие и сказуемые в наших текстах в принципе должны быть! Вы не обратили внимания, что во всех наших понятных текстах главных членов предложения больше, чем в непонятных? Вот результаты подсчетов.

Между количеством главных подлежащих–сказуемых и понятностью текста видна явная связь. И неудивительно. Попробуйте разобраться в нижеследующем предложении.

При наличии надежды на возможность хотя бы редкого, не чаще одного раза в неделю, Вашего присутствия в нашей деревне вышеуказанного удалось бы избежать».

Вы, конечно, справитесь с этой задачей, но сначала вам придется прорваться через глухой текст, в котором никаких героев и действий нет. И вряд ли вам это понравится.

Текст	Непонятный вариант		Понятный вариант	
	Подлежащих	Сказуемых	Подлежащих	Сказуемых
Письмо Татьяны	3	5	7	7
Письмо турагентства	1	1	2	4
Письмо об обучении водителей	1	1	3	3

Между тем подобных пассажей в деловой переписке хоть отбавляй. Деловое письмо у многих прочно ассоциируется с длинными деепричастными оборотами.

Учитывая многолетнее и плодотворное сотрудничество наших компаний в направлении обеспечения населения услугами удаленных коммуникаций...».

Никаких главных членов предложения в таких монстрах нет – и читающий подобные фразы с ходу спотыкается. Лучше уж сокращать эти пассажи или превращать их в придаточные предложения, где хоть кто–то что–то делает:

Учитывая, что наши компании давно и плодотворно сотрудничают, обеспечивая население услугами удаленных коммуникаций...».

## Кто тут первый?

Хорошо, допустим, с главными членами предложения все в порядке. На что еще важно обратить внимание? Возьмем два варианта письма про визу. Нашим правилам соответствуют оба – разница только в порядке слов.

Турагентство изменило процедуру приема и проверки документов, чтобы избежать неприятных ситуаций, когда туристы оплачивают тур, а затем получают от посольства отказ в визе.

Во избежание неприятных ситуаций, когда туристы оплачивают тур, а затем получают от посольства отказ в визе, турагентство изменило процедуру приема и проверки документов.

Казалось бы, варианты должны быть одинаково понятны, но на деле первый понятнее второго! И, как ни странно, все дело снова в принципе дерева. В обоих предложениях есть несколько пар подлежащее–сказуемое, и эти пары не равнозначны. То, что турагентство изменило процедуру, важнее, чем то, что туристы оплачивают тур и не получают визу. Согласно нашему принципу дерева читатель должен сначала узнать о турагентстве, а уж потом о туристах – во втором же варианте все происходит наоборот. Так что наши правила ясности можно дополнить еще одним требованием: предложения должны начинаться с самого главного, а не со второстепенных деталей.



## Про попа и про собаку

А теперь представьте себе работу каменщиков. Нашим каменщикам нужно сложить стену из гранитных блоков.

Блоки сами по себе хороши: в них нет ни трещин, ни посторонних вкраплений – но, чтобы стена вышла прочной, их нужно еще подогнать друг к другу. Точно так же, выстраивая текст, мы подгоняем друг к другу предложения. Возьмем, например, такой фрагмент:

Ателье «Золушка» предлагает женские пальто и шубы, сшитые по авторским моделям. Талантливые молодые дизайнеры разрабатывают эти модели.

Сами предложения хороши, но при переходе от первого ко второму мысль спотыкается: мы не понимаем, при чем тут молодые дизайнеры. Чтобы убрать эту словесную подножку, подгоним второе предложение к первому:

Ателье «Золушка» предлагает женские пальто и шубы, сшитые по авторским моделям. Эти модели разрабатываются талантливыми молодыми дизайнерами.

Или:

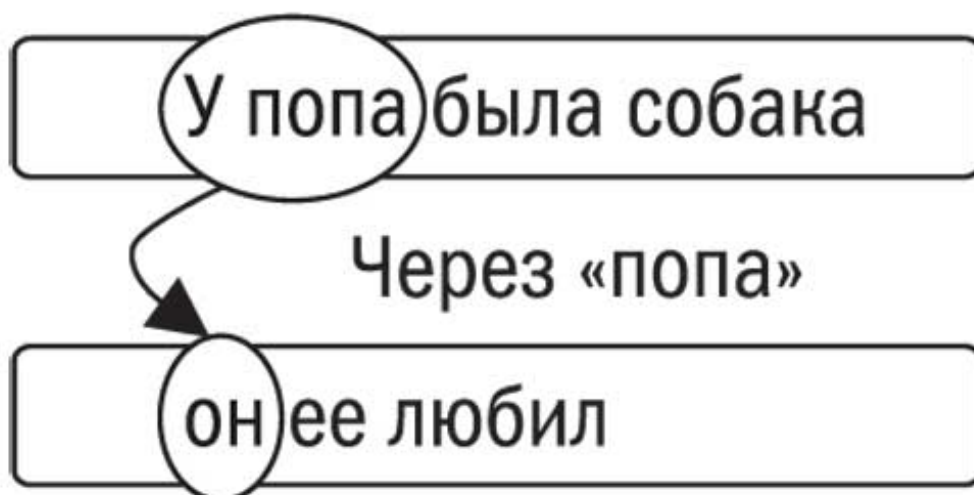
Ателье «Золушка» предлагает женские пальто и шубы, сшитые по авторским моделям. Эти модели разрабатывают талантливые молодые дизайнеры.

Смысл нашей подгонки в том, чтобы между предложениями возникла связь. Создать эту связь можно одним из двух способов. Эти способы удобнее всего рассмотреть на примере известного стихика:

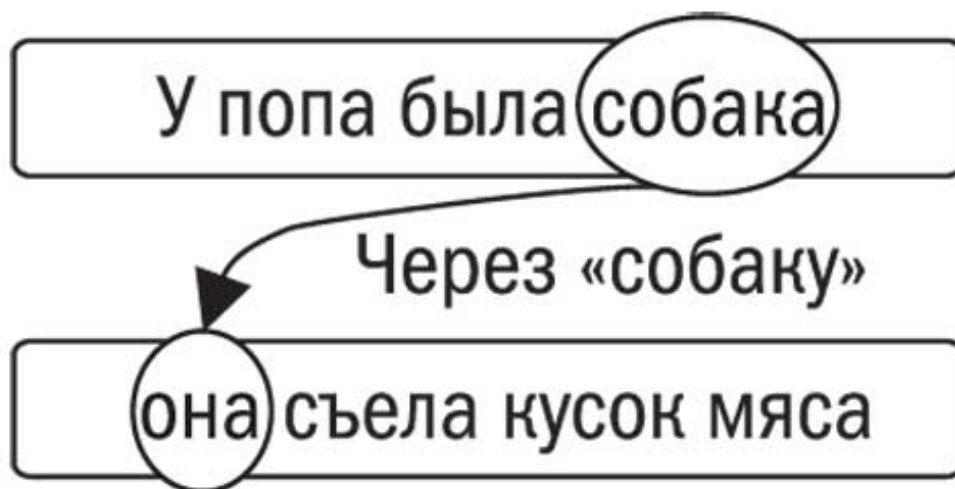
У попа была собака,  
Он ее любил.  
Она съела кусок мяса —  
Он ее убил.

Первый способ связывает первую и вторую строки, словно перебрасывая мостик из начала одной в начало другой. Обе строки про попа – и способ связывания можно по ассоциации назвать «связью через попа».





Второй способ связывает первую и третью строки – он перебрасывает мостик уже из конца одной строки в начало другой. В конце первой строки заходит речь о собаке – и эта собака появляется в начале третьей строки. Поэтому способ связывания можно назвать «связью через собаку».



В тексте про «Золушку» нам нужно было перейти от разговора об ателье к разговору о моделях, то есть поменять «героя». Из-за этого метод «через по́па» не подходил – и мы использовали метод «через собаку»: первое предложение мы закончили упоминанием моделей, а второе нужно было с этих моделей начать.

Чтобы вынести модели в начало предложения, мы могли сделать их главным героем второй фразы:

Ателье «Золушка» предлагает женские пальто и шубы, сшитые по авторским моделям. Эти модели разрабатываются талантливыми молодыми дизайнерами.

Однако в таком случае получился бы рассказ о моделях, а не, например, о дизайнерах. Если же дизайнеры для нас важнее, то именно их нужно делать подлежащим. Для этого при-

дется пойти на некоторое нарушение правил и перенести подлежащее в конец предложения – но ничего не поделаешь:

Ателье «Золушка» предлагает женские пальто и шубы, сшитые по авторским моделям. Эти модели разрабатывают талантливые молодые дизайнеры.

Получается, что, выстраивая предложения, мы можем выбирать, какие герои будут в них главными. Наш выбор определяется двумя факторами:

- 1) тем, как мы собираемся обеспечить связность всего текста;
- 2) тем, какие акценты нам нужно расставить.

Допустим, мы рассказываем о юбилее сотрудницы. Если важно сделать акцент на образе этой женщины, помочь читателям представить ее как человека, мы можем выстроить свое сообщение так:

Коллеги, на этой неделе большая дата – 50–летний юбилей нашей сотрудницы Марины Петровны Хлебушкиной.

Марина Петровна – настоящий профессионал, большая труженица, умница и красавица.

Если же нам важнее подчеркнуть именно *качества* Марины Петровны, предложения могут получиться другими:

Коллеги, на этой неделе большая дата – 50–летний юбилей нашей сотрудницы Марины Петровны Хлебушкиной.

Марину Петровну отличают истинный профессионализм, огромное трудолюбие, ум и красота.

Кстати, возвращаясь к стишку про попа и собаку. Вы не замечали, что в двух его последних строках есть определенная двусмысленность? Нет? Тогда прочтите их еще раз внимательнее и скажите, кто – или что – убило собаку. Оказывается, убил–то собаку кусок мяса, а попа мы все эти годы обвиняли совершенно беспочвенно! Вот что бывает, если не так построить или связать предложения.

## Образ

### Каким лицом повернуться к адресату?

*Еще в школьные годы я сдружился с Перси Феллсом... Затем я совершенно забыл о нем, пока не получил следующего письма:*

*«Дорогой Уотсон, я не сомневаюсь, что вы помните Головастика Феллса, который учился в пятом классе, когда вы были в третьем. Возможно даже, вы слышали, что <...> я получил хорошую должность в министерстве иностранных дел и был в доверии и чести, пока на меня не обрушилось ужасное несчастье и не погубило мою карьеру. <...> Не могли бы вы навестить меня вместе с вашим другом мистером Холмсом? Мне бы хотелось услышать его мнение об этом деле, хотя авторитетные лица утверждают, что ничего больше поделать нельзя. Пожалуйста, приходите с ним как можно скорее. Пока я живу в этом ужасном неведении, мне каждая минута кажется часом. Объясните ему, что если я не обратился к нему прежде, то не потому, что я не ценил его таланта, а потому, что, с тех пор как на меня обрушился этот удар, я все время находился в беспомощности... Прошу вас, приходите вместе с вашим другом. Ваш школьный товарищ Перси Феллс».*

*Что-то в его письме тронуло меня... Попроси он что-нибудь неисполнимое, я и тогда постарался бы все для него сделать...*

*Артур Конан Дойл. Морской договор*

## Глава 5

### «Любовники» и «чиновники».

### Стиль письма и образ автора



У тренеров по письму со временем наступает профессиональная деформация: они больше не могут спокойно относиться к окружающим текстам. Любое объявление, любая рекламная листовка немедленно становятся предметом анализа.

Например, недавно клиент пригласил нас с коллегами на переговоры в загородный отель. В перерыве мы вышли в сад – и там среди тщательно выстриженных газонов я заметила таблички на двух языках. Верхняя, английская часть таблички вежливо просила: «Please do not walk on the grass» («Пожалуйста, не ходите по траве»). Нижняя, русская, сообщала: «Просьба по траве не ходить!»

Разница в формулировках настолько меня заинтересовала, что я обратилась за разъяснениями к менеджеру отеля. «Понимаете, – ответила мне, смущаясь, менеджер, – по-другому люди не слушаются. Иностранцы без «волшебного слова» не могут, а наши как видят «пожалуйста», сразу считают, что это несерьезно...»

Я всегда вспоминаю эту историю, когда речь заходит о стиле письма, – ведь именно стилем отличались русский и английский тексты на тех клубных табличках.

В разных книгах я встречала разные трактовки термина «стиль письма». Чтобы не путаться, давайте сразу договоримся о понятиях. Мы будем «измерять» стиль по шкале от *личного* до *формального*. Чем больше в письме обнаружится приемов из левой колонки, тем оно будет более личным, а чем больше из правой, тем более формальным.

<b>Приемы личного стиля</b>	<b>Приемы формального стиля</b>
<b>Прямое обращение, просьба</b> Пожалуйста, подавайте авансовый отчет в течение 2 дней после командировки...	<b>Констатация</b> Авансовый отчет необходимо подавать в течение 2 дней после командировки...

Приемы личного стиля	Приемы формального стиля
<p><b>Использование эмоционально окрашенных выражений</b> Стремительный рост Перелом в ходе событий</p>	<p><b>Использование нейтральной лексики</b> Увеличение, повышение Перемены, изменения</p>
<p><b>Использование оценочных выражений</b> Наш проект провалился Мы выиграли</p>	<p><b>Объективное изложение фактов</b> Не был достигнут ожидаемый результат Был получен положительный результат</p>
<p><b>Использование личных* глаголов</b> Выполняем Предлагаю</p>	<p><b>Использование безличных** оборотов</b> Выполняется Хотелось бы предложить</p>
<p><b>Использование простых слов</b> Объяснение Сейчас Использовать Пользоваться</p>	<p><b>Использование книжных оборотов</b> Интерпретация В настоящее время Утилизировать Эксплуатировать</p>
<p><b>Использование простых глагольных сказуемых</b> Компания предложила... Правоохранительные органы опасались...</p>	<p><b>Использование составных конструкций</b> «Совершать открытие» вместо «открывать» «Осуществлять противодействие» вместо «противодействовать»</p>
<p><b>Использование коротких, простых для понимания предложений</b> Мы можем хорошо заработать, продавая рабочую одежду дороже всех.</p>	<p><b>Использование длинных предложений (больше 15–20 слов)</b> Суть утверждения заключается в наличии возможности осуществить получение значительного размера прибыли от продажи товара, именуемого рабочей одеждой, по ценам, которые, в свою очередь, существенно превосходят цены, наличествующие в настоящее время на рассматриваемом для данного бизнеса целевом рынке...</p>
<p><b>Упоминание чувств</b> Я с огорчением узнал о... Мы были рады услышать...</p>	<p>—</p>

Приемы личного стиля	Приемы формального стиля
<p><b>Использование лексики, выражающей отношение автора к предмету</b></p> <p>«Вышли как один» — «Притащились всем стадом»</p> <p>«Трудящиеся» — «Работяги»</p> <p>«Отряд повстанцев» — «Банда террористов»</p>	<p>—</p>
<p>—</p>	<p><b>Использование канцелярских клише</b></p> <p>Вследствие наличия фактов...</p> <p>Мероприятие имеет своей целью...</p>

\* Личные глаголы обозначают действия, которые кем-то производятся: я делаю, ты имеешь (в виду), они приступят (к работе) и т. д. К ним всегда можно подставить личное местоимение «я» («ты», «он», «мы», «вы», «они»), даже если оно в тексте и не упоминается. Такие глаголы всегда связаны с подлежащим, которое отвечает на вопрос «кто? что?».

\*\* Безличные глаголы обозначают действия, которые происходят сами по себе, без действующего лица (предмета): вечерело, нездоровится, имеется (в виду), делалось и т. д. К ним нельзя подставить личное местоимение. Такие глаголы никогда не связаны с подлежащим.

Если вспомнить про таблички на газоне, то получается, что стиль английской таблички более личный, а русской – более формальный. При одинаковом содержании таблички разного стиля дают разный эффект. Давайте разберемся почему.

Представьте, что у нас есть два человека: мистер X, изъясняющийся только личным стилем, и мистер Y, предпочитающий формальный стиль. Попробуйте описать того и другого.

Когда я даю такое задание на тренинге, группа обычно говорит, что мистер X эмоционален, вовлечен в ситуацию, болеет за дело душой. Мистер Y, наоборот, холоден, объективен и рассудителен, его в первую очередь интересуют факты. Стиль создает образ: однажды человека, пишущего личным стилем, участники назвали «любовником», а того, кто выбирает формальный стиль, – «чиновником».

Приближаясь в письме к «любовнику», мы подчеркиваем свое личностное начало, человеческие качества, позицию; а приближаясь к «чиновнику», все человеческое прячем.



Ни тот ни другой образ не хорош и не плох сам по себе: в одних ситуациях нам выгодно быть больше «любовником», а в других – больше «чиновником».

### **Давление или разговор по душам?**

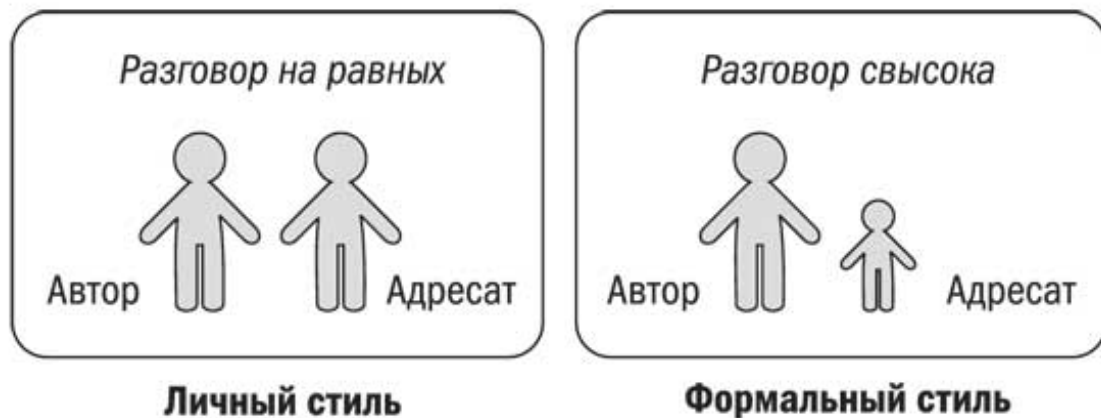
И снова обратимся к нашим табличкам. Когда я спрашиваю участников, согласны ли они с объяснениями менеджера отеля, мнения расходятся.

Одни говорят, что согласны. Табличку с «пожалуйста» мог написать любой, а если к любому прислушиваться, всю жизнь будешь только выполнять чужие указания. А вот табличку с «просьбой не ходить» явно написала администрация. Попробуй к ней не прислушайся – оштрафуют, а то и выселят.

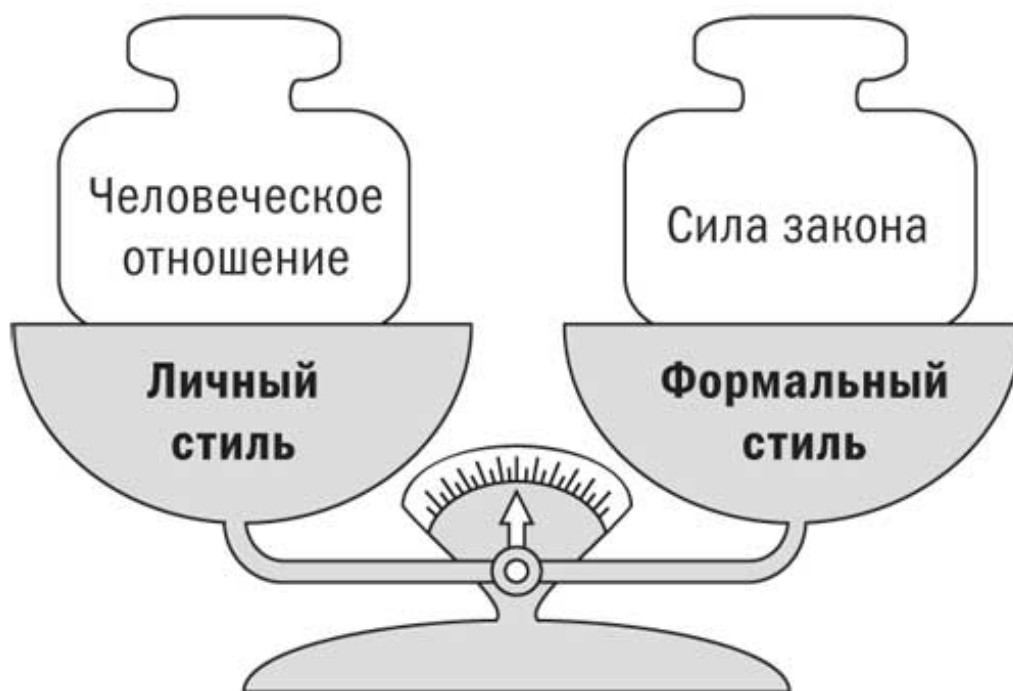
Другие говорят, что не согласны. Первую табличку написал человек, который пытается договориться по-человечески, – а когда к тебе по-людски, то и ты по-людски. Вторую же написал кто-то обладающий полномочиями, тот, за кем определенная власть. А когда у нас уважали власть? Как известно, лучший способ заставить нас прыгнуть с моста – это написать: «Прыгать с мостов запрещается!».

В одном сторонники и противники менеджера сходятся: несмотря на то что на табличках нет подписей, возникает ощущение, что первую написал такой же человек, как ты, а вторую – кто-то, кто главнее тебя.





Слушаясь первой таблички, мы делаем это потому, что идем навстречу человеку. А слушаясь второй – потому, что уважаем стоящую за автором силу. Личный стиль подчеркивает желание «договориться по-человечески» – формальный диктует, создает давление.



Представьте, что мы поставщик некоего товара. Мы выполнили свои контрактные обязательства, поставили товар в срок. Но получатель оказался на мели и вынужден просить у нас отсрочки по оплате. Я изложила его просьбу языком и «чиновника», и «любовника». Кому из них скорее ответят «да»?

Вследствие неблагоприятной экономической ситуации компания АВС обращается к компании XYZ с вынужденной просьбой об отсрочке очередного платежа.

Наша компания оказалась в очень сложной экономической ситуации, и мы вынуждены просить Вас об отсрочке очередного платежа.

Обычно желание дать отсрочку вызывает скорее второй текст. Хотя однажды на тренинге мне сказали: «А мы бы скорее договорились с автором первого текста – похоже, за ним какие-то большие люди стоят, просто мы о них пока не знаем...» Если такие люди и

вправду есть, формальный стиль помогает на них намекнуть. Если их нет и читателю это известно, то этот стиль только мешает.

Возьмем еще одну ситуацию – такую, где важно показать силу. Допустим, мы не просто поставщик – мы естественный монополист, от которого покупатель никуда не денется. Покупатель нас не убедил, и предоставлять ему отсрочку мы не хотим. Контракт нам это позволяет, и мы пишем решительный отказ. В этом отказе «чиновник» будет вполне уместен:

Необходимо напомнить, что график платежей за поставленную продукцию регулируется положениями контракта и нарушения указанного графика не допускаются.

## **Факты или отношение?**

В начале своей тренерской карьеры, чтобы наработать практику, я проводила тренинги бесплатно. Учить даром богатых не хотелось, и я предлагала свои услуги благотворительным организациям с небольшими бюджетами: тем, кто помогал детским домам, кормил бездомных, содержал приюты для брошенных кошек и собак – словом, финансировал как мог добрые дела.

Однажды, отправив приглашение на тренинг в такую организацию, я получила любопытный ответ:

Уважаемая Александра!

Некоммерческая организация X выражает Вам глубокую благодарность за предложение возможности бесплатного участия ее сотрудников в тренинге «АВС». Организация X ценит Ваше содействие и выражает искреннюю надежду, что с Вашей помощью работа сотрудников по оказанию помощи малообеспеченным гражданам станет результативнее.

Люди благодарили – но в их благодарность не верилось. Было больше похоже, что автор письма выполняет некую протокольную обязанность – делает то, что положено, и не больше. Я попробовала поправить письмо, чтобы оно вызывало больше доверия:

Уважаемая Александра!

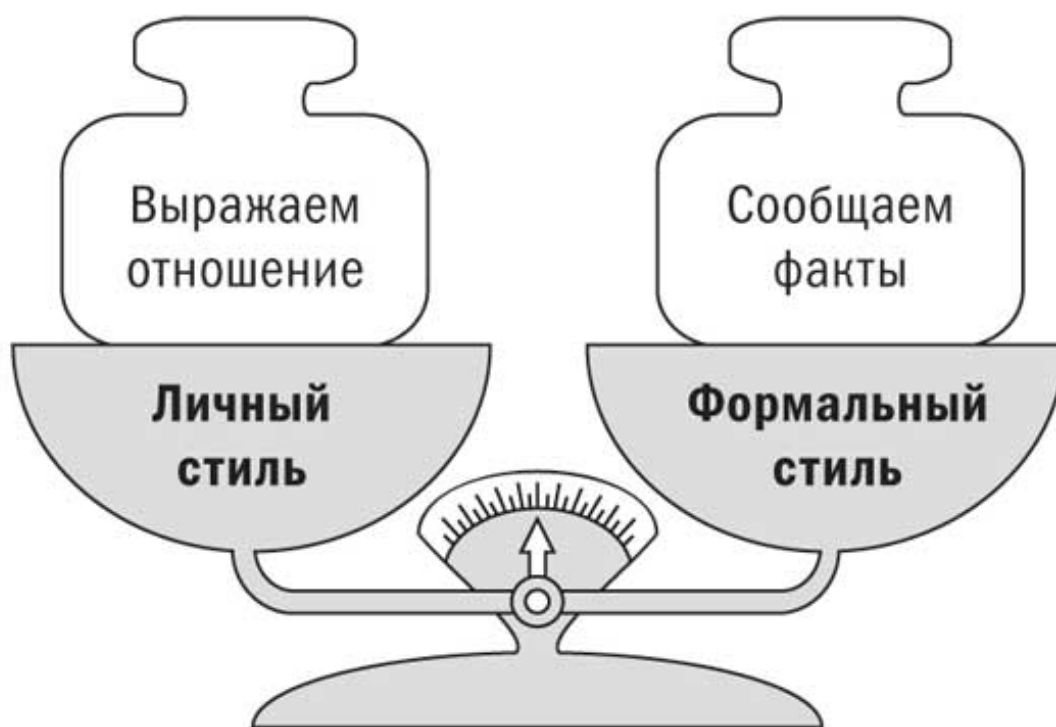
Позвольте от имени всех сотрудников X сказать Вам огромное спасибо за то, что Вы пригласили нас безвозмездно принять участие в тренинге «АВС». Ваша поддержка нам очень важна. Мы искренне надеемся, что с Вашей помощью сможем больше сделать для людей, оказавшихся сегодня без средств...

Старый текст был скорее впору «чиновнику» – и не работал. В новом проклюнулся «любовник» – и заработало. Почему?

Дело в том, что у письма–благодарности есть одна важная особенность. Это письмо не о фактах как таковых, а о нашем к ним отношении. В подобных «письмах об отношении» именно личный стиль помогает нам выглядеть искренними, заслуживающими доверия. Формальный стиль в них создает несоответствие между нашими словами и чувствами. Адресат улавливает фальшь – и ни в какую не поверит, что «компания X выражает искреннюю благодарность».

Казалось бы, необходимость выражать отношение для деловой переписки нетипична, но вспомните хотя бы письма–извинения. Мы взяли на себя какие–то обязательства, поняли, что не сможем их выполнить, и вынуждены теперь сообщать об этом партнеру, энергично посыпая голову пеплом. Или мы решили поздравить подчиненного с перевыполнением плана. Или хотим выразить деловому партнеру соболезнования в связи со стихийным бед-

ствием в его регионе. Вряд ли кто-то скажет, что отношение в такой ситуации не важно – ради него мы по большому счету и пишем!



Бывает и так, что во главу угла ставится не наше отношение, а отношение адресата. Вспомните, например, письмо про муфельную печь из второй главы:

Ребятам из трудных семей часто не хватает тепла, а одно из самых теплых, солнечных ремесел – это ремесло гончара.

Наша задача в этом предложении – дать адресату почувствовать тепло, проникнуться им. Только «любовник» может справиться с этой задачей, «чиновник» здесь все погубит:

Основной проблемой в воспитании трудных подростков является нехватка тепла. Указанное тепло в наибольшей степени представлено в ремесле гончара.

Ну и кто нам после этого даст денег?

## Похвала или критика?

Помните сказку «Три поросенка»? Попробуем пересказать ее на бизнес-лад. В одном поросячем городке действовали три градообразующих предприятия: «Ниф–Ниф», «Нуф–Нуф» и «Наф–Наф». Однажды городок подвергся нападению волка. В результате нападения все производственные здания предприятий «Ниф–Ниф» и «Нуф–Нуф» оказались разрушены, а здания предприятия «Наф–Наф» устояли. Чтобы выяснить причину, администрация «Ниф–Нифа» и «Нуф–Нуфа» пригласила экспертную комиссию. Комиссия изучила все обстоятельства происшествия и вынесла свой вердикт.

Представьте, что вы руководитель «Ниф–Нифа» или «Нуф–Нуфа». В какой из формулировок вы предпочли бы этот вердикт получить?

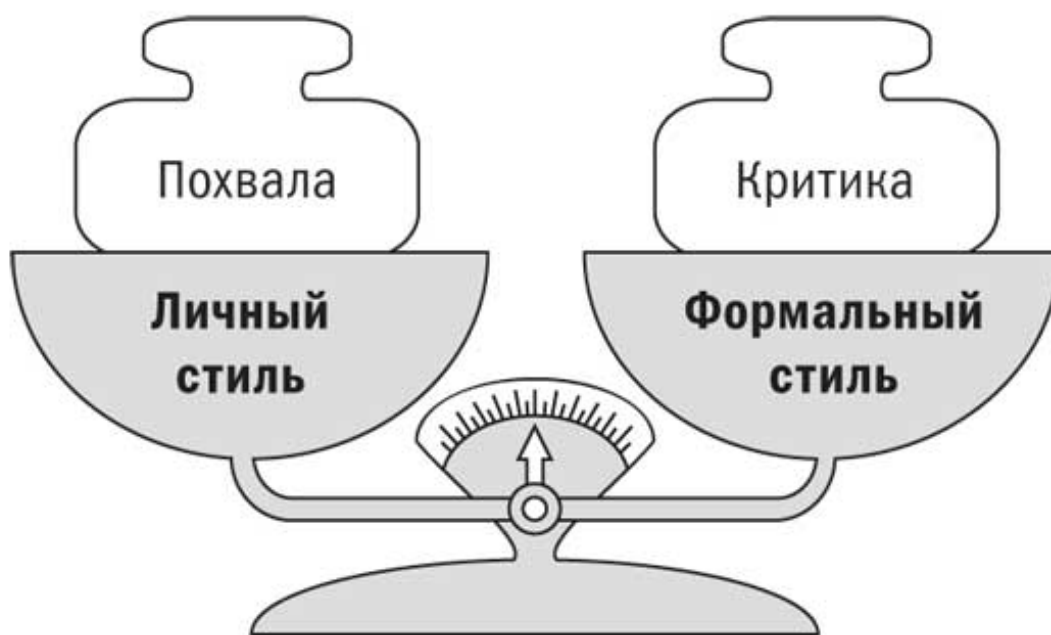
Мы считаем, что ваши производственные здания рассыпались под ударами волка потому, что вы построили их из материала, не выдерживающего никакой критики.

Разрушение рассматриваемых производственных зданий оказалось возможно вследствие несоответствия использованных строительных материалов нормативам.

Мы сказали, что личный стиль подчеркивает человека, а формальный – прячет. Тогда если мы хвалим адресата личным стилем, то говорим: «Это я, конкретный человек, считаю что ты, конкретный человек, заслуживаешь всяческих похвал». Такой эффект нам на руку: адресат узнает не только что он молодец, но еще и что мы думаем о нем хорошо.

Если же мы ругаем адресата личным стилем, то говорим: «Это я, конкретный человек, считаю что ты, конкретный человек, абсолютный болван». Такой эффект нам совершенно ни к чему. Адресат не просто узнает, что не прав, – он узнает, что *мы* считаем *его* неправым, то есть думаем *о нем* плохо.

Формальный стиль позволяет нам избежать тыкания пальцем: вместо того чтобы сказать «вы дурак», мы говорим, что «признаки наличия ума у читающего не обнаружены». Получается, что хвалить лучше личным стилем, а ругать – формальным.



### Шкала стилей

Итого мы получили четыре группы критериев для выбора стиля.

<b>Личный</b>	<b>Формальный</b>
Договариваемся по-человечески	Давим с позиции силы
Говорим на равных	Ставим себя выше читателя
Сообщаем об отношении к фактам	Сообщаем только о фактах
Хвалим	Ругаем

Определив, хотим мы договариваться или давить, говорить на равных или вещать свысока, сообщать о фактах или обсуждать отношение, ругать или хвалить, мы понимаем, в какую сторону по шкале двигаться – к «любовнику» или к «чиновнику».

Однако вспомним опять наших поросят. Представьте теперь, что вы – PR–директор единственного уцелевшего предприятия «Наф–Наф». Вам поручено написать по поводу случившегося пресс–релиз из двух предложений. В первом предложении нужно выразить сочувствие «Ниф–Нифу» и «Нуф–Нуфу», а во втором отметить, что, по правде говоря, они отчасти сами виноваты в случившемся, поскольку выбирали стройматериалы спустя рукава.

Согласно нашим критериям для первого предложения нужно выбирать стиль «любовника», а для второго – «чиновника». Попробуем так и поступить:

Все мы, руководство и сотрудники компании «Наф–Наф», искренне сочувствуем коллегам из компаний «Ниф–Ниф» и «Нуф–Нуф», чьи здания варварски разрушил волк. Разрушение этих зданий оказалось возможно вследствие использования при их строительстве материалов невысокой прочности.

Предложения сами по себе хороши, но вместе смотрятся странно. Кажется, что у автора раздвоение личности – или что этих авторов несколько, как у письма из мультфильма про Простоквашино.

Чтобы избежать такого эффекта, нам нужно определиться с образом для всего письма, понять, к «любовнику» или к «чиновнику» мы хотим в целом быть ближе, а уж потом применять критерии для отдельных частей. В одной части нам понадобится чуть сместиться от выбранной точки вправо, в другой влево, но мы все равно будем оставаться более–менее «в образе».

Если мы посчитаем, что наш пресс–релиз должен выставлять нас скорее «любовником», мы напишем такой текст:

Все мы, руководство и сотрудники компании «Наф–Наф», искренне сочувствуем коллегам из компаний «Ниф–Ниф» и «Нуф–Нуф», чьи здания варварски разрушил волк. Здания не устояли, поскольку были построены из материалов невысокой прочности.

Если же нам понадобится «чиновник», можно написать иначе:

Руководство и сотрудники компании «Наф–Наф» выражают искреннее сочувствие коллегам из компаний «Ниф–Ниф» и «Нуф–Нуф», чьи здания были разрушены волком. Разрушение этих зданий оказалось возможно вследствие использования при их строительстве материалов невысокой прочности.

В обоих текстах первое предложение будет немного более личным, а второе более формальным – но в рамках образа, выбранного для всего письма.

## Коварный «чиновник»

Впрочем, часто «разностилица» возникает не потому, что мы не можем разобраться с критериями, а потому, что голова хочет одного, а рука выводит другое.

Когда перед тренингом я спрашиваю участников, чему они хотят научиться, мне часто отвечают: «Хотим уметь писать действительно официально». Люди считают, что им не хватает «чиновника», но, когда открываешь их письма, понимаешь, что «чиновник» там как раз обосновался прочно и даже вытесняет «любовника» с его законных мест.

Например, садится некий PR–менеджер написать душевное, «человеческое» приглашение на корпоративную новогоднюю вечеринку. Стараясь держаться личного стиля, он рассказывает коллегам, где и когда все будет происходить, что предусмотрено в программе, – а в конце вместо «мы будем рады видеть вас всех на празднике» вдруг почему–то выводит «надеемся на вашу стопроцентную явку».

Или администратор отдела кадров решает написать сотрудникам о том, как руководство от всей души о них заботится, ночами не спит, – но вместо человеческих слов пишет: «Подтверждением заинтересованности администрации в сотрудниках является тот факт, что...»

«Чиновник» сидит в нас очень глубоко и выныривает при первой возможности, даже когда мы сами этого не хотим.

Попробуйте начать письмо на автомате, не думая – и велика вероятность, что пальцы примутся сами собой выстукивать что–нибудь вроде «Учитывая значимость рассматриваемого вопроса...». Если не призвать внутреннего «чиновника» к порядку, из самого «человеческого» текста запросто может получиться что–нибудь в стиле рассказа Михаила Зощенко «Письмо в милицию»: то «собачонка системы пудель», а то «холера ей в бок».

Состоя, конечно, на платформе, сообщаю, как я есть честный гражданин, что квартира № 10 подозрительна в смысле самогона, который, вероятно, варит гражданка Гусева и дерет окромя того с трудящихся три шкуры. <...>

А сама вредная гражданка заставляет ждать потребителя на кухне и в помещение <...> не впускает. А в кухне ихняя собачонка, системы пудель, набрасывается на потребителя и рвет ноги. Эта пудель, холера ей в бок, и мене ухватила за ноги. А когда я размахнулся посудой, чтоб эту пудель, конечно, ударить, то хозяйка тую посуду вырвала у меня из рук и кричит:

– На, говорит, идол, обратно деньги. Не будет тебе товару, ежели ты бессловесную животную посудой мучаешь. <...>

Гражданка выкинула мне деньги взад, каковые и упали у плите. Деньги лежат у плите, а ихняя пудель насуслила их и не подпускает. <...> Тогда я, действительно, не отрицаю, пихнул животную ногой и схватил деньги, среди каковых один рубль насуслен и противно взять в руки, а с другого объедин номер, и госбанк не принимает. Хушь плачь. <...>

А еще, как честный гражданин, сообщаю, что девица Варька Петрова есть подозрительная гулящая. А когда я к Варьке подошедши, так она мной гнушается. Каковых вышеуказанных лиц можете арестовать или как хотите. <...>

На тренингах мне иногда говорят: «А наш адресат привык к канцеляриту. Он ждет, что письмо будет начинаться словами «во исполнение постановления номер такой–то в соответствии с исходящим циркуляром таким–то считаю необходимым уведомить нижеуказанных лиц», – и если видит что–то другое, сразу пугается».

Так действительно бывает. Но нередко наш внутренний «чиновник» просто оправдывает привычкой адресата свои проделки. Поэтому обычно я предлагаю перед отправкой проверять письма «на чиновника». Если вы обнаруживаете в письме канцелярит, задайте себе вопрос, для чего он вам нужен. Если на этот вопрос у вас найдется разумный ответ – оставьте канцелярит на месте, если же нет – избавляйтесь от него.

## Стиль в деле

А теперь попробуем наши критерии в деле. Возьмем реальную рабочую ситуацию. Допустим, вы руководитель подразделения аниматоров в детском парке развлечений. У вас под началом команда студентов, которые в любую погоду должны веселить детвору, облачившись в поролоновые костюмы мультяшных героев.

Каждому аниматору перед началом смены выдается мешок шоколадок. Эти шоколадки он должен раздавать маленьким посетителям.

Понимая, что мало кто из аниматоров удержится, чтобы не положить пару шоколадок себе в рот, руководство ввело квоту: три шоколадки за смену можно съесть самому, а больше – ни–ни.

Вы узнаете, что один из ваших аниматоров постоянно перебирает квоту. Вы уже говорили с ним, но, как оказалось, это не помогло. Вы решаете написать сладкоежке письмо и предупредить еще раз, что в конце концов его могут оштрафовать.

В своем письме вы хотите выглядеть разумным, понимающим начальником, который «слуга царю, отец солдатам». Вы понимаете, что желающих париться за небольшую зарплату в поролоне немного, и не хотите, чтобы аниматор плюнул на все и уволился, а хотите только, чтобы он перестал нарушать правила. Как вы думаете, даст ли нужный эффект такое письмо?

Уважаемый Сергей!

Довожу до Вашего сведения, что к Вам имеются претензии со стороны службы безопасности парка. Согласно докладу этой службы, с Вашей стороны наблюдаются злоупотребления: развлекая малолетних посетителей парка, Вы съедаете за смену до 15 плиток шоколада, хотя имеете право съедать только три.

Факт злоупотребления уже ставился мною Вам на вид, однако это не возымело действия. Считаю необходимым сообщить, что если злоупотребления не прекратятся, администрация парка будет вынуждена удержать стоимость съеденных сверх лимита плиток шоколада из Вашей зарплаты.

Ограничения на количество съедаемого сотрудниками шоколада не являются прихотью администрации. Бесконтрольное поедание шоколада сотрудниками может причинить серьезные убытки парку, а также привести к ухудшению здоровья сотрудников и вынужденным простоям.

Компания понимает, что сотрудники нередко приходят на работу после занятий в вузе и не имеют возможности пообедать. Для решения этой проблемы сотрудникам рекомендуется пользоваться мини–закусочной, которая находится по дороге к их рабочему месту и предлагает быстрое обслуживание и недорогое питание.

Администрация надеется на ответственное поведение сотрудников.

Разберем письмо по частям. Мы пишем: «Вы съедаете за смену до 15 плиток шоколада» – и этим явно тычем пальцем в адресата и его проступок. Такая конфронтация нам не нужна –

и «чиновник» помог бы ее избежать. Перепишем эту фразу формальнее: «Количество плиток шоколада, съеденных за Вашу смену, достигает 15 штук».

Ниже по тексту говорится: «Факт злоупотребления уже ставился мною Вам на вид, однако это не возымело действия». Мы хотим выглядеть начальником, с которым можно поговорить, а эта фраза никак не создает ощущения разговора. Переформулируем: «Мы с Вами уже обсуждали этот вопрос, но ситуация не изменилась...»

И еще: «Ограничения на количество съедаемого сотрудниками шоколада не являются прихотью администрации. Бесконтрольное поедание шоколада сотрудниками может причинить серьезные убытки парку». Мы стараемся сказать, что не формалисты – но делаем это как раз формальным языком. Перестроим эти предложения: «Думаю, Вы понимаете, что ограничение на количество съедаемого шоколада введено не по причине моего скверного характера. Расходы на шоколад, как и любые другие, влияют на рентабельность парка, а если парк перестанет быть рентабельным, он не сможет платить сотрудникам зарплату».

Наконец: «Компания понимает, что сотрудники нередко приходят на работу после занятий в вузе и не имеют возможности пообедать. Для решения этой проблемы сотрудникам рекомендуется пользоваться мини-закусочной, которая находится по дороге к их рабочему месту и предлагает быстрое обслуживание и недорогое питание». Все факты правильные – но «чиновник» мешает адресату действительно почувствовать внимание и заботу. И здесь можно дать больше свободы «любовнику»: «Я знаю, что Вы часто приходите на работу после занятий в институте, не успевая пообедать. Однако как раз по пути к Вашему месту работы есть мини-закусочная, где можно быстро перекусить за совсем небольшую сумму».

Если корпоративная культура позволяет, стоит и вовсе перейти на «ты». Получится примерно такой текст:

Сергей!

Я вынужден сообщить, что у службы безопасности парка по-прежнему есть к тебе претензии. Согласно докладу этой службы, количество плиток шоколада, съеденных за твою смену, нередко достигает 15 штук, хотя по правилам их должно быть не больше трех.

Мы с тобой уже обсуждали этот вопрос, но ситуация, к сожалению, не изменилась. Еще раз обращаю твое внимание на эту проблему: если не принять мер, администрация парка может в конце концов удержать стоимость лишних шоколадок из твоей зарплаты.

Думаю, ты понимаешь, что ограничение на количество съедаемого шоколада введено не по причине моего скверного характера. Расходы на шоколад, как и любые другие, влияют на рентабельность парка, а если парк перестанет быть рентабельным, он не сможет платить сотрудникам зарплату. К тому же постоянное употребление шоколада совсем не на пользу здоровью, особенно в твоём возрасте. Стоит ли вредить себе, чтобы потом лечиться?

Я знаю, что ты часто приходишь на работу после занятий в институте, не успевая пообедать. Но как раз по пути к твоему месту работы есть мини-закусочная, где можно перекусить быстро, недорого – и не нарушая правил работы. Надеюсь, это вполне приемлемый вариант.

Ты сам видишь, что ситуация складывается неприятная. Пора принимать меры, чтобы ее исправить.

Образ начальника станет куда человечнее, и сотруднику уже не так захочется обидеться и «послать подальше эту кабинетную крысу». Стиль сработает.



«А как быть, если корпоративная культура не позволяет вольностей? – спросила меня одна из первых читательниц книги. – Допустим, в компании, управляющей парком развлечений, принято общаться очень формально и только на «вы» даже со студентами–аниматорами. Можно ли и тогда «остаться человеком?»» Попробуем.

Уважаемый Сергей!

Вынужден сообщить, что у службы безопасности парка по–прежнему имеются к Вам претензии. Согласно докладу этой службы количество плиток шоколада, употребляемых Вами за смену, нередко достигает 15 штук, хотя по правилам их должно быть не больше трех.

Мы с Вами уже обсуждали этот вопрос, но ситуация, к сожалению, не изменилась. Еще раз обращаю Ваше внимание на проблему. Как Вы знаете, администрация парка может в конце концов удержать стоимость употребленного сверх нормы шоколада из Вашей зарплаты.

Надеюсь, Вы понимаете, что это ограничение введено не из желания досадить сотрудникам. Расходы на шоколад, как и любые другие, влияют на рентабельность парка, а не будучи рентабельным, парк не сможет платить сотрудникам зарплату. К тому же постоянное употребление шоколада наносит вред здоровью, особенно в молодом возрасте, так что едва ли разумно им злоупотреблять.

Зная, что Вы нередко приходите на работу после занятий в вузе и не успеваете пообедать, могу рекомендовать Вам мини–закусочную, расположенную как раз по дороге к Вашему рабочему месту. Эта мини–закусочная предлагает недорогую еду и быстрое обслуживание – таким образом, можно решить проблему, не выбиваясь из рабочего графика.

Сейчас ситуация развивается в крайне нежелательном направлении, и ее необходимо как можно быстрее нормализовать, устранив причину нареканий.

«Чиновника» становится больше, но все равно мы не превращаемся в бездушного бюрократа. И для формальной организации нам удастся подобрать достаточно «человеческий» вариант: количество приемов и «ширина» шкалы это вполне позволяют.

Примеры из этой и других глав можно скачать по адресу [sashakarepina.com/writingbook](http://sashakarepina.com/writingbook)

## Глава 6 «Но я не создан для блаженства...» Образ в письмах-отказах



Поэт белой эмиграции Аминад Шполянский, больше известный как Дон Аминадо, сказал как-то: «Для утвердительного ответа нужно только одно слово – «да». Все остальные слова придуманы, чтобы сказать «нет».

Говорить адресату «да» легко и приятно. Хотите больше товара лучшего качества и за меньшие деньги? Пожалуйста! Нужен кредит? Получите! Пришли за повышением жалования? Не вопрос! При таком раскладе можно почти не думать об образе: адресат на радостях простит нам даже звериный оскал.

Говорить «нет» гораздо сложнее. Хотите всего и бесплатно? Не выйдет! Пришли за кредитом? Отправляйтесь обратно. Зарплата перестала устраивать? Ваши проблемы. В такой ситуации забывать об образе уже никак нельзя – иначе придется забыть и о той пользе, которую адресат еще может нам принести.

Обычно, отказывая адресату, мы не хотим совсем послать его вон – нам нужно лишь, чтобы он умерил свои аппетиты, перестал просить то, чего мы не можем дать, и стал нормальным разумным клиентом, партнером или сотрудником.

Но своим отказом мы причиняем получателю письма дискомфорт – и вызываем у него желание дать сдачи: ничего больше у нас не покупать, не брать кредитов, не работать в нашей компании или просто начать пакостить по мелочам.

Чем дискомфорт сильнее, тем больше получатель письма стремится нам отомстить – и тем меньше остается шансов, что он когда-нибудь признает свои притязания завышенными. Выходит, что в наших интересах уменьшать дискомфорт, делая отказ как можно менее болезненным. Для этого существует ряд инструментов. И разобраться с ними нам поможет литература.

Вот, например, классический отказ – ответ Онегина на знаменитое письмо Татьяны:

Вы ко мне писали,  
Не отпирайтесь. Я прочел  
Души доверчивой признанья,  
Любви невинной излиянья;  
Мне ваша искренность мила; О  
на в волненье привела  
Давно умолкнувшие чувства;  
Но вас хвалить я не хочу;  
Я за нее вам отплачу  
Признаньем также без искусства;  
Примите исповедь мою:  
Себя на суд вам отдаю.

Когда бы жизнь домашним кругом  
Я ограничить захотел;  
Когда б мне быть отцом, супругом  
Приятный жребий повелел;  
Когда б семейственной картиной  
Пленился я хоть миг единый, —  
То верно б, кроме вас одной,  
Невесты не искал иной.  
Скажу без блесков мадригальных:  
Нашед мой прежний идеал,  
Я верно б вас одну избрал  
В подруги дней моих печальных,  
Всего прекрасного в залог,  
И был бы счастлив... сколько мог!

Но я не создан для блаженства;  
Ему чужда душа моя;  
Напрасны ваши совершенства:  
Их вовсе недостоин я.  
Поверьте (совесть в том порукой),  
Супружество нам будет мукой.  
Я, сколько ни любил бы вас,  
Привыкнув, разлюблю тотчас;  
Начнете плакать: ваши слезы  
Не тронут сердца моего,  
А будут лишь бесить его.  
Судите ж вы, какие розы  
Нам заготовит Гименей  
И, может быть, на много дней.

Что может быть на свете хуже  
Семьи, где бедная жена  
Грустит о недостойном муже  
И днем и вечером одна;  
Где скучный муж, ей цену зная  
(Судьбу, однако ж, проклиная),  
Всегда нахмурен, молчалив,  
Сердит и холодно-ревнив!  
Таков я. И того ль искали  
Вы чистой, пламенной душой,  
Когда с такою простотой,  
С таким умом ко мне писали?  
Ужели жребий вам такой  
Назначен строгою судьбой?

Мечтам и годам нет возврата;  
Не обновлю души моей...  
Я вас люблю любовью брата  
И, может быть, еще нежней.  
Послушайте ж меня без гнева:  
Сменит не раз младая дева  
Мечтами легкие мечты;  
Так деревцо свои листы  
Меняет с каждою весною.  
Так, видно, небом суждено.  
Полюбите вы снова: но...  
Учитесь властвовать собою;  
Не всякий вас, как я, поймет;  
К беде неопытность ведет.

Я неспроста привела здесь этот текст полностью: в нем блестяще использованы шесть из семи приемов, помогающих смягчить гнев читателя. Рассмотрим эти приемы по порядку.



## Показываем, что читали

Приходилось ли вам когда-нибудь обращаться с просьбой в ЖЭК или районную управу? Мне при переписке с подобными организациями всегда кажется, что на той стороне стоит хитрый агрегат – гибрид сканера, принтера и шредера. Ваше письмо въезжает внутрь агрегата, сканер считывает с него обратный адрес, шредер сгрызает письмо в труху, а принтер на выходе печатает формальный отказ. Быстро, дешево, эффективно. Никаких усилий.

Слышать «нет» всегда неприятно, но неприязнь возрастает вдвойне, если кажется, что тебе отказали не читая. Как показать адресату, что это не тот случай? Самый простой способ – упомянуть в ответе детали просьбы, в которой мы отказываем.

Именно так поступил Онегин. Он мог бы просто сообщить Татьяне, что «прочел письмо», – и это означало бы что угодно: например, что никакого письма он на самом деле не читал. Евгений же говорит, что прочел «души доверчивой признанья, любви невинной излиянья», отмечает искренность, простоту Татьяны, хвалит ее ум. И его пример, как говорится, другим наука – в том числе и нам.

Представьте, что мы работаем в кредитном отделе банка, и наша задача – отвечать на запросы клиентов о предоставлении кредита. Многим, увы, приходится отказывать – и чтобы получатели отказов не думали, что с ними общается сканер-шредер-принтер, можно по крайней мере давать им понять, что вопрос изучен внимательно.

Мы внимательно рассмотрели предоставленные Вами копии трудовых договоров и справок о доходах, а также письма от поручителей...

Комиссия учла, что в Вашей семье ожидается прибавление и необходимо улучшать жилищные условия...

Такой ход не только уменьшает желание наказать обидчика – он еще и отнимает у получателя доводы против нашей позиции. Получив отказ, наш клиент мог бы возразить: «Да вы знаете, что моей семье жить негде?!» – и нам пришлось бы что-то на это отвечать. А так мы сразу показываем, что знаем, – и заранее обезвреживаем аргумент.

## Понимаем, сочувствуем

Почему отказ нас так ранит? Не потому ли, что, отказывая, перед нами словно захлопывают дверь, и мы остаемся одни со своими нерешенными проблемами? Нам кажется, что человека за дверью эти проблемы совершенно не волнуют, ему на них наплевать, он нас в упор не видит – и появляется ощущение, что нас отвергли, списали со счетов. То же самое чувствует адресат таких писем. А чтобы у него не было такого ощущения, стоит показать в отказе, что нам как раз не все равно и мы понимаем, чем вызвана его просьба и почему ситуация сложилась так, как сложилась.

Обратимся снова к письму Онегина. Отказывая Татьяне, он словно бы говорит: я понимаю, как вы на это решились; многие сочли бы вас нескромной и невоспитанной, но я вижу, что вами движут чистота и искренность.

Я прочел души доверчивой признанья, любви невинной излиянья;  
мне ваша искренность мила; она в волненье привела давно умолкнувшие  
чувства. <...> Не всякий вас, как я, поймет...

И опять перенесемся со страниц «Онегина» в кредитный отдел. Отказывая клиенту, попросившему кредит, мы тоже можем написать о понимании:

Мы понимаем, что при Вашем графике работы и постоянных командировках сложно оплачивать начисления в срок. Однако по правилам обслуживания клиентов предел кредита может быть увеличен только при условии своевременной оплаты...

И снова мы не только скорректируем образ, но и защитим свою позицию от нападок. Клиент мог бы на наш отказ возразить: «Конечно, я вношу платежи с задержкой – а вы понимаете, какой у меня график?!» Но мы уже сказали, что понимаем и искренне сочувствуем, – и возражение теряет смысл.

## Ссылаемся на обстоятельства

Если вам отказали потому, что не любят или хотят обидеть, – это одно, а если в силу объективных причин – согласитесь, совсем другое. «Ребята и рады бы сказать «да», но не могут», – думаете вы и, сами того не замечая, встаете понемногу на сторону отказавшего.

Вспомним снова Онегина:

Когда бы жизнь домашним кругом я ограничить захотел <...> то верно  
б, кроме вас одной, невесты не искал иной. Но я не создан для блаженства;  
ему чужда душа моя; напрасны ваши совершенства: их вовсе недостоин я.

Дело вовсе не в том, что ему не нравится Татьяна, – просто он не из тех, кто женится! Не тот тип – ничего личного!

В своих деловых отказах мы тоже можем ссылаться на обстоятельства – и чем меньше эти обстоятельства будут зависеть от нас, тем лучше. Допустим, о дополнительном кредите нас просит клиент, у которого уже есть кредитная карта нашего банка. Мы отказываем, но вовсе не потому, что злодеи и человеконенавистники:

Предоставление дополнительного кредита возможно, когда все начисления по карте оплачиваются не позднее чем через месяц. Погашение начислений по Вашей карте зачастую происходит с задержкой в три месяца и более, что, к сожалению, не позволяет предоставить Вам дополнительный кредит.

Сотрудник банка не может изменить правила предоставления кредитов, он такая же жертва обстоятельств, как тот, кому не дали кредит, – а вовсе не обидчик, которого следует наказывать...

## Отмечаем достоинства

Что еще можно сделать, чтобы адресат поверил, что мы отказываем не по своей злой воле и не из неприязни? Например, показать, что мы хорошо относимся к адресату и ценим его достижения. Направляя нам свой запрос, он, возможно, старался выполнить какие-то требования – и некоторые выполнил. Ему будет приятно, если кто-то это отметит, – почему бы не стать этим кем-то и не записать на свой счет хоть немного положительных эмоций?

И тут мы можем опять списать у Онегина. Говоря, что не готов жениться, он уточняет: если бы был готов, то выбрал бы только Татьяну:

Когда бы жизнь домашним кругом я ограничить захотел; когда б мне быть отцом, супругом приятный жребий повелел; когда б семейственной картиной пленился я хоть миг единый, – то верно б, кроме вас одной, невесты не искал иной.

Отказывая клиенту в предоставлении кредита, мы тоже могли бы уточнить:

Предоставление дополнительного кредита возможно, когда доходы владельца составляют не меньше N долларов в год и все начисления по карте оплачиваются не позднее чем через месяц. Ваши доходы полностью удовлетворяют требованиям, однако оплата начислений по Вашей карте зачастую производится с задержкой в три месяца и более. Это, к сожалению, не позволяет предоставить Вам дополнительный кредит.

Схема одна и та же: и в этом клиент хорош, и в том, и тут преуспел, и там – всего одного маленького шажка не хватило...

## Помогаем сохранить лицо

Представьте ситуацию: вы встречаете на улице знакомого и хвалитесь, что приглашены на собеседование в известную компанию. Работать в этой компании выгодно и престижно, поэтому знакомый горячо вас поздравляет и желает удачи. Через неделю вы снова встречаетесь. Знакомый спрашивает, как дела, – а дела не очень: вас не взяли. Признаться в этом неприятно – другое дело, если бы вы могли сказать: «Знаешь, сходил я к ним, посмотрел на все изнутри – оказывается, такая помойка! Не захотел я там работать».

Или другой случай. Вы молодой человек, в первый раз пришедший с девушкой в ресторан. Подзываете официанта, заказываете закуски, шампанское, устриц... и тут ваш взгляд падает на столбец с ценами, и вы с ужасом понимаете, что устриц можете не потянуть. Повисает неловкая пауза: устрицы уже названы, а слово, как известно, не воробей... Куда легче было бы вам, если бы официант, увидев ваше замешательство, тихо, как бы по секрету, сказал: «Вы знаете, устриц я не рекомендую. Сейчас для них не сезон».

Получателю отказа тоже легче пережить неприятную ситуацию, если мы позволяем ему сохранить лицо, убедить себя и окружающих, что он не проиграл, а просто передумал. Помните, как Евгений говорит Татьяне:

Поверьте (совесть в том порукой), супружество нам будет мукой. Я, сколько ни любил бы вас, привыкнув, разлюблю тотчас; начнете плакать: ваши слезы не тронут сердца моего, а будут лишь бесить его. Судите ж вы, какие розы нам заготовит Гименей и, может быть, на много дней. <...> И того ль искали вы чистой, пламенной душой, когда с такую простотой, с таким умом ко мне писали?

Это же явная лазейка, возможность сказать себе: да он вовсе и не хорош; познакомившись ближе, я сама расхотела идти за него замуж!

И этот ход бывает полезен в деловой переписке. Отказывая в кредите, можно оставить адресату путь к отступлению:

Следует отметить, что условия обслуживания интересующего Вас кредита значительно отличаются от текущих условий по Вашей карте. Годовая плата за обслуживание такого кредита окажется втрое, а процент вчетверо больше, чем у Вас сейчас. Таким образом, получение дополнительного кредита может оказаться Вам совершенно невыгодно...

И в самом деле, кому он нужен, этот кредит?..

## **Предлагаем альтернативу**

Проще принять отказ, если вам предлагают что-то взамен. Вы уже не уходите с пустыми руками – конечно, вы не получили того, что хотели, но выторговали себе хоть что-то.

Онегин в качестве альтернативы предлагает Татьяне дружбу и другую любовь в будущем:

Я вас люблю любовью брата, и, может быть, еще нежней. Послушайте ж меня без гнева: сменил не раз младая дева мечтами легкие мечты; так деревцо свои листы меняет с каждою весною...

Мы тоже можем своему клиенту кое-что предложить:

Мы не можем предложить Вам дополнительный кредит, но готовы рассмотреть снижение процентной ставки и платы за обслуживание кредита, предоставленного ранее...

У адресата появляется возможность хоть что-то записать на свой счет: как-никак пару-тройку процентов себе отспорил...

## **Оставляем дверь открытой**

Когда нам отказывают, кажется, что это навсегда. Дверь закрыта и уже никогда не откроется. Стало быть, важно показать адресату, что это не так: если обстоятельства изменятся и причина для отказа исчезнет, мы будем рады вновь его видеть.

Это единственный прием, не использованный Онегиным. Едва ли он мог сказать Татьяне: «Если ваша привлекательность когда-нибудь пересилит мое предубеждение против брака, я буду рад вновь обсудить наши отношения», – хотя на деле как раз так и вышло.

Зато нам в переписке с клиентом никто не мешает воспользоваться таким ходом:



Мы готовы вернуться к рассмотрению данного вопроса, когда график Ваших платежей изменится. Надеемся, что при повторном рассмотрении наш банк сможет удовлетворить Вашу просьбу...

Как говорится, нужна самая малость – и мы еще будем счастливы вместе.

## Собираем шаблон

Мы рассмотрели приемы по отдельности – а теперь нужно собрать их вместе. От одного из первых читателей книги я получила вопрос: «А есть ли разница, в каком порядке использовать приемы? Можно ли сказать, что одни всегда идут в начале, а другие в конце, или можно расставлять их как хочешь?»

Сразу скажу: жесткой последовательности приемов не существует. Каждый раз мы можем по ситуации решать, с какого приема начать и каким закончить, – главное, чтобы в письме сохранялась логика. Но в качестве клише, своего рода «рыбы», я могу предложить следующий вариант сборки письма.

Допустим, вы сотрудник комиссии, принимающей решение о выдаче грантов на социально значимые проекты. К вам поступил на рассмотрение проект организации удаленного обучения школьников, и вы вынуждены отказать в гранте на него. Ваш отказ мог бы выглядеть так.

<b>Определяем контекст</b>	Сообщаем Вам о решении экспертной комиссии по поводу Вашей заявки на предоставление гранта для организации центра удаленного интернет-обучения школьников в сельских районах республики X.
<b>Показываем, что читали. Понимаем, сочувствуем</b>	Комиссия внимательно изучила представленные Вами статистические данные и результаты опросов жителей региона. Члены комиссии разделяют Вашу озабоченность тем, что возможности получения качественного образования в регионе крайне ограничены.
<b>Отмечаем достоинства</b>	Организация дистанционного обучения позволила бы заметно улучшить ситуацию.
<b>Ссылаемся на обстоятельства</b>	Однако в настоящее время из-за отсутствия технической инфраструктуры доступ к Интернету в регионе имеют менее 1% жителей. Администрация региона планирует выделять средства на развитие инфраструктуры только в 2012 году.

<b>Отказываем. Помогаем сохранить лицо</b>	В отсутствие технической возможности выхода в Интернет выделение гранта для организации дистанционного обучения представляется несколько преждевременным: запуск проекта без необходимой технической базы мог бы только дискредитировать хорошую идею.
<b>Понимаем, сочувствуем. Предлагаем альтернативу</b>	Мы сожалеем, что на данном этапе не смогли содействовать реализации ваших планов в регионе X. Возможно, в других регионах ситуация с Интернетом более благоприятна и там эти планы могут быть реализованы. Предлагаем Вам направить их на рассмотрение в Федеральную комиссию по образованию.
<b>Оставляем дверь открытой</b>	В случае, если обстоятельства в регионе X изменятся, мы охотно вернемся к рассмотрению Вашей заявки.

Еще один вопрос, который мне прислали читатели: «А всегда ли нам нужны все приемы? Как определить, какие использовать и какие нет?» И на этот вопрос у нас теперь есть ответ.

Чем больше приемов мы сможем использовать, тем лучше. Однако некоторые варианты может отменить сама жизнь. Допустим, у нас нет для адресата никакой альтернативы, и в таком случае соответствующий прием сам собой отпадает. Или наш отказ вызван исключительно нашими предпочтениями, и ни на какие объективные обстоятельства мы сослаться не можем, и тогда еще один прием выбывает из игры. А все, что остается, идет в дело.

Главное, чтобы в результате из блоков сложился разумный, конструктивный текст, оставляющий у получателя ощущение, что с ним «поговорили», а не «послали». Тогда получатель придет к нам еще – и принесет деньги, возможности, интересные предложения, ради которых мы, собственно, и старались.

Шаблоны из этой и других глав можно скачать по адресу [sashakarepina.com/writingbook](http://sashakarepina.com/writingbook)

## Глава 7

### «Стыд поимей, поимей совесть!» Образ в письмах–претензиях



Давным–давно в древнем Шумере жил старик писец, и был у писца сын – нерадивый и непослушный. Надеясь убедить сына взяться за ум, отец написал для него наставление – и спустя две тысячи семьсот лет я нашла текст этого наставления в книге С. Н. Крамера «История начинается в Шумере»:

Для тебя же я стараюсь!  
Если уж я тебя наставляю,  
То наставлениям, что даются,  
Не должен ли младший подчиниться?  
Вот для тебя лишь и живу я,  
А ты по улицам шатаешься!..  
Учись у меня, учись у старших!

<...>

По одаренности природной никто ведь не может с тобою  
сравниться!

Ты поступаешь как бездельник, рука твоя тебя недостойна!

<...>

Мое сердце полно, полно сверх меры,

Оттого что на тебя я гневаюсь!

Столько из-за тебя беспокойства!..

Твои заботы меня приканчивают,

Ты пустил мое сердце бродить по степи!

А ведь никогда я тебя на тростник, носить тростник не  
отправлял.

В тростниковых зарослях, там, где все малолетки его таскают,

Ты никогда в своей жизни тростника не таскал!

Вслед за быками моими идти я тебе не приказывал.

<...>

«Иди, мол, трудись, хлеб для меня добывай!»

Да ни разу в жизни такого я тебе не сказал!

А живут по-иному тебе подобные – своим трудом.

Для отца с матерью хлеб добывают!

Стоит лишь посмотреть, как дети родных моих трудятся!

Ведь они, равно как все прочие, по десять гуров зерна добывают!

Малыши, а слуги своих отцов – по десять гуров зерна добывают!

А иные отцам своим и добавят:

Зерно, масло, шерсть овечью приносят!

Вот это люди, они тебя превосходят!

<...>

Вот же слова, что тебе говорю:

Стыд поимей, поимей совесть!

Твои ровесники, что одно ярмо

С тобой волокут, – отчего ты на них не смотришь,

По ним не равняешься?

<...>

Вот, о деле писцовом моем ты не думаешь вовсе...

А то, что Энлиль судьбою определил людям:

Дело отца своего да избирает сын.

Путь почитания благостный – ты по нему не следуешь!..

<...>

Стал ты толстым, стал ты жирным,

Весь расползся, весь расплылся!

Вся родня твоя думает, что плохо ты кончишь!

Почему ты не хочешь стать человеком, чему веселишься?

А меня вот веселье твое доконало!

Когда с лицедеями, с певцами бродячими,

С ними и вокруг них ты крутишься,

То вся работа твоя – скакать и прыгать!

Для этого только ты и пригоден!

Но я заставлю тебя возвратиться!

Найди же милость своего бога!

Подними голову, грудь распрями – человек же ты!  
Средь мудрецов городских ты должен быть лучшим!  
Город твой, место прекрасное, да назовет твое имя!  
Имя честное, слово доброе да будет дано тебе твоим богом!..

Текст удивительный! Порой кажется, что он написан вчера. Перед нами классическая претензия – послание, в котором мы указываем адресату на его недостатки или ошибки. Задача претензии в том, чтобы убедить адресата исправиться, – а желание исправляться напрямую зависит от образа, в котором предстает автор. Судите сами.

Допустим, вы и есть шумерский юноша, которому адресован текст. Отец указывает вам на ошибки, чтобы вы перестали их совершать, – но хочется ли прислушаться к его указаниям? Папаша вас явно терпеть не может, вы для него обуза и позор семьи – ленивый, толстый, шляется где попало, водитесь с проходимцами... Он считает, что вы во всем неправы, – так с чего вам считать, что он прав? Диалога не получается – получается безвыходная ситуация. Чтобы вы исправились, нужно указать вам на недостатки, но чем больше указываешь, тем меньше вам хочется исправляться. Тупик.

В таком же тупике мы нередко оказываемся, решая с помощью переписки свои рабочие вопросы. Наш подчиненный не справляется с работой, поставщик срывает сроки поставки, начальник вопреки трудовому договору требует работать по выходным. Нужно сообщить этим людям, что они поступают неправильно, – но такое сообщение легко может их обидеть, а обидевшись, они еще больше осложнят нам жизнь...

К счастью, из этого тупика есть выход. Можно критиковать не обижая – если использовать полезные приемы, изображенные на схеме ниже.



## Критикуем действия, а не адресата

Средневековый богослов Фома Аквинский сказал, что ненавидеть следует грех, а не грешника. Чтобы наша претензия вызывала не обиду, а желание исправиться, нужно критиковать не самого адресата, а те его поступки, которые нас не устраивают. Судите сами: в левой колонке нашей таблицы приведена критика из шумерского письма, а в правой – ее альтернативный вариант.

Ты поступаешь как бездельник, рука твоя тебя недостойна!	Безделье позорит тебя, губит твои способности
Стал ты толстым, стал ты жирным, Весь расползся, весь расплылся!	Плнота твоя все заметнее, вовсе это тебя не красит!
С лицедеями, с певцами бродячими, С ними и вокруг них ты крутишься...	Лицедеи, певцы бродячие – разве достойная тебе, ученому, компания?

Левая колонка как бы говорит: *«ты плохой*, потому что делаешь то–то и то–то», а правая: *«такие–то твои действия* создают проблемы». В левой колонке мы оцениваем того, кто читает текст, а в правой обсуждаем лишь его поступки. Переходя от одной колонки к другой, мы меняем главного героя предложений. В левой колонке герой – сам адресат, а в правой – его действия (безделье), черты (плнота), окружение (лицедеи, певцы). Содержание почти не меняется, но с левой колонкой хочется только спорить, а к правой уже можно прислушаться.

В деловой переписке мы тоже можем воспользоваться приемами из правой колонки. Допустим, у нас есть договор с адресатом на поставку строительных конструкций. Адресат не отгружает эти конструкции в срок, и мы выражаем ему свое недовольство. Сделать это можно по–разному. Сравните:

1. «Вы не отгрузили конструкции в срок».
2. «Строительные конструкции не были отгружены в срок». (Вариант: «Мы не получили строительные конструкции в срок».)

В первом случае получается, будто для нас главное, что адресат не прав. А главное ведь то, что материалы к нам не поступили. И именно на этом мы делаем акцент во втором варианте. Написав так, мы не будем нападать на адресата – а значит, вместо выстраивания линии обороны он сможет заняться решением проблем с отгрузкой.

## Критикуем компанию, а не адресата

Древнему писцу было труднее, чем нам с вами. Он не мог использовать в своем письме еще один прием, который нам обычно доступен.

Писец предъявлял претензию конкретному человеку – своему сыну. Нам тоже порой приходится это делать – как в письме аниматору Сергею из шестой главы. Но чаще наши претензии бывают обращены не к самому адресату, а к организации, в которой этот адресат работает. Сам же адресат ни в чем перед нами не провинился, а значит, мы можем уйти от ситуации «обвиняемый—обвинитель».

Возмущаясь, что строительные материалы до сих пор не отгружены, мы не имеем в виду, что человек, читающий наше письмо, не отгрузил их лично. Отгрузку задержала орга-

низация, а не конкретный Иван Петрович в отделе по работе с жалобами. Если мы «наедем» на Ивана Петровича:

Мы неоднократно обращались к Вам по поводу этой проблемы, но Вы не приняли мер, —

«наезд» вызовет обиду, и едва ли Иван Петрович захочет идти навстречу обидчику. Поэтому лучше обойтись без обвинений:

«Мы неоднократно обращались в компанию ABC, но никаких мер не было принято. Надеемся, что Вы сможете решить данный вопрос...»

В таком случае Иван Петрович окажется уже не ответчиком, а незаменимым человеком, нашей последней надеждой в разбирательстве с компанией ABC. Согласитесь, это гораздо приятнее.

## Понимаем, сочувствуем

Вновь поставьте себя на место сына писца – почему вы не хотите изучать отцовское ремесло и шляетесь где-то с лицедеями и певцами? Ведь не потому же, что вам хочется пустить сердце отца «бродить по степи»! Может быть, вы творческая натура и рутинная работа просто не по вам – или у вас абсолютный слух и редкий голос и ваше место на сцене, а не за глиняными табличками?

Скорее всего, у вас есть причины – но отцу на эти причины наплевать. По крайней мере, так кажется из письма: ведь в нем о причинах не говорится ни слова. Судите сами. Вот как сказано о ваших проступках в письме и как еще можно было о них сказать:

---

С лицедеями, с певцами бродячими... ты крутишься...

С лицедеями, с певцами бродячими... ты крутишься. Понимаю, в их ремесле ты хорош, но оно семьи не прокормит...

---

Мое сердце полно, полно сверх меры, оттого что на тебя я гневаюсь!

Мое сердце полно, полно сверх меры, оттого что на тебя я гневаюсь! Знаю, что ты не со зла приносишь отцу огорченья...

---

Левая колонка говорит лишь о позиции отца – правая показывает, что он учел и вашу точку зрения. Если критика в левой колонке вызывает лишь раздражение, то в критике из правой уже можно разглядеть разумное зерно.

Для наших деловых писем справедлив тот же принцип. Когда адресат делает что-то, что нам не по нраву, у него, как и у сына писца, есть на то свои основания. Он хочет, чтобы мы эти основания учитывали. Стало быть, их нужно учесть:

Мы понимаем, что стоящие в Вашем регионе морозы и шквальный ветер серьезно затрудняют отгрузку конструкций большого размера...

## Помогаем сохранить лицо

И опять вы – юный житель Шумера. С какой точкой зрения на свой счет вам легче было бы согласиться?

1. Вы никудышный бездельник, гуляка и обжора.
2. Вы большой талант, но вашему развитию мешают безделье, загулы и обжорство.

Скорее всего, вы выберете второй вариант: свои недостатки легче признать, если они выглядят досадной мелочью на фоне бесспорных достоинств. Зная об этом, старый писец сперва говорит сыну: «По одаренности природной никто ведь не может с тобою сравниться», – а уж затем сокрушается, что отсутствие усердия не дает этой одаренности развиваться.

Те же принципы работают и в деловой переписке. Получателю претензии легче признать свои недостатки, если он может сохранить при этом лицо. Автор претензии может ему в этом помочь. Например, выражая неудовольствие по поводу все тех же неотгруженных конструкций, можно добавить:

До настоящего времени все конструкции отгружались вами в срок, и мы уверены, что в данном случае причиной задержки стало недоразумение, которое Вы легко сможете устранить...

Ну разве не захочется и в самом деле устранить недоразумение, когда в вас так верят?

## Обосновываем требования

А почему, собственно, сын писца должен становиться писцом? Просто потому, что отец вбил себе это в голову, или потому, что на то есть объективные причины?

Всем приходилось сталкиваться с самодурскими требованиями – и никому не хочется такие требования выполнять. Куда легче согласиться, если понимаешь, что эти требования обоснованны, что от них действительно что-то зависит и речь не идет о пустых глупых придириках.

Как обосновывает свои требования писец? Он пишет лишь, что «Энлил судьбою определил людям: дело отца своего да избирает сын». Воля богов – веская причина, но для молодого поколения, похоже, недостаточная. Можно было добавить, что отец успел наработать в своем бизнесе клиентскую базу, раскрутил семейный бренд, создал репутацию, деловые связи – и глупо все это просто бросать...

А какие обоснования можно привести в нашей претензии по строительным конструкциям? Вот один из вариантов: мы можем сослаться на особенности нашей технологии, требующие бесперебойных поставок.

Сроки поставки строительных конструкций важно выдерживать предельно четко, поскольку строительство здания ведется по технологии непрерывного цикла. Приостановка работ из-за задержек в поставке конструкций может нарушить технологические процессы и сказаться на качестве строительства.

Так мы покажем адресату, что действительно не можем работать без его конструкций, а не придираемся, что называется, на пустом месте.



## **Вместе ищем выход**

Почему так трудно бывает порой удовлетворить даже обоснованную претензию? Не потому ли, что у нас возникает ощущение, будто нам выкрутили руки? Мы не хотели чего-то делать, но нас заставили – и в результате автор претензии получил все, а мы ничего. Куда комфортнее было соглашаться на сделку: мы бы исправились, но получили бы что-то взамен.

Возьмем снова нашего писца. В конце своего послания он мог бы предложить сыну некоторый компромисс. Хорошо, сын хочет весело проводить время с певцами и музыкантами – но ведь на это нужны деньги, да и семейное дело продолжать надо. Почему бы сыну не поработать какое-то время вместе с отцом – а на заработанные деньги он сможет от души погулять со своими богемными товарищами. И отцу будет польза, и сыну удовольствие.

Ситуация с поставкой строительных конструкций, конечно, отличается от нашей педагогической истории, но и в ней компромиссу есть место. В конце своей претензии мы тоже можем пойти навстречу адресату:

Мы понимаем, что стоящие в Вашем регионе морозы и шквальный ветер серьезно затрудняют отгрузку конструкций большого размера. Поэтому на время, пока погодные условия не нормализуются, мы готовы получать от Вас элементы конструкций в разобранном виде и собирать их на месте...

Адресат поймет, что мы не стараемся его утопить, и, возможно, увидит в нас не врагов, а союзников.

## **Надеемся на лучшее**

Пока мы в основном критиковали шумерское письмо. Но обратите внимание, какими словами оно заканчивается. Тут нам не грех и поучиться. «Подними голову, грудь распрями – человек же ты! Среди мудрецов городских ты должен быть лучшим! Город твой, место прекрасное, да назовет твое имя! Имя честное, слово доброе да будет дано тебе твоим богом!»

Наша задача – чтобы адресат захотел исправиться. Стоит показать, что мы верим в возможность такого исправления. В ситуации с поставкой строительных конструкций это можно было бы сделать так:

Надеемся, что в дальнейшем график поставок будет соблюдаться, наши компании смогут наверстать упущенное время и совместными усилиями завершить проект в срок.

Есть шанс, что читатель заразится нашим оптимизмом и прислушается к критике.

## **И снова собираем шаблон**

Еще один набор приемов пора собрать воедино. В претензии, как и в отказе, эти приемы можно компоновать «по месту», то есть использовать не все, а только те, которые позволяет ситуация, – например, в соответствии со следующим клише.

Допустим, наша компания приобрела у компании X фильтры для очистки питьевой воды. Фильтры начали барахлить, и мы вынуждены писать поставщику претензию. Эта претензия может выглядеть так.

<b>Определяем контекст</b>	Обращаемся к Вам по поводу постоянных проблем с качеством воды, поступающей из установленного Вами в нашем офисе фильтра. Уже месяц вода имеет желтоватый оттенок и металлический привкус.
<b>Критикуем действия, а не адресата. Критикуем компанию, а не адресата</b>	За указанный месяц мы дважды звонили в службу поддержки Вашей компании и один раз направляли письменную претензию. Однако реакции на наши обращения не последовало.
<b>Помогаем сохранить лицо. Понимаем, сочувствуем. Обосновываем требования</b>	Раньше у нас никогда не возникало проблем с Вашей компанией. Возможно, сейчас задержки с ответом связаны с реорганизацией клиентской службы компании, однако откладывать решение вопроса до завершения реорганизации нельзя: мы используем фильтр в зале ожидания для клиентов, и низкое качество воды компрометирует нашу компанию.
<b>Обосновываем требования</b>	Напоминаем, что фильтр был установлен два месяца назад по договору № 345АС на условиях годичной гарантии. Пункт 2.12 этого договора позволяет нам требовать замены фильтра или полного возврата его стоимости в трехдневный срок после обнаружения неполадок.
<b>Предъявляем требования</b>	Настоятельно просим Вас незамедлительно заменить фильтр.
<b>Вместе ищем выход</b>	В случае если быстрая замена фильтра невозможна, мы готовы рассмотреть возможность его ремонта.
<b>Надеемся на лучшее</b>	Надеемся, что приемлемое решение будет найдено и у нас не будет необходимости требовать возврата стоимости вышедшего из строя фильтра. Мы хотели бы и дальше пользоваться фильтрами Вашей компании в своих клиентских офисах и рассчитываем на Ваш оперативный ответ.

Адресат услышит наши требования, но не почувствует себя загнанным в угол, а значит, ему будет легче согласиться.

Шаблоны из этой и других глав можно скачать по адресу [sashakarepina.com/writingbook](http://sashakarepina.com/writingbook)

## Глава 8

### «Вот тут я дал, в натуре, маху...» Образ в письмах–признаниях



Примеры использования приемов делового письма можно найти где угодно. Если под рукой нет тома Пушкина или пары глиняных шумерских табличек, это совершенно не повод опускать руки.

Вот, например, недавно мы с коллегами заскочили поужинать в небольшое кафе. По случаю рабочего дня зал был пуст, но экран для караоке под потолком все равно подсказывал бегущей строкой слова песни:

«Не предавай!» – не предавал,  
«Не убивай!» – не убивал,  
«Не пожалей!» – отдам последнюю рубаху,  
«Не укради!» – вот тут я дал,  
Вот тут я дал, вот тут я дал,  
Вот тут я дал, в натуре, маху.  
<...>  
Раньше был у нас застой, был застой.  
Я был малый холостой, холостой.  
Десять заповедей много – а я же, батя, не святой...

Читая текст на экране, я подумала: а ведь эта песня – классическое признание, еще один вид письма, в котором очень важен правильный образ. Мы сообщаем адресату, что в чем-то оступились, недосмотрели, недоделали. Взались подготовить отчет к четвергу – и не успеваем. Запросили на проект три миллиона – но видим, что на деле потребуется не меньше пяти. Обещали привезти на корпоратив Мадонну – а договориться удалось только с солистами местной филармонии.

Ничего не подделаешь, нужно признаться. Но так не хочется, чтобы после признания на нас поставили крест, посчитав ничемными неумехами. Наоборот, хочется, чтобы поняли: несмотря на досадный прокол, с нами можно и даже нужно иметь дело.

Приемы для этого случая тоже есть – и некоторые из них авторы песни весьма умело используют.



## МЫСЛИМ ПОЗИТИВНО

Обратите внимание: персонаж песни нигде не называет себя вором или преступником. Он говорит, что всего лишь «не святой» и «дал маху», ошибся. «Как вы яхту назовете, так она и поплывет», – учил капитан Врунгель. В ситуации оправдания у нас есть важное преимущество, поскольку «яхту называем» мы. Именно от нас адресат узнает о случившемся, и, выбрав нужную формулировку, мы можем определить, о чем пойдет речь: о *непростительном упущении, недочете, проблеме, ситуации* или просто об *обстоятельствах*.

Возьмем деловую ситуацию. Наша компания пообещала подготовить для клиента аналитический отчет. Срок сдачи отчета приближается, а у нас еще, как говорится, конь не валялся. Вместо того чтобы сообщать о «невозможности своевременно подготовить отчет», мы можем начать письмо словами:

Сообщаем Вам о сложностях с подготовкой отчета.

Если и такой вариант выглядит жестковато, можно не упоминать и о «сложностях»:

Сообщаем Вам об обстоятельствах, затрудняющих своевременную подготовку отчета.

Можно даже нарисовать совсем «беспроблемную» картину:

Хотим обсудить наши дальнейшие планы по подготовке отчета.

Конечно, дальше все равно придется признать, что отчет не будет готов вовремя, но общее впечатление от ситуации мы к этому моменту уже зададим.

Впрочем, тут, как и везде, важно не перестараться. Можно назвать полный провал *проблемой*, но вряд ли стоит называть его *небольшим недоразумением* или *досадной мелочью*. Такое преуменьшение может дать обратный эффект: получатель решит, что мы над ним просто издеваемся. А это не то впечатление, которое нам нужно...

Говорим о достижениях

Начинает ли наш персонаж с признания? Вовсе нет. Вместо того чтобы сказать: «Я не соблюдаю одну заповедь», он говорит: «Я соблюдаю все заповеди, кроме одной». Согласитесь, в такой формулировке ситуация не выглядит так уж трагично.

Конечно, бывает, что мы не справляемся ни с одной из порученных задач, обманываем абсолютно все ожидания адресата, подводим его во всем. Но чаще все не так безнадежно: обычно большую часть работы нам удается выполнить хорошо, и только с чем-то одним возникает проблема. В таком случае нам, как и персонажу песни, стоит рассказать читателю о своих достижениях. Вопрос лишь в том, где и как это сделать.

У нас есть два пути. Первый предполагает, что прием из песни мы используем буквально, превратив свое письмо из рассказа о проблеме в рассказ об *общем состоянии дел*.

Сообщаю Вам о состоянии дел с подготовкой отчета.

На сегодняшний день полностью завершен сбор и анализ данных по 25 продуктам из 28. Результаты анализа задокументированы в отчете и готовы для дальнейшего использования.

Сбор информации по оставшимся 3 продуктам завершить пока не удалось из-за большой загруженности отдела маркетинга Вашей компании. Как только информация будет собрана, наши специалисты проведут необходимый анализ и завершат подготовку отчета.

Учитывая, что срок предоставления отчета таким образом увеличивается, мы предлагаем скорректировать дальнейший план работ...

Если недочет незначителен – например, клиент никуда не спешит и отчет нужен ему, чтобы был в библиотеке на всякий случай, – такой вариант вполне подойдет. Если же ситуация серьезная – скажем, мы опаздываем с отчетом к собранию акционеров компании, – лучше от этого пути отказаться. Иначе получится как в песне «Все хорошо, прекрасная маркиза»: «дела идут и жизнь легка», вот только кобыла умерла, дом сторел, муж разорился – ну и так далее.

Для серьезных проколов подойдет второй путь: мы можем рассказать адресату о своих достижениях уже после того, как сообщим, что *возникли определенные трудности*.

Вынужден сообщить Вам об обстоятельствах, затрудняющих своевременную подготовку отчета.

Как Вам известно, отчет должен содержать результаты анализа данных, предоставляемых нам отделом маркетинга Вашей компании.

На сегодняшний день мы получили от отдела маркетинга и полностью проанализировали данные по 25 продуктам из 28. Результаты анализа задокументированы в отчете и готовы для дальнейшего использования.

Однако сбор информации по оставшимся 3 продуктам завершить не удастся из-за большой загруженности сотрудников отдела маркетинга. Отсутствие данных не позволяет начать анализ по этим продуктам. С учетом времени, необходимого для проведения анализа, становится понятно, что отчет не удастся подготовить в срок...

Этот вариант позволит уйти от неприемлемой в данном случае позиции «все хорошо, только чуть-чуть плохо» и честно сказать читателю письма, что проблема есть, но точечная, а в целом мы поработали хорошо и при случае стоит снова к нам обратиться.

## **Не ищем причину не делать**

Персонаж нашей песни объясняет, что выбрал воровскую жизнь не со зла, а в силу объективных причин: «Раньше был у нас застой, я был малый холостой. Десять заповедей много – а я же, батя, не святой...» Казалось бы, надо его простить – но не хочется: очень уж просто все свалить на обстоятельства. А от человека что же, ничего не зависит? Самому стараться не надо?

Как известно, хороший работник ищет способ сделать работу, а плохой – причину ее не делать. Если объективная причина не делать у нас действительно есть, о ней стоит сообщить. Но чтобы не выглядеть при этом плохим работником, важно дать адресату понять, что даже в сложной ситуации мы не сидим сложа руки.

Допустим, мы задержали подготовку отчета из-за того, что сотрудники компании–клиента не предоставили нам нужные данные. Мы могли при этом сказать: «Нет данных, и ладно. Сидим, курим», – а могли связаться с клиентом, запросить данные снова, попробовать получить их из других источников и так далее.

Для подготовки отчета необходима информация о предпочтениях потребителей по всем видам вашей продукции. Эту информацию ваш отдел маркетинга должен был предоставить нам три недели назад, однако мы до сих пор ее не получили.

В течение этих трех недель мы неоднократно обращались и в отдел маркетинга, и к руководству вашей компании, предлагали альтернативные методы сбора информации, направляли своих сотрудников на места, чтобы помочь в сборе данных...

Параллельно мы направили запрос в государственный архив в надежде найти нужную информацию там...

Если адресат письма поймет, с какими энергичными и предприимчивыми людьми он имеет дело, то, возможно, решит, что такими партнерами не стоит разбрасываться. А этого мы и добиваемся.

## Понимаем масштабы бедствия

То, что наш персонаж «дал маху» и выбрал преступную профессию, создает окружающим проблемы: им теперь нужно запирать ценности в сейф, страховать имущество, ставить квартиры на сигнализацию. Виновный же разводит руками: извините, дескать, так сложилось, – и совсем не похоже, что он сколько-нибудь огорчен.

Когда перед тобой извиняются за ошибки, хочется чувствовать, что человек действительно *просит прощения*, понимает, какие неудобства тебе причинил, и в самом деле о них сожалеет. Когда мы пишем признание, стоит показать это понимание и сожаление адресату. Например, сообщая, что отчет не будет готов вовремя, мы можем написать:

Мы понимаем, что отчет необходим Вам для подготовки проекта бюджета к собранию акционеров и без этого отчета Вы не можете обосновать будущие расходы...

Адресат увидит, что нам не все равно, – и ему труднее будет на нас сердиться.

## Исправляемся

Что еще смущает в заявлении персонажа из песни? Он признает свои ошибки, но ничего не делает, чтобы исправиться. Захотим ли мы после этого видеть его своим соседом, сотрудником или коллегой? Вряд ли.

В детстве, извиняясь за очередное непослушание, мы обязательно обещали не повторять содеянного – говорили: «Я больше не буду». Адресат, которому мы признались в своих недочетах, тоже хочет быть уверенным, что мы «больше не будем», – но теперь, в отличие от детских лет, простых заверений ему недостаточно. Нужны доказательства – конкретные меры, изменения, которые в будущем защитят его от наших ошибок. В своем признании мы можем эти доказательства предъявить.

Например, признаваясь, что отчет не будет готов к сроку, мы можем сообщить:

Чтобы исключить подобные накладки в будущем, мы предлагаем на этапе составления плана привлекать к согласованию сроков представителей всех заинтересованных подразделений... Также мы предлагаем предусмотреть в плане проекта контрольные совещания, на которых можно будет отслеживать продвижение работ и заблаговременно принимать меры в случае, если возникнут задержки...

После такого сообщения адресат поймет, что, несмотря на ошибки, мы вполне контролируем ситуацию, а значит, с нами есть о чем говорить.

Пожалуй, из песни мы выжали все, что могли. Но есть еще два приема, которые могут нам пригодиться: предложение альтернатив и готовность оставаться с клиентом до конца.

## Предлагаем выход

Когда вам сообщают, что дело не сделано, сроки сорваны и все пошло не так, вы понимаете, что у вас теперь есть проблема. Мало того, что вас подвели, так теперь еще нужно

думать, как быть – а виновник спокойно самоустранился, оставив вас одного расхлебывать кашу. Неприятная ситуация, и теплых чувств к этому самому виновнику она уж точно не вызывает.

Другое дело, если тот, кто вас подвел, предложит помощь в расхлебывании. В таком случае он покажет себя человеком ответственным и деловым, с которым хочется иметь дело.

Допустим, мы подвели клиента с отчетом и у него теперь ползу т все проектные сроки. Почему бы не предложить хотя бы отчасти «искупить вину честным трудом»?

Для того чтобы задержка с предоставлением отчета не отразилась на сроках всего проекта, мы подготовили альтернативный план проведения работ...

Мы готовы встретиться с составителями бюджета и предоставить им всю необходимую информацию в виде распечаток из базы данных...

Клиент, по крайней мере, поймет, что мы не бросаем своих в трудную минуту, – а это, согласитесь, немало.

## **Готовы идти до конца**

Предлагая адресату выход, мы только что показали ему, что не пытаемся сбежать с корабля и готовы оставаться с ним до победного конца, вместе разруливая возникающие сложности. Эта готовность настолько важна, что стоит еще раз подчеркнуть ее в заключении. Например, признавая проблемы с отчетом, мы можем заверить адресата:

Мы надеемся, что, несмотря на этот досадный инцидент, наше сотрудничество продолжится. Мы будем рады предоставить Вам информацию о... А также выделить специалистов для...

Читатель письма поймет: на нас все еще можно опереться, мы рядом.

## **Строим очередной шаблон**

И вновь пора собрать приемы в единую схему–клише. В признании, как и в отказе, и в претензии, нет жестко заданной последовательности использования приемов. Мы так же собираем письмо «по обстоятельствам», включая в него только те приемы, которые в конкретном случае можно включить. Для признания у меня тоже есть примерная «рыба».

Представьте себе ситуацию. Ваша компания занимается производством листового проката. Один из клиентов заказал у вас прокат марки Ч245, вы этот прокат произвели, но тут обнаружились сложности с его доставкой. По независящим от вас причинам прокат невозможно доставить клиенту в срок, и нужно искать решение.

Ваше письмо–признание клиенту в этой ситуации может выглядеть так.



<b>Мыслим позитивно</b>	Вынуждены сообщить Вам о возникновении обстоятельств, затрудняющих своевременную поставку заказанной Вами партии листового проката марки Ч245.
<b>Говорим о достижениях. Приводим причины (лучше не зависящие от нас)</b>	Прокат изготовлен в полном объеме и готов к отгрузке. Затруднения связаны с его транспортировкой через территорию республики Х. По законодательству Х ввоз на территорию республики свыше 3 тонн проката в месяц возможен только с разрешения Таможенного комитета этого государства. Размер заказанной Вами партии составляет 4,5 тонны, соответственно без разрешения Таможенного комитета ее транспортировка по территории Х невозможна. Срок выдачи разрешения может по закону достигать 60 дней, что создает вероятность задержек по сравнению с ранее согласованным графиком поставки.
<b>Понимаем масштабы бедствия</b>	Понимая, что строительство трубопровода, для которого заказан прокат, важно для всех сопредельных государств,
<b>Не ищем причину не делать</b>	мы обратились в Таможенный комитет республики Х с просьбой ускорить процесс рассмотрения заявки. Таможенный комитет обещал приложить к этому усилия, однако не смог дать каких-либо гарантий.

<b>Не ищем причину не делать. Предлагаем выход</b>	<p>Мы также постарались найти альтернативное решение проблемы и выяснили, что прокат может быть доставлен к Вам морем в обход территории X. Сроки доставки при этом возрастут незначительно, и, если произвести отгрузку на этой неделе, Вы получите заказ в срок. Однако, поскольку морские перевозки дороже сухопутных, стоимость доставки проката при этом увеличится на 35%.</p> <p>Таким образом, в сложившейся ситуации мы можем:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– отправить прокат по суше после получения разрешения;</li><li>– отправить прокат морем немедленно.</li></ul> <p>Мы крайне заинтересованы в том, чтобы выполнить Ваш заказ на максимально приемлемых для Вас условиях. Поэтому просим Вас рассмотреть предложенные альтернативы и сообщить, какой из вариантов для Вас предпочтительнее.</p>
<b>Хотим продолжения отношений</b>	<p>Со своей стороны мы приложим все усилия для немедленной отправки проката по выбранной Вами схеме.</p>
<b>Исправляемся</b>	<p>Чтобы исключить подобные задержки в будущем, мы предлагаем Вам совместно оформить многократное разрешение на транспортировку проката через территорию X. Это позволит нам всегда гарантировать Вам минимальные сроки поставок.</p>

Даже сообщая неприятные известия, мы окажемся в глазах читателя письма надежными и ответственными профессионалами – и глядишь, читатель купит у нас еще проката для своего очень важного трубопровода.

Шаблоны из этой и других глав можно скачать по адресу [sashakarepina.com/writingbook](http://sashakarepina.com/writingbook)

## Глава 9

### «Помилуйте, мне от роду нет году...» Образ в письмах–оправданиях



Отказы, претензии, признания – три категории писем, в которых без правильного образа не обойтись. Но есть и четвертая категория – письма–оправдания.

По существу, оправдания очень близки к признаниям: и в тех и в других мы извиняемся перед адресатом за допущенные ошибки. Разница лишь в том, что признаемся мы прежде, чем адресат обнаружит наш прокол и предъявит обвинения, а оправдываемся уже по факту.

Возьмем, например, опоздание на работу. Если мы сами поняли, что не успеваем, и позвонили, чтобы предупредить об этом начальника, у нас получится признание. Если же начальник не обнаружил нас на работе в установленное время и заставил писать объяснительную, получится оправдание.

Мой любимый пример оправдания – знаменитая речь Ягненка из басни Крылова «Волк и Ягненок».

Ягненок в жаркий день зашел к ручью напиться;  
И надобно ж беде случиться,  
Что около тех мест голодный рыскал Волк.  
Ягненка видит он, на добычу стремится;  
Но, делу дать хотя законный вид и толк,  
Кричит: «Как смеешь ты, наглец, нечистым рылом  
Здесь чистое мутить питье  
Мое  
С песком и с илом?  
За дерзость такую  
Я голову с тебя сорву». —  
«Когда светлейший Волк позволит,  
Осмелюсь я донести, что ниже по ручью  
От Светлости его шагов я на сто пью;  
И гневаться напрасно он изволит:  
Питья мутить ему никак я не могу». —  
«Поэтому я лгу!  
Негодный! слыхана ль такая дерзость в свете!  
Да помнится, что ты еще в запрошлом лете  
Мне здесь же как-то нагрубил;  
Я этого, приятель, не забыл!» —  
«Помилуйте, мне от роду нет году», —  
Ягненок говорит. «Так это был твой брат». —  
«Нет братьев у меня». — «Так это кум или сват  
И, словом, кто-нибудь из вашего же роду.  
Вы сами, ваши псы и ваши пастухи,  
Вы все мне зла хотите  
И если можете, то мне всегда вредите,  
Но я с тобой за их разведаюсь грехи». —  
«Ах, я чем виноват?» — «Молчи! устал я слушать,  
Досуг мне разбирать вины твои, щенок!  
Ты виноват уж тем, что хочется мне кушать».  
Сказал и в темный лес Ягненка поволок.

Думаю, всем случалось оказываться в шкуре Ягненка. Знакомая ситуация: некто обоснованно (или необоснованно) решает, что мы что-то сделали не так, и предъявляет нам претензию. Он зол, обижен, считает нас совершенно безнадежными – и тут начинается самое интересное.

Мы можем согласиться с этим человеком – и он «съест» нас за нашу полную безнадежность. Можем начать оправдываться – и он «съест» нас за то, что при полной безнадежности мы еще имеем наглость спорить. То есть, как ни крути, в любом случае нам предстоит быть «съеденными».

Примеров множество: клиент получил не тот товар, который заказывал, и разносит нас в пух и прах; начальник недоволен нашими показателями и отчитывает на чем свет стоит. согласишься с ними – и сам запишешь себя в виноватые. Станешь оправдываться – и окажешься спорщиком и грубияном. Куда ни кинь, все клин.

К счастью, дело не безнадежно. Даже когда нас считают плохими, мы можем доказать, что хорошие, не ввязываясь в конфликт. Достаточно воспользоваться некоторыми приемами – благо и на этот случай они у нас есть.



## Защищаемся, но не спорим

Помните, что Ягненок отвечает на обвинения Волка? «Когда светлейший Волк позволит, осмелюсь я донести, что ниже по ручью от Светлости его шагов я на сто пью; и гневаться напрасно он изволит». Не самый удачный ход: утверждая, что Волк гневается напрасно, мы ввязываемся в спор. А спорить с тем, кто сильнее тебя, да к тому же на тебя зол, себе дороже.

Попробуем слегка изменить текст оправдания. Чтобы не тягаться с Иваном Андреевичем в стихосложении, изложу новый вариант прозой:

Не могу передать, как мне жаль, что я огорчил его Светлость. Ведь об удобстве и покое его Светлости я радею денно и ночью. Специально, чтобы не мутить питья его Светлости, я пью на сто шагов ниже по реке...

В такой редакции мы уже не оспариваем право Волка на огорчение – наоборот, мы это огорчение признаем и очень о нем сожалеем. А оттолкнувшись от сожаления, потихоньку выкруливаем на рассказ о том, какие мы, в сущности, хорошие: бережем покой его Светлости, пьем только там, где положено, и вообще...

Получается как в анекдоте про студента, который выучил только билет про блох и с любого вопроса умудрялся на этих блох перейти. На вопрос про верблюдов он отвечал, что верблюды очень шерстисты и в их шерсти водятся блохи, на вопрос про рыб – что рыбы лишены шерсти, поэтому на них не может быть блох... Так и мы, отталкиваясь от недовольства адресата, сворачиваем на рассказ о своих достоинствах.

Возьмем теперь рабочую ситуацию. Допустим, мы не только не предоставили клиенту отчет в срок, но еще и никак не прокомментировали этот факт. Не дождавшись отчета, клиент сам написал нам «телегу», и теперь мы вынуждены оправдываться. Нет смысла писать в своем оправдании:

Мы не можем счесть ваши претензии обоснованными, поскольку отчет не был своевременно подготовлен по вине ваших сотрудников, не предоставивших в срок данные. Мы, со своей стороны, приняли все возможные меры для получения данных. В течение трех недель мы неоднократно обращались и в отдел маркетинга, и к руководству вашей компании, предлагали альтернативные методы сбора информации, направляли своих сотрудников на места, чтобы помочь в сборе данных...

Получится, что мы спорим и пререкаемся – а это нам совсем не на пользу. Лучше уйти от столкновения, построив ответ «по методу блох»:

Нам очень жаль, что задержка с предоставлением отчета создала вам такие проблемы. Понимая, как этот отчет важен для вас, мы сделали все от нас зависящее, чтобы получить необходимые данные и подготовить отчет вовремя. В течение трех недель мы неоднократно обращались и в отдел маркетинга, и к руководству вашей компании, предлагали альтернативные методы сбора информации, направляли своих сотрудников на места, чтобы помочь в сборе данных; к сожалению, данные так и не удалось получить в срок.

Теперь никакого спора нет: не признавая свою вину, мы признаем огорчение клиента, выражаем сожаление – и переходим к рассказу о том, как вся наша компания для этого клиента старалась. На нас больше не за что стучать кулаком – а значит, наши шансы договориться возрастают.

## **Сожалеем конкретно**

Допустим, наш Ягненок решил использовать прием «защищаемся, но не спорим». Возможно, фразы «Не могу передать, как мне жаль, что я огорчил его Светлость» окажется достаточно, чтобы смягчить гнев Волка, но не исключено, что Волк подумает: «Да ладно, на словах всем жаль, а на деле он небось и не понимает, что натворил».

Не подкрепленному фактами «мне жаль» и впрямь сложно поверить, но если человеку действительно жаль, он легко объяснит, о чем именно сожалеет, поскольку понимает, в чем провинился и какие проблемы создал окружающим. Чтобы убедить адресата, что мы и вправду сожалеем, стоит конкретно описать предмет сожаления.

Ягненок мог сделать это так:

Огорчение его Светлости абсолютно понятно – ведь, приходя на водопой, он рассчитывает получить заряд бодрости и хорошего настроения на весь день. Неприятности на водопое сказываются на работоспособности его Светлости...

А мы в своем оправдании по поводу неподготовленного отчета – так:

Мы понимаем Ваше недовольство. Не получив отчет в срок, Вы не можете подготовить проект бюджета к собранию акционеров...

Теперь видно, что мы хотя бы задумались над ситуацией, поняли, почему она неприятна адресату, а значит, в безразличии нас уже не обвинишь.

## **Не преуменьшаем проблему**

Что еще можно сделать, чтобы Волк – или адресат – не подумал, что мы относимся к его претензии легковесно?

Вспомните предыдущую главу – о признании. В ней я советовала позитивно смотреть на вещи, определяя случившееся не как *проблему*, а, например, как *ситуацию*. Увы, на 100% этот прием работает только в признании, а в оправдании им нужно пользоваться очень и очень осторожно.

Возьмем снова нашу басню. С точки зрения Волка, все происходящее – неслыханная дерзость, а Ягненок – негодный наглец, который хочет исключительно зла. Оправдываясь, Ягненок мог бы немного сместить акценты, назвав случившееся «крайне досадной ситуацией» или «весьма печальным инцидентом». Но едва ли стоит употреблять в отношении произошедшего выражения «неудачный эпизод» или «обидная мелочь» – съедят.

Те же принципы действуют и в деловой переписке. Если клиент, не получив вовремя отчета, написал нам о «вопиющей небрежности», «непростительном головотяпстве» и «наплевательском отношении к делу», не стоит отвечать: «Мы очень сожалеем о сложившейся *ситуации*». Лучше уж показать свое серьезное отношение, заверив клиента, что «мы очень сожалеем о возникшей *проблеме*». По крайней мере, это будет разговор на одном языке. А с теми, кто говорит с тобой на одном языке, больше хочется продолжать отношения.

## Доказываем правоту фактами

Хорошо, допустим наш Ягненок наконец убедил Волка, что ни в коем случае не оспаривает его право на негодование. Теперь нужно переходить к рассказу о том, какой он, Ягненок, на самом деле хороший. И тут герой басни поступает абсолютно правильно: вместо голословных утверждений типа «я почтительный, старательный и вообще молодец» приводит конкретные факты.

Как поступают почтительные и старательные? Они принимают меры, чтобы старшим было удобно. Вот и Ягненок такие меры принимал: ходил пить исключительно ниже по течению. Не такой уж он и «наглец» с «нечистым рылом», если вдуматься.

В своих оправданиях мы тоже можем, пригасив гнев адресата, заняться саморекламой. Чаще всего адресат, которого мы подвели, называет нас ненадежными, непрофессиональными и безответственными. Какие же факты могут показать ему, что мы, наоборот, надежны, ответственные и профессиональны? В первую очередь те, которые говорят, что мы контролируем ситуацию.

Как поступают надежные ответственные профессионалы, столкнувшись с проблемой? Они не сидят сложа руки, а стараются ее решить. Если уж мы не предоставили клиенту отчет вовремя, то должны хотя бы постараться разрулить ситуацию:

Чтобы Ваши специалисты все же смогли подготовиться к собранию акционеров, мы подготовили выборку по тем данным, которые к данному моменту удалось собрать, и составили по ней предварительное заключение о предпочтениях пользователей.

Что делают профессионалы, решив проблему? Принимают меры, чтобы эта проблема не повторилась. Раз накладку со сроками произошла на одном проекте, может произойти на других – значит, надо менять процедуры, чтобы этого избежать.

Чтобы исключить подобные накладку в будущем, мы изменили нашу технологию ведения проектов. Теперь проектный график будет обязательно включать контрольные совещания, на которых можно будет отслеживать продвижение работ и заблаговременно принимать меры в случае, если возникнут какие-либо задержки...

Узнавая, что мы сделали для решения проблемы, адресат исподволь приходит к мысли, что мы – именно такие партнеры, которых он давно искал, а сама проблема – лишь досадный эпизод в нашей совместной плодотворной работе.

## **Не стремимся «отмазаться»**

Строго говоря, у Ягненка на каждое обвинение Волка есть надежное алиби. Он не мог замутивать воды, потому что пил ниже по течению, не грубил, так как «в запрошлом лете» еще не родился, за брата не ответчик, поскольку никакого брата у него нет, – ну и так далее. Только вот умиротворить Волка это не помогает – наоборот, с каждой новой «отмазкой» волк злится все больше.

И неудивительно: у Волка проблема, а окружающие заняты только тем, чтобы доказать, что они ни при чем. Нет бы о других подумать! Чтобы не раздражать Волка все больше, Ягненок мог попробовать более хитрый ход:

Я сам до глубины души расстроен, что Светлейшему Волку невозможно напиться. И хотя я, при всей моей ничтожности, не мог так замутивать воду, но мой долг – помочь его Светлости найти новое место для водопоя и отыскать виновных в случившемся.

Алиби в такой формулировке тоже звучит – но при этом Волк видит, что Ягненку важно решить проблему, а не просто отмазаться.

Этот прием тоже легко переносится в деловую переписку. Когда мы оправдываемся за свой запоздавший отчет, нам едва ли стоит писать:

Поскольку Ваша компания своевременно не предоставила данных для отчета, Вы не можете предъявлять нам претензий.

Этим мы показали бы, что для нас главное – обезопасить себя, а там хоть трава не расти. Другое дело, если мы скажем:

Хотя договор между нашими компаниями не подразумевает претензий в случае, когда клиент несвоевременно предоставляет данные, мы понимаем всю сложность ситуации и готовы помочь.

О договоре и необоснованности претензий мы сообщим адресату и в этой редакции, но теперь эта информация не будет выглядеть ключевой. Мы покажем, что думаем о деле, а не только о том, чтобы прикрыться по всем статьям.

## **Хотим помириться**

Представим себе невозможное: Ягненок убедил Волка в своей невинности. Вроде бы все хорошо – но каково Волку? Он зря обидел и Ягненка, и его родню, обвинил их во всех грехах, обозвал – и после всего этого вроде как надо идти на попятный. Это уж как-то неловко, поэтому проще продолжать наезжать, даже если больше не хочется...

Выходит, что Ягненок своей победой ничего не выиграл: Волк как катил на него бочку, так и продолжает катить. Дверь для примирения пока не открыта, и, чтобы действительно помириться, нужно ее открыть, указав на готовность продолжать сотрудничество:

Когда Светлейший Волк позволит, осмелюсь заверить, что всегда рад оставаться покорным слугой его Светлости.

Этой же «дверью» можно воспользоваться и в наших деловых оправданиях. Например, в письме по поводу запоздалого отчета не помешает намекнуть на продолжение отношений:



Мы надеемся, что, несмотря на этот досадный инцидент, наше сотрудничество продолжится. Мы будем рады предоставить Вам информацию о... А также выделить специалистов для...

Мы протянем руку и спросим: «Ну что, мир?» И адресату нужно будет просто ответить: «Хорошо, я согласен».

## И опять собираем шаблон

Мы рассмотрели полный набор приемов для оправданий, и теперь остается собрать из этих приемов клише. Начнем с ситуации, когда мы действительно виноваты. Представьте, что вы сотрудник интернет-магазина. Читатель заказал в вашем магазине книги – и получил их подмоченными. В ответ на претензию читателя вы можете написать такое письмо:

---

<b>Защищаемся, но не спорим. Не преуменьшаем проблему</b>	Компания ABC приносит Вам свои искренние извинения в связи с проблемами по доставке заказанных Вами книг. Мы готовы сделать все возможное, чтобы исправить ситуацию и не допускать подобных проблем в будущем.
<b>Сожалеем конкретно</b>	Из Вашего письма мы с сожалением узнали, что книги, заказанные Вами в подарок на день рождения дочери, были доставлены к Вам покоробившимися от влаги. Мы разделяем Ваше огорчение и возмущение случившимся. Хотим, чтобы Вы знали, что это первый подобный случай в нашей практике.
<b>Доказываем правоту фактами</b>	Чтобы исправить допущенный недочет, мы повторно выслали Вам все заказанные книги. В знак нашего сожаления о случившемся к посылке прилагается сертификат на 25%-ную скидку на все последующие покупки в нашем интернет-магазине. Чтобы в дальнейшем полностью исключить возможность отсыревания книг при транспортировке, мы изменили процедуру их упаковки. Теперь все книги, отправляемые клиентам, будут герметично запечатываться в полиэтилен.
<b>Хотим помириться</b>	Позвольте еще раз принести Вам свои извинения. Надеемся, что случившееся недоразумение не мешает Вам и дальше оставаться нашим клиентом.

---

Получив это письмо, адресат увидит, что «на другом конце Интернета» сидят вполне нормальные люди, с которыми стоит работать. Даже если они в чем-то и виноваты.

А если не виноваты? Ведь бывает же, что нас обвиняют незаслуженно и мы вынуждены защищать свое честное имя.

Давайте рассмотрим и такую ситуацию. Допустим, вы работаете в компании, выпускающей удобрения для комнатных растений. Клиент обвиняет компанию в том, что ее удобре-

ния нанесли вред его здоровью. Вы уверены, что описанные проблемы никак не могут быть связаны с удобрениями. Такому клиенту вы можете написать ответ по следующему клише:

Конечно, получатель этого письма огорчится, что не «развел» нас на компенсацию, но вряд ли у него возникнет желание пойти на производителей удобрений войной. А это уже очень неплохой результат.

Шаблоны из этой и других глав можно скачать по адресу [sashakarepina.com/writingbook](http://sashakarepina.com/writingbook)

## Глава 10

### «Сто к одному». Образ во вступлении



Вы никогда не хотели сыграть в «Сто к одному»? Есть такая телевизионная игра: в ней участники по очереди пытаются угадать, как прохожие на улице могли отвечать на тот или иной вопрос. У вас тоже есть возможность попробовать – правда, отгадать нужно будет не ответы прохожих, а ответы участников тренинга.

Уже пару лет на каждом тренинге по письму я спрашиваю участников, какому человеку им трудно отказать в просьбе. За многие годы собралась целая коллекция ответов, и вы можете попробовать угадать, какие варианты встречаются в этой коллекции чаще всего.

Как только не отвечают участники! Однажды группа заявила, что ни при каких обстоятельствах не откажет президенту России и беременной женщине. Но всегда лидируют в том или ином виде следующие пять категорий:

- 1) влиятельные люди;
- 2) близкие или знакомые;
- 3) те, кто нам нравится;
- 4) те, кто без нас пропадет;

5) те, кто заинтересовал, заинтриговал, привлек внимание.

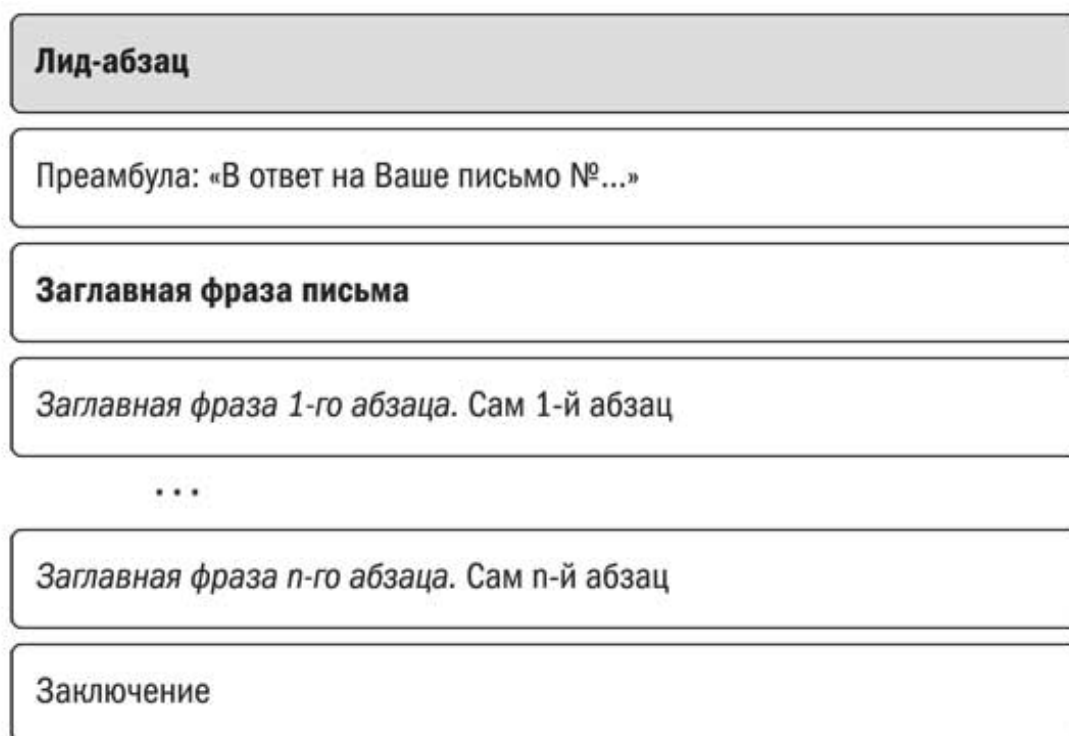
Получается, что мы знаем, перед кем получателям наших писем трудно устоять, и можем этим воспользоваться. Если нас причислят к одной из пяти категорий, нам будет легче достучаться до адресата и получить нужный ответ. А помогут нам, как ни странно, традиции и этикет.

Вы не замечали, что в нашей культуре не слишком принято сразу заводить разговор о деле? Мы сперва «говорим о погоде»: выражаем надежду, что у собеседника все хорошо, передаем приветы, поздравляем с радостными событиями. Даже Ванька Жуков, стремящийся изо всех сил в деревню, не начинает свое письмо сразу с перечисления городских бед – сперва он поздравляет деда с Рождеством и желает ему «всего от господ бога».

Для подобных «разговоров о погоде» в тексте письма отведено специальное место – так называемый лид-абзац (от слова «лидер», то есть первый, ведущий).



В современной переписке мы все чаще пропускаем это необязательное короткое предложение между приветствием и заглавной фразой, ведь большой смысловой нагрузки оно не несет. Но именно лид-абзац первым оказывается у получателя перед глазами, а значит, он может задавать тон письму, определять, какими глазами получатель посмотрит на остальной текст.



Именно лид–абзац дает возможность сразу записаться в одну из пяти «безотказных» категорий и к заглавной фразе подойти уже «в образе».

Для каждой из этих категорий существует свой способ записи. В этой главе мы со всеми способами разберемся. Начнем по порядку – с влиятельных.

## **Записываемся во влиятельные**

Не знаю, как вы, а я в детстве ужасно не любила врачей. Они постоянно норовили сделать какую–нибудь гадость: залезть за шиворот холодным стетоскопом, засунуть в рот противную металлическую ложку, уколоть куда–нибудь шприцем... Отговаривать их было бессмысленно (кто бы стал слушать ребенка?), поэтому однажды я придумала более хитрый ход. Едва войдя с мамой в очередной медицинский кабинет, я прямо от двери заявила: «А у меня в коридоре – папа!» Предполагалось, что папа большой, сильный и, если что, может показать, где раки зимуют.

Так я впервые использовала классический лид–абзац про влияние: попробовала с самого начала беседы придать себе весу, «прислонившись» к кому–нибудь посильнее.

### Лид-абзац про влияние

- По указанию генерального директора В. П. Сидорова направляю Вам на согласование...
- Учитывая, что проект ABC находится на личном контроле у губернатора области, напоминаем...
- В соответствии с положениями Конституции РФ о свободе печати, просим Вас обеспечить возможность...
- Учитывая критическую ситуацию со здоровьем молодежи, просим Вас выделить средства на...

Этот ход сам по себе стар как мир. Если тебя недостаточно уважают или боятся, нужно заручиться поддержкой тех, кого уважают или боятся достаточно. Допустим, коллеги из смежного подразделения никак не предоставляют вам данные для отчета. Можно в лид-абзаце письма напомнить им, что этого отчета давно ждет не кто-нибудь, а сам генеральный директор:

В соответствии с указанием генерального директора М. И. Колосова прошу Вас незамедлительно предоставить...

Если поддержки генерального нам мало, никто не мешает упомянуть людей поважнее – у них в нашем вопросе тоже ведь может быть свой интерес:

Учитывая все возрастающее внимание городской администрации к проекту X, прошу Вас как можно быстрее предоставить данные для подготовки очередного отчета о состоянии дел на этом проекте...

Когда тех, кого боятся и уважают, под рукой не оказывается, приходится искать другую опору. Помните знаменитого героя Стругацких, непотопляемого демагога профессора Выбегалло? В «Сказке о тройке» есть сцена, где профессора критикуют за «неубедительно составленное описание» то ли бурого, то ли синего то ли вещества, то ли существа. Своим обвинителям Выбегалло отвечает пламенной речью:

...Выбегалло задрал бороду, плотоядно оглядел зарвавшихся критиканов, поддернул манжеты и принялся потрошить. Оказалось, что высокой науке, которую он здесь имеет честь представлять, не впервой отстаивать интересы народа от нападков профанов и дилетантов. <...> Он, профессор Выбегалло, связанный с народом пуповиной общего происхождения, никогда не считал для себя зазорным лично разоблачать происки и отражать наскоки. Он, профессор Выбегалло, считает своим долгом напомнить здесь некоторым отдельным товарищам, что наша наука не терпит очковтирательства, фактосочинительства и припискомании. <...> Наука в его, профессора Выбегаллы, лице с гневом отвергает <...> безответственные методы работы с необъясненными явлениями. <...> Давно прошли времена очковтирательства, фактосочинительства и

припискомании, и напрасны попытки отдельных членов Тройки повернуть колесо истории вспять!

Зал аплодирует. Профессор выигрывает раунд. Почему? Потому что тоже «прислонился» – но не к влиятельному человеку, а к весомым для слушателей понятиям. Страшно спорить с «представителем высокой науки», у которого прямая связь с народом по «пуповине общего происхождения»: может выйти себе дороже. И вот он уже и влиятельный.

Конечно, Выбегалло не самый привлекательный персонаж, но раз его приемы работают, незачем от них отказываться.

Возьмем еще одну рабочую ситуацию. Допустим, нам нужно получить финансирование для строительства детских спортивных площадок во дворах. На первый взгляд, это мелкий, незначительный проект, но можно увязать его с такими категориями, как... выживание нации:

Выживание нации зависит сегодня от здоровья будущих поколений. Первым шагом к оздоровлению наших детей может стать программа строительства во дворах спортивных площадок. Просим Вас рассмотреть возможность финансирования этой программы...

Легко отмахнуться от разговора о дворовых спортплощадках; куда сложнее продемонстрировать равнодушие к вопросам выживания нации. Кто его знает, чем это может закончиться? Лучше уж дать денег... Вот вам и влияние в действии.

## **Записываемся в близкие и знакомые**

Допустим, за влиятельных мы себя выдать не можем – ну или не хотим. Тогда можно попробовать записаться в близкие и знакомые.

Если помните, у Чехова есть совсем короткий рассказ «Письмо ученому соседу». Собственно, из письма этот рассказ и состоит. Его автор – провинциальный старичок-помещик, решивший поделиться своими суждениями «касательно человеческого происхождения и других явлений мира видимого» с приехавшим в их глушь столичным профессором, – начинает свое послание так:

Дорогой Соседушка.

Максим... (забыл как по батюшке, извините великодушно!) Извините и простите меня старого старикашку и нелепую душу человеческую за то, что осмеливаюсь Вас беспокоить своим жалким письменным лепетом. Вот уж целый год прошел как Вы изволили поселиться в нашей части света по соседству со мной мелким человечиком, а я все еще не знаю Вас, а Вы меня стрекозу жалкую не знаете. Позвольте ж драгоценный соседушка хотя посредством сих старческих иероглифов познакомиться с Вами, пожать мысленно Вашу ученую руку и поздравить Вас с приездом из Санкт-Петербурга в наш недостойный материк, населенный мужиками и крестьянским народом т. е. плебейским элементом. Давно искал я случая познакомиться с Вами, жаждал, потому что наука в некотором роде мать наша родная, все одно как и цивилизация и потому что сердечно уважаю тех людей, знаменитое имя и звание которых увенчанное ореолом популярной славы, лаврами, кимвалами, орденами, лентами и аттестатами гремит как гром и молния по всем частям вселенного мира сего видимого и невидимого т. е. подлунного. Я пламенно люблю астрономов, поэтов, метафизиков, приват-доцентов, химиков и других жрецов науки, к которым Вы себя причисляете чрез свои умные факты и отрасли наук, т. е. продукты и плоды.

Не прост старичок, ох как не прост! Хоть и пишет он, что не знаком с читателем лично, а из письма получается, что они с профессором прямо близкие души. Для обоих наука – «мать родная», оба, будучи людьми высокого полета мысли, вынуждены прозябать на «недостойном материке, населенном мужиками и крестьянским народом». Как тут откажешь в интеллектуальной беседе?

Старичок записывается в близкие и знакомые, подчеркнув свое сходство, общность с адресатом, – и мы в своих письмах можем последовать его примеру. Если уж между ним и профессором нашлось сходство, то и нас с получателями наших писем, скорее всего, что-нибудь да роднит. Мы участвовали в одних и тех же проектах, читали одни и те же статьи, встречались на одной выставке – а значит, уже не чужие.

#### **Лид-абзац про близких и знакомых**

- Благодарю Вас за интерес, проявленный к нашей полиграфической продукции на ярмарке «Уральская весна». Думаю, Вам будет интересно узнать о новой программе сотрудничества...
- Узнав, что Ваша компания, как и мы, выступает спонсором конкурса «КВН Сибири», мы решили именно Вам в первую очередь предложить...

Главное – найти точки соприкосновения, а потом придумать, как с этих точек вырुлить на предмет разговора.

Допустим, мы предлагаем свою новую продукцию одному из существующих клиентов. Он уже столько у нас купил – какие же мы чужие? Стоит ему об этом сказать:

Вы один из самых давних наших клиентов, поэтому именно Вам мы решили в первую очередь предложить...

Еще пример: нам нужно обсудить с начальником вопрос нашего дальнейшего карьерного роста. Под крылом этого человека мы трудимся уже давно, это нас связывает – и об этом можно напомнить:

Под Вашим руководством я вырос в компании ABC от рядового курьера до менеджера регионального отдела службы доставки. Поэтому именно с Вами я хотел бы обсудить возможности своего дальнейшего профессионального роста.

А теперь возьмем случай, когда никакого реального «родства» между нами и адресатом нет. Например, адресат просто посетил наш стенд на выставке «Сантехническое оборудование–2010» и между делом оставил визитку. Не бог весть какая связь, но и ее можно использовать:

Учитывая интерес, который Вы проявили к нашей продукции на выставке «Сантехническое оборудование–2010», мы хотели бы пригласить Вас...

Проявил интерес – значит, уже свой, а свои обычно принимают приглашения...



## Стараемся понравиться

Хорошо, с влиятельными и близкими все ясно. А как можно записаться в ряды тех, кто нравится? Вспомним опять послание к соседу–профессору. Написавший его помещик–энтузиаст не только подчеркивает «родство душ» с адресатом письма – он еще и непрерывно отвечает комплименты. Профессор у него и «драгоценный соседусшка», и «жрец науки», а его «знаменитое имя и звание... увенчанное ореолом популярной славы, лаврами, кимвалами, орденами, лентами и аттестатами» ни больше ни меньше как «гремит как гром и молния по всем частям вселенного мира сего видимого и невидимого т. е. подлунного».

Невольно вспоминается басня Крылова «Ворона и лисица»: «Плутовка к дереву на цыпочках подходит; вертит хвостом, с Вороны глаз не сводит и говорит так сладко, чуть дыша: «Голубушка, как хороша! Ну что за шейка, что за глазки! Рассказывать, так, право, сказки. Какие перышки! какой носок!..»»

Можно по–разному относиться к комплиентам, называть их бессовестной лестью, но адресат под их действием частенько роняет вожделенный сыр прямо нам в руки, а значит, не стоит сбрасывать этот прием со счетов. Как ни крути, а комплименты – это один из самых простых способов понравиться, а следовательно, их стоит использовать в деловой переписке.

### Лид-абзац, чтобы понравиться

- **Высоко ценя Ваш вклад в успешное завершение проекта ABC, мы обращаемся к Вам с предложением...**
- **Позвольте поздравить Вас с выходом в свет Вашей книги «Мир упаковки» и сообщить, что приведенные в этой книге факты меня крайне заинтересовали. В связи с этим...**

Собственно, комплименты мы уже использовали: письмо директору горно–обогательного комбината из второй главы этой книги начинается как раз с них:

Уважаемый Павел Иванович!

Ваше предприятие – одно из крупнейших в крае, и Вы, как его руководитель, входите в деловую элиту нашего региона...

Естественно, подразумевается, что эти комплименты правдивы и мы действительно пишем руководителю предприятия–лидера, а не «начальнику водокачки». Хвалить нужно за реальные заслуги. И вот тут порой начинаются сложности. Участники тренинга иногда возражают мне: «И сколько

раз можно сказать директору, что его предприятие крупнейшее, а он сам – деловая элита? Ну раз, ну два, а потом комплимент примелькается, а других достижений у него нет...»

К счастью, достижения есть всегда, просто они не обязательно эпохальные. Адресат выступил в телепередаче? Отличный повод для комплимента. У него вышла статья или книга? Еще лучше. Его предприятие получило Государственную премию? Совсем хорошо. Тем более что такие разовые достижения позволяют нам разнообразить свои попытки понравиться: вместо того чтобы просто хвалить, мы можем поздравить.

Допустим, мы узнаем, что компания адресата победила в правительственном конкурсе грантов на развитие экономики Севера, – и тут же используем это для лид-абзаца:

Позвольте от души поздравить коллектив Вашего предприятия с получением государственного финансирования по программе развития экономики Севера и предложить содействие в этом масштабном проекте...

Читатель нашего письма видит, что его работа нам интересна, мы отмечаем его достижения, – и начинает испытывать к нам симпатию. Чего мы, собственно, и добивались.

## Убеждаем, что пропадем без адресата

Итак, можно понравиться, расточая комплименты. А можно попробовать растопить сердце читателя письма и вызвать у него гордое чувство собственной незаменимости. Вот мы с вами уже, кажется, изучили вдоль и поперек письмо Ваньки Жукова, а между тем в нем кроется еще один полезный для нас прием. Помните, что пишет Ванька деду после поздравлений и пожеланий?

Милый дедушка, Константин Макарыч! <...> Нету у меня ни отца, ни маменьки, только ты у меня один остался.

Вот вам и явное указание, что Ванька пропадет без деда, – и еще один вариант лид-абзаца в классическом виде.

### Лид-абзац про «пропадаем без адресата»

- Поскольку только Ваша компания может изготовить такие сложные макеты в столь короткие сроки, мы решили обратиться к Вам с просьбой...
- Зная, что вопросы охраны памятников культуры безразличны руководству на местах, мы решили обратиться за помощью непосредственно в правительство...

Мы в своих письмах тоже можем последовать Ванькиному примеру. Допустим, нам снова нужно попросить у горнообогатительного комбината денег на благотворительность, а комплимент про деловую элиту уже использован. К тому же мы опасаемся, что на этот раз нам откажут: кризис на дворе, какая там помощь! В таком случае можно разыграть карту незаменимости адресата.

Только такому эффективному предприятию, как Ваше, под силу в тяжелых условиях кризиса оказывать помощь малообеспеченным слоям населения...

Попробуй теперь ответить, что у тебя нет денег, если тебя только что назвали самым эффективным как раз потому, что они у тебя есть! Впрочем, с «незаменимостью» можно и промахнуться. Представьте, что мы написали руководителю компании:

Поскольку только Вы решаете в компании вопросы выделения средств, мы решили обратиться к Вам с просьбой о финансировании проекта строительства X...

Вместо того чтобы начать искать для нас деньги, руководитель, скорее всего, задумается о том, кто его «сдал». Про исключительность надо говорить так, чтобы это было приятно адресату, поэтому лучше остановиться на другом варианте:

На сегодняшний день в индустрии ABC только у Вас есть серьезный опыт масштабного строительства объектов инфраструктуры. Этот опыт позволяет Вам безошибочно оценить всю значимость проекта X, поэтому именно к Вам мы решили обратиться с просьбой о...

Как отказать, когда на тебя все надежда? И вот уже адресат, понимая, что мы без него пропадем, ставит на письме нужную нам резолюцию...

## **Заинтересовываем и интригуем**

И наконец, бывает, что получатель не ждет от нашего письма ничего хорошего. Без всякого энтузиазма он открывает письмо – и видит в нем то, что ожидал увидеть. Тоска... Какая уж тут пятая категория!

Другое дело, если письмо начинается неожиданно – как в юмореске Бориса Розина «Переписка жильцов с начальником ЖЭКа». Герои этой юморески жалуются во все возможные инстанции на протекающую в их доме трубу, а инстанции, как водится, не торопятся помогать. Когда первое, стандартное послание не помогает, жильцы пускаются, что называется, во все тяжкие:

Начальнику ЖЭКа от жильцов дома № 6. У нас в подвале из трубопровода течет вода. Просим принять меры.

Жильцам от начальника ЖЭКа. За последнее время наш ЖЭК добился больших успехов как в работе, так и после нее. Досрочно, в июле, залита водой хоккейная площадка. Заасфальтированы три новые песочницы. На Ваше письмо сообщая: факты, изложенные в нем, подтвердились. Трубопровод действительно проходит по вашему подвалу, так как прокладывать его по чердаку экономически нецелесообразно.

Начальнику ЖЭКа от жильцов. В то время как многие страны мира испытывают недостаток в пресной воде, у нас в подвале ее уже по пояс. Требуем устранить течь.

Жильцам от начальника ЖЭКа. Рад Вашим успехам в создании искусственного пресноводного озера в нелегких подвальных условиях. Ваш дом объявлен заповедником и занесен в Красную книгу. В данный момент рассматривается вопрос о проведении в Вашем подвале чемпионата Европы по подводному плаванию.

...

От жильцов в Организацию Объединенных Наций. Извините, что пишем на отсыревшей бумаге, но наше дело – труба. Вот уже полгода, как она течет, вода размыла фундамент, дом находится на плаву, у многих жильцов началась морская болезнь. Просим созвать экстренное заседание Совета безопасности.

Жильцам от начальника ЖЭКа. Dear friends. Бонжур. На ваше письмо в Организацию Объединенных Наций сообщая: меры приняты. Заместитель генерального секретаря по европейским делам лишен 13-й зарплаты. Всем постоянным членам Совета безопасности отпуск перенесен на зимний период. Ваш вопрос включен в повестку дня предстоящей осенью сессии Генеральной Ассамблеи.

От жильцов всем людям доброй воли. Голубиной почтой. Всем, всем, всем. Ночью 8 июня наш дом штормовой волной был унесен в море. Из 16 этажей на поверхности осталось только два. Через шахту неработающего лифта вода поднимается все выше, дом постепенно погружается в море, дрейфуя навстречу Гольфстриму. SOS.

Жильцам от начальника ЖЭКа. Дорогие жильцы! Большому кораблю – семь футов под килем! Пролетая над территорией вашего дома, шлю привет и это звуковое письмо. Как и все люди доброй воли, с восхищением слежу за вашим экспериментом. По своей значимости он глубоко превосходит знаменитые плавания Тура Хейердала на «Кон-Тики», «Ра» и «Тигресе». Поскольку нами уже приняты заказы на весь следующий квартал, мы сможем прислать к вам своих специалистов по ремонту лифтов осенью. Ждите нас каждый вторник октября с 4 до 6 утра в правом верхнем углу Бермудского треугольника. А пока для вас звучит песня «Море зовет».

Как жильцы добиваются необычности своих писем? Возьмем, например, второе послание в ЖЭК. Оно начинается так, как могло бы начинаться послание в ООН. «В то время как многие страны мира испытывают недостаток в пресной воде...» Зато письмо в ООН начинается как письмо в ЖЭК – с бытовых извинений за «отсыревшую бумагу». И этим дело не заканчивается – дальше следует игра со смыслами. Читателю сообщают, что «дело – труба», – а потом выясняется, что речь идет о трубе в прямом смысле слова: о той, которая, собственно, и протекает...

Жильцы используют интригующие лид-абзацы, стараясь не дать скучным читательским ожиданиям оправдаться, предлагая в начале письма что-то нестандартное, непривычное. Эта нестандартность и непривычность как раз и заставляет читать дальше, притягивает, вызывает интерес.

#### **Интригующий лид-абзац**

- Поздравляем – уже пятница. Осталось сдать предложения по бюджету – и можно отдыхать...
- «Бухгалтерии нечем заняться, кроме как требовать со всех авансовые отчеты!» – думает каждый третий сотрудник. Это не совсем так – но отчеты за этот месяц мы все-таки просим сдать до 18.00...»

Интригующий лид-абзац – самый «хулиганский», поэтом у его не всегда удается использовать в деловой переписке. Впрочем, сейчас мы все больше переписываемся по электронной почте, не придерживаясь жестких формальных рамок, поэтому зачастую можем позволить себе некоторые вольности. А эти вольности порой помогают достучаться до адресата.

На одном из тренингов мы подбирали лид-абзац для весьма непростого письма начальнику о прибавке жалованья. Вот какой интригующий вариант предложила одна из групп:

Ростом я ниже Вас на пять сантиметров – но очень надеюсь когда-нибудь догнать Вас хотя бы в профессиональном плане. Поэтому именно с Вами я хотел бы посоветоваться о том, как мне в дальнейшем строить свою карьеру.

За год работы в компании мне удалось успешно выполнить три маркетинговых проекта, в результате чего продажи по моему продуктовому направлению выросли на 30%. Я хотел бы и дальше решать сложные профессиональные задачи и повышать квалификацию, но, к сожалению, теперешний уровень моей заработной платы создает мне определенные трудности...

Конечно, вариант рискованный. Чтобы использовать его, нужно быть уверенным в чувстве юмора босса, да и корпоративная культура должна позволять неформальное общение. Но если с юмором и культурой порядок, такой лид-абзац может сработать. Начальник обратит внимание на креативного «бойца» и, глядишь, авторизует прибавку.

## Избегаем предсказуемости

Поскольку мы рассмотрели все пять вариантов лид-абзацев вступления, можно было бы закончить главу – если бы не письмо от одного из первых читателей книги. «Знаете, сколько я получаю писем, начинающихся словами «Зная Вашу активную и ответственную гражданскую позицию, прошу»? – писал мне этот читатель. – Мне такие письма хочется отправлять прямо в корзину. Сразу видно, что человек пишет по шаблону, ни о чем всерьез не задумываясь. Он может вообще ничего не знать о моей гражданской позиции – просто его научили, что так писать хорошо. Вот если бы он сказал мне: «Я знаю, что вы уже много лет помогаете дома престарелых в российской глубинке», – тогда я бы понял, что человек знает, о чем говорит...»

Это действительно очень важное замечание, и вот почему. Нет лучшего способа испортить отношения с девушкой, чем сказать ей комплимент, который подойдет еще пятерым. Нет лучшего способа сочинить плохой лид-абзац, чем ограничиться общими словами. Лид-абзацы будут работать, только если адресат поймет, что они написаны именно для него и именно по данному конкретному случаю.

Допустим, мы просим у адресата содействия в завершении проекта ABC и хотим разыграть карту важности этого проекта. Фраза «Учитывая важность проекта ABC...» вряд ли зацепит читателя, поэтому лучше написать подробнее:

Учитывая, что проект ABC находится на личном контроле у президента России...

Учитывая, что без ABC невозможно решить острую проблему нехватки газа в российском Заполярье...

Другой пример – мы хотим обратиться к адресату как к суперпрофессионалу. Вариант «Зная Вас как профессионала высокого класса...» едва ли оставит след в душе адресата. Хвалить так хвалить – давайте напишем, в чем именно и почему он профессионал:

Зная Вас как автора фундаментальной теории X и разработчика технологии Y, на которой сегодня строится работа всей лакокрасочной промышленности...

Пусть читатель нашего текста поймет, что мы действительно причисляем его – именно его, а не кого-то другого, – к числу уважаемых нами «астрономов, поэтов, метафизиков, приват-доцентов, химиков и других жрецов науки» «через» его «умные факты и отрасли наук, т. е. продукты и плоды».

## Не жадничаем

«Я, конечно, понимаю, что нехорошо просить «таблеток от жадности, да побольше», – написал мне один из первых читателей этой главы, – но все–таки очень хочется иногда записаться не в одну, а сразу в несколько категорий. Это возможно?»

Конечно! И в упомянутом выше письме к директору ГОКа мы это уже сделали. Давайте на этот раз прочтем письмо целиком.

Уважаемый Павел Иванович!

Ваше предприятие – одно из крупнейших в крае, и Вы, как его руководитель, входите в деловую элиту нашего региона. Во все времена деловые, предприимчивые люди стремились не только добиться материального успеха, но и оставить свой след в истории города, края, страны, запомниться добрыми делами. А сегодня, когда наша страна делает ставку на молодежь, трудно найти более нужное, святое дело, чем помощь юношам и девушкам из неблагополучных семей.

В нашем городе есть те, кто уже оказывает такую помощь: под эгидой мэрии на пожертвования горожан действует наш благотворительный центр «Наследие», обучающий трудных подростков народным ремеслам.

Ребятам из трудных семей часто не хватает тепла, а одно из самых теплых, солнечных ремесел – это ремесло гончара. Поэтому мы хотим открыть в своем центре гончарную мастерскую. Изготавливая для посетителей центра и туристов традиционную глиняную посуду и сувениры, ребята смогут освоить новую профессию и заслужить благодарность окружающих, а это очень важно для их социальной адаптации.

Для оборудования гончарной мастерской нужна муфельная печь, и мы просим Вас помочь нам в ее приобретении. Стоимость печи с установкой составляет 2 млн рублей. Вся проектно–сметная документация по ее покупке и монтажу уже подготовлена, и мы охотно предоставим ее Вам, чтобы Вы могли знать, как именно будут использованы Ваши средства.

Вы можете быть уверены, что каждый рубль Ваших благотворительных пожертвований пойдет на благое дело и поможет попавшим в сложную ситуацию ребятам вырасти достойными гражданами.

С благодарностью,  
директор центра «Наследие»  
Петухов А. П.

Начинаем мы, как уже было сказано, с комплимента, но дальше оказывается, что разговор не просто о печи – на кону возможность «оставить свой след в истории города, края, страны, запомниться добрыми делами». Дело нешуточное: государство «делает ставку на молодежь», да и городские власти с общественностью на нашей стороне: мы работаем «под эгидой мэрии на пожертвования горожан».

В этом письме мы задействовали сразу две категории: не только стараемся понравиться, но и показываем влияние. Причем, чтобы продемонстрировать влияние, мы «прислоняемся» сразу и к сильным мира сего, и к значимым понятиям, то есть бьем по всем фронтам.

И все бы хорошо, но посмотрите, сколько нам для этого требуется текста. Отделяться в лид–абзаце шаблонностями смысла нет, а значит, по каждой категории нужно приводить факты. Лид–абзац от этих фактов разбухает, и, если не остановиться вовремя, терпение читателя может лопнуть. Разговоры о погоде хороши в меру: иногда нужно и честь знать.

К тому же чем больше категорий мы используем, тем сильнее расплывается внимание адресата. Одно дело, если нам надо помочь, потому что мы важные. Другое дело – если потому что мы вроде важные, немножко родные, в чем-то нравимся, как будто слегка без адресата пропадем, ну и так далее... Лучше уж брать качеством, а не количеством. Конечно, для этого придется потрудиться, подумать, в какую из категорий у нас больше шансов попасть и какая даст нам больше преимуществ, – но результат, как правило, того стоит!

## **Оформление. Как навести лоск?**

*На мой взгляд, разница между боргесом на шпонах, которым набираются передовицы «Таймса», и слепым шрифтом дешевеньких вечерних листков не менее очевидна, чем разница между <...> неграми и эскимосами. Знание шрифтов – одно из самых элементарных требований к сыщику, хотя должен признаться, что во дни своей юности я однажды спутал «Лидского Меркурия» с «Утренними известиями».*

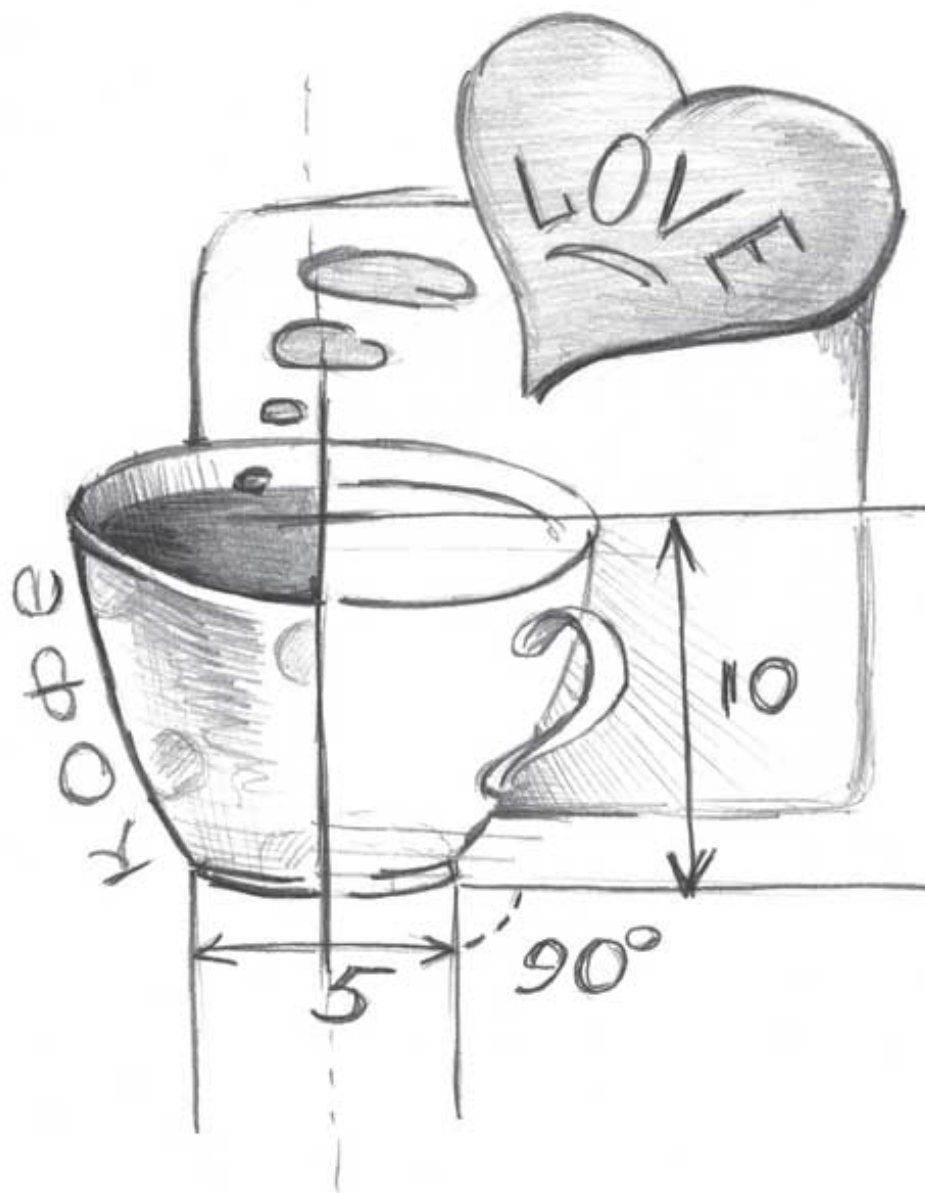
*Артур Конан Дойл. Собака Баскервиль*

### **Глава 11**

#### **Кофейные тайны.**

#### **Оформление и форматирование текста**





Кофе!.. Любите ли вы кофе так, как я люблю его, то есть всеми силами души вашей, со всем энтузиазмом, со всем иступлением? Или, лучше сказать, можете ли вы не любить кофе больше всего на свете, кроме блага и истины? И в самом деле, не сосредоточиваются ли в нем все чары, все обаяния, все обольщения? Не есть ли он исключительно самовластный властелин наших чувств, готовый во всякое время и при всяких обстоятельствах возбуждать и волновать их, как воздымает ураган песчаные метели в безбрежных степях Аравии?..

Нет, Белинский, конечно, писал о театре – но, как говорится, где театр, а где степи Аравии? Вот если заменить слово «театр» словом «кофе», получается в точку, вы не находите? Кофе – моя страсть, я действительно его люблю и однажды в поисках кофейных рецептов наткнулась на сайте журнала «Гастроном» на одну любопытную статью. Из этой статьи вырос эксперимент, в котором я предлагаю вам сейчас поучаствовать.

Перед вами выдержка из статьи, причем в двух вариантах. По содержанию оба варианта идентичны, различается только их оформление. Ваша задача – выбрать тот вариант, который больше захочется прочесть, и как можно быстрее найти в нем ответы на три вопроса:

1. Сколько названий у кофе по-восточному?
2. Чем кофе по-турецки отличается от кофе по-арабски?
3. В чем особенность помола зерен для кофе по-восточному?

### Текст № 1

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей: по-турецки, по-арабски, по-бедуински... У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким. Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность *pulverized*, что означает «порошкообразный». Только так при заваривании кофе гуща превращается в густую, ароматную пену — ее называют «уеш», — и без нее кофе по-восточному немислим. На Востоке эту пену считают лицом кофе. И приготовить кофе без нее — значит «лишить кофе лица». Рецепт кофе по-восточному таков: 200–250 мл воды, 4 чайные ложки (32 г) кофе. Если кофе готовится сладким, то сахар (или сироп, или мед) добавляют в напиток до заваривания. Считается, что это позволяет достичь тонкой гармонии вкуса.

## Текст № 2

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как *кофе по-восточному*. У него существует еще множество разновидностей:

- по-турецки,
- по-арабски,
- по-бедуински...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — *сладкий* вкус у кофе или *горький*. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

*Помол зерен* для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола.

Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность *pulverized*, что означает «порошкообразный». Только так при заваривании кофе гуща превращается в густую, ароматную пену — ее называют *уеш*, — и без нее кофе по-восточному немислим. На Востоке эту пену считают лицом кофе. И приготовить кофе без нее — значит «лишить кофе лица».

Рецепт кофе по-восточному таков:

- 200–250 мл воды;
- 4 чайные ложки (32 г) кофе.

Если кофе готовится сладким, то сахар (или сироп, или мед) добавляют в напиток до заваривания. Считается, что это позволяет достичь тонкой гармонии вкуса.

Какой вариант вы выбрали? Как вы думаете, повлиял ли ваш выбор на скорость выполнения задания? Если бы вы выбрали другой вариант, вам понадобилось бы больше времени или меньше?

Эксперимент с этими двумя текстами мы часто проводим на семинарах по деловому письму. Участники делятся на три группы. Группа А получает текст № 1, группа В – текст № 2, а в группе С каждый, как вы сейчас, сам решает, какой из двух текстов читать. Мы просим участников поднимать руку, как только оба ответа будут найдены, – и раз за разом получаем один и тот же результат.

Сначала поднимают руки участники группы В – читатели текста № 2. Затем к ним присоединяются участники группы С, выбравшие тот же текст № 2. И только в последнюю очередь поднимает руки группа А – и те, кто в группе С читал текст № 1. Причем последних оказывается совсем немного: текст № 1 почти никого из группы С не привлекает.

Мы видим здесь возможности оформления в действии: берем неудобный и «нежеланный» текст № 1, применяем пару–тройку оформительских приемов и получаем удобный, эффективный и привлекательный текст № 2. В тексте ни слова не меняется, а наши шансы достучаться с этим текстом до читателя возрастают: оформление на проверку оказывается весьма полезным инструментом деловой переписки.

Какие же оформительские приемы мы используем и как именно они воздействуют на адресата? Давайте разбираться.

## **Воздушные абзацы**

Чтобы понять, что именно работает, применим к тексту № 1 все использованные приемы один за другим. Начнем с самого ходового – с деления на абзацы. Перед вами наш текст с этим делением и без него. Какой вариант вы охотнее прочтете и почему?

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей: по-турецки, по-арабски, по-бедуински... У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким. Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность *pulverized*, что означает «порошкообразный».

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей: по-турецки, по-арабски, по-бедуински...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность *pulverized*, что означает «порошкообразный».

Большинство участников выбирают правый текст, говоря, что на вид в нем меньше информации. Мы все живем в условиях информационной перегрузки, лишнего никому не нужно, — и чем менее «загруженным» выглядит письмо, тем оно становится привлекательнее. Именно *выглядит* — ведь на самом деле содержание левого и правого текстов абсолютно одинаково! Они просто по-разному отформатированы!

Левый текст – эдакий кирпич, втиснутый на лист с огромным трудом, так что незанятого места почти не остается. Правый – воздушная конструкция, его абзацы словно парят, окруженные с четырех сторон свободным пространством. По краям листа это пространство образуют поля, а между абзацами – увеличенные межстрочные интервалы.

Казалось бы, раз «воздух» делает текст привлекательным, добавим его побольше! Но нет – почти на каждом тренинге группа против этого возражает. «Если мы оставим большие поля и просветы между абзацами, письмо может не влезть на одну страницу, – говорят мне слушатели, – а больше одной страницы наш шеф не читает...».

Страница – это и впрямь лимит. Многие считают даже двухстраничные письма слишком длинными и откладывают их чтение на потом. Но мы только что убедились: если сделать из двух страниц одну, упихав текст коленом, адресат совсем не обрадуется. Нет смысла давать адресату больше информации, чем он готов воспринять. Лучше уж исключить из письма то, что не влезло, – зато все, что влезло, прочтут с охотой!

Не только поля смущают группу: порой вызывает возражения и увеличенный интервал между абзацами. «У нас так не положено, – говорит мне группа. – По правилам нашей компании все строчки в письме должны быть на одном расстоянии друг от друга, а для воздушности мы просто используем полуторный интервал...»

Действительно, полуторные интервалы между строками создают ощущение легкости. Но посмотрите, как меняется картина, если даже в «полуторном» тексте отделить абзацы один от другого дополнительными просветами.

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей: по-турецки, по-арабски, по-бедуински...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, пригото-

сиропа, а кофе по-арабски — горьким.

Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность pulverized, что означает «порошкообразный».

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей: по-турецки, по-арабски, по-бедуински...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность pulverized, что означает «порошкообразный».

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей: по-турецки, по-арабски, по-бедуински...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность pulverized, что означает «порошкообразный».

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей: по-турецки, по-арабски, по-бедуински...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность pulverized, что означает «порошкообразный».

В чем же секрет просветов? Почему даже в разреженном тексте они оказываются так важны? Дело в магии чисел.

Зрительно разделяя абзацы, мы помогаем читателю их сосчитать — и ловим его в свои сети.

Представьте, что вы издаете журнал. Какие названия статей следует вынести на обложку, чтобы он лучше продавался, — с числами или без?

Рецепты красоты от кинозвезд

Сто рецептов красоты от кинозвезд

Как похудеть

Как похудеть в три приема

Путь к богатству

Пять шагов к богатству

Когда я задаю этот вопрос на семинарах, большая часть группы выбирает варианты с числами: с ними знаешь, чего ждать. Понимаешь, что тебе дадут аж сто рецептов, а не жалкие два. Радуетесь, что нужно сделать только пять шагов, а не тысячу. Словом, можешь заранее оценить, во что предстоит ввязаться.

Текст, в котором абзацы разделены просветами, сродни «числовым» заголовкам. Он с первого взгляда позволяет понять, сколько внутри будет идей, то есть «шагов» или «рецептов». Столько же, сколько абзацев, – например, всего три. Три – это немного, с этим легко справиться. И вот уже текст кажется нам коротким, и мы без опаски беремся его читать. Оформление срабатывает.

## **Меткие буллеты**

Рассмотрим еще один прием, тоже связанный с магией чисел. Возьмем текст № 1, уже разделенный на абзацы, и используем в нем так называемые буллеты. Одно из значений слова bullet – пуля. По-русски этот инструмент называется не так образно – маркированный список, – но его меткость от этого, к счастью, не уменьшается.

Снова перед вами два варианта – какой больше хочется прочесть, с буллетами или без?



### Варианты приготовления кофе

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей: по-турецки, по-арабски, по-бедуински...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность *pulverized*, что означает «порошкообразный». Только так при заваривании кофе гуща превращается в густую, ароматную пену — ее называют *уеш*, — и без нее кофе по-восточному немислим. На Востоке эту пену считают лицом кофе. И приготовить кофе без нее — значит «лишить кофе лица».

Рецепт кофе по-восточному таков:

Если кофе готовится сладким, то сахар (или сироп, или мед) добавляют в напиток до заваривания. Считается, что это позволяет достичь тонкой гармонии вкусов.

### Варианты приготовления кофе

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей:

- по-турецки,
- по-арабски,
- по-бедуински...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Помол зерен для кофе по-восточному — вещь концептуальная. Все знают, что кофе, который готовится в джезве, наливается в чашку непроцеженным. Но почему-то многие считают нормальным, если крупинки кофейной гущи плавают на поверхности напитка. В настоящем кофе по-восточному это недопустимо. Для него используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность *pulverized*, что означает «порошкообразный». Только так при заваривании кофе гуща превращается в густую, ароматную пену — ее называют *уеш*, — и без нее кофе по-восточному немислим. На Востоке эту пену считают лицом кофе. И приготовить кофе без нее — значит «лишить кофе лица».

Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность *pulverized*, что означает «порошкообразный». Только так при заваривании кофе гуща превращается в густую, ароматную пену — ее называют *уеш*, — и без нее кофе по-восточному немислим. На Востоке эту пену считают лицом кофе. И приготовить кофе без нее — значит «лишить кофе лица».

Рецепт кофе по-восточному таков:

- 200–250 мл воды;
- 4 чайные ложки (32 г) кофе.

Если кофе готовится сладким, то сахар (или сироп, или мед) добавляют в напиток до заваривания. Считается, что это позволяет достичь тонкой гармонии вкусов.

Больше голосов собирает обычно текст с буллетами. С первого взгляда на него мы понимаем, что вариантов заваривания кофе, скорее всего, три, а компонентов в рецепте два, — числа вновь включаются в работу. К тому же благодаря буллетам мы сразу видим, где искать самое главное, и текст становится удобнее.

Впрочем, тут, как и везде, нужно знать меру. Попробуйте с ходу понять, сколько способов приготовления кофе описано в следующем примере.

#### **Кофе по-турецки**

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей:

- по-турецки,
- по-арабски,
- по-бедуински,
- по-берберски,
- по-мавритански,
- по-андалузски,
- по-англосаксонски,
- по-скандинавски,
- по-азиатски,
- по-восточнославянски,
- по-грекоримски,
- по-татаромонгольски.

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Не буду вас мучить: их двенадцать — и, по мнению знатоков, это слишком много. Оптимальное количество пунктов в маркированном списке — от трех до пяти. Если буллетов больше, читатель письма уже не может определить на глаз их количество, у него в голове не возникает числа, и магия, на которую мы так рассчитывали, не включается.

Для длинных списков больше подходит обычная нумерация: она избавляет адресата от необходимости считать и дает ему число, что называется, в готовом виде.

### **Кофе по-турецки**

Существует множество способов заваривания кофе, но ни один не стал так популярен, как кофе по-восточному. У него существует еще множество разновидностей:

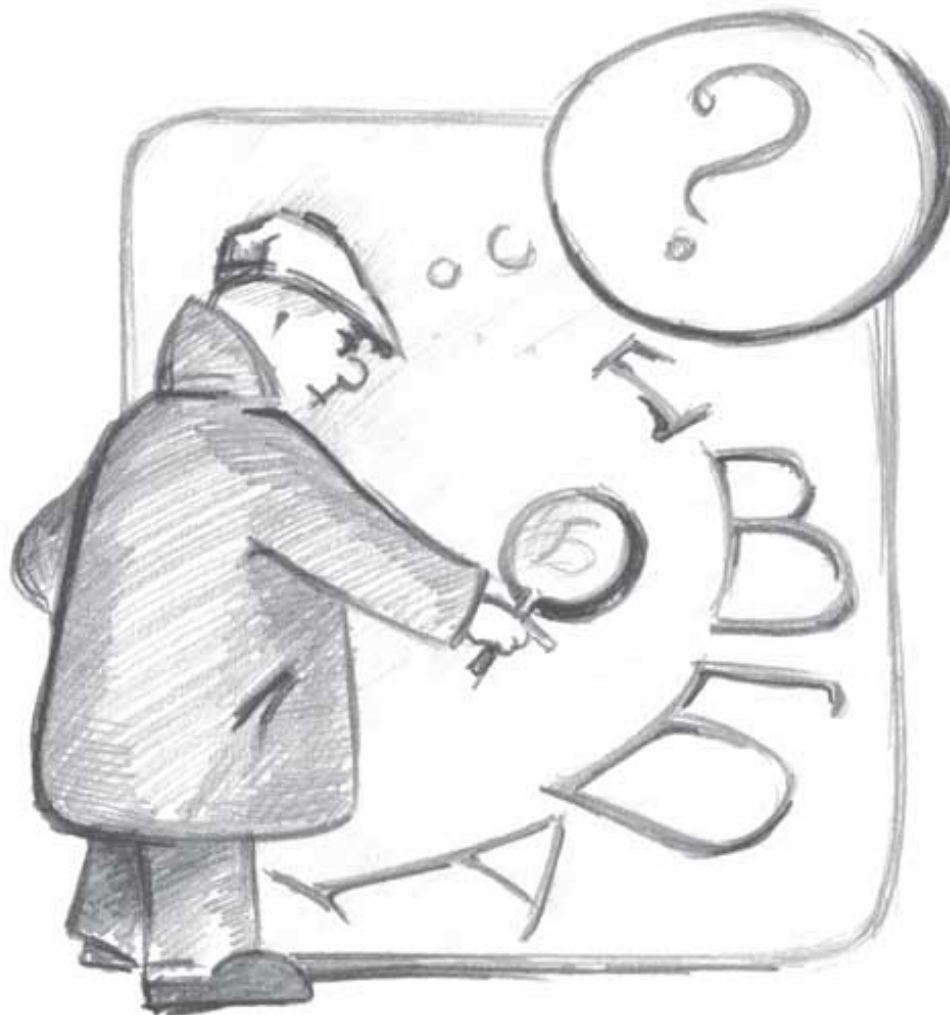
- 1) по-турецки,
- 2) по-арабски,
- 3) по-бедуински,
- 4) по-берберски,
- 5) по-мавритански,
- 6) по-андалузски,
- 7) по-англосаксонски,
- 8) по-скандинавски,
- 9) по-азиатски,
- 10) по-восточнославянски,
- 11) по-грекоримски,
- 12) по-татаромонгольски.

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Наша задача – показать адресату его будущий маршрут, разметить его маячками. Для коротких маршрутов лучше подходят буллеты, для длинных – цифры; и в том и в другом случае адресат видит перед собой «дорогу из желтого кирпича», и ему остается лишь сделать по ней первый шаг.

## Глава 12

### Занимательная шрифтология. Выбор шрифта



В нашем кофейном эксперименте мы не только разделили текст на абзацы и добавили буллеты – мы еще выделили важные слова курсивом. А могли выделить жирным шрифтом или подчеркнуть. «Как правильно, – спрашивают меня часто на тренингах, – жирным, курсивом или подчеркиванием?»

#### Путеводный шрифт

Ответ в первую очередь зависит от того, какую информацию мы хотим выделить. Допустим, все выделяемые слова у нас равноправны, в них нет вложенности: нельзя сказать, что кофе по-турецки важнее, чем кофе по-арабски. В таком случае выбор будет в первую очередь зависеть от образа, который нам нужно нарисовать.

Взгляните на три следующих примера. Какой образ создает каждый из них? Где мы могли бы встретить первый, второй и третий фрагменты?

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. *Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.*

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. **Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.**

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким.

Мне часто говорят, что первый текст будет естественно смотреться в энциклопедии. Он солиден, просится под кожаный переплет и золоченый обрез – но вот удобным его не назовешь. Выделенные слова не сразу бросаются в глаза, в них надо вглядываться. Второй текст вполне подойдет для учебника. Он как раз удобен, в нем выделенные слова хорошо заметны – и при этом он прост и ни на что лишнее не претендует. Ну а третий напоминает мне объявление в ЖЭКе: так и кажется, что кому-то надоело объяснять разницу между способами приготовления кофе и он в сердцах подчеркнул ручкой последнее предложение.

Ассоциации подсказывают нам выбор. В письме VIP-клиентам важные моменты лучше выделять *курсивом*, а в инструкции – **жирным шрифтом**. Подчеркивание же лучше оставить для случаев, когда мы действительно хотим что-то подчеркнуть. Мы, конечно, использовали подчеркивание в первых двух главах – но там это было сделано для обучения, а не ради оформления текста. Можно сказать, что тот пример не считается.

Хорошо, а как быть, когда не все выделяемые слова равноправны и в них есть вложенность, иерархия? Например, в «ремейке» письма на деревню дедушке нам нужно было выделить заглавные фразы разных уровней. Самыми важными были заглавные фразы всего письма и его ветвей. За ними шли заглавные фразы абзацев. Остальной текст должен был отступать на задний план. Очевидно, что каждый уровень иерархии требовал своего шрифта – вопрос, какого именно.

Ниже приведены два варианта выбора шрифтов для «ремейка» – какой вы назвали бы более логичным?

«Милый дедушка, Константин Макарыч!

**Прошу тебя забрать меня из города домой на деревню. В городе я только зазря муки терплю, а на деревне ты на меня, дедушка, век не нарадуешься.**

*Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.* Только вчера была выволочка. Хозяин выволок меня за волосы на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул. А наемни колодкой по голове ударил, так что упал и насилу очухался.

*Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.* Подмастерья надо мной насмеваются, посылают в кабак за водкой и велят красть у хозяев огурцы. А на неделе хозяйка велела мне почистить селедку, а я начал с хвоста, а она взяла селедку и ейной мордой начала меня в харю тыкать...»

*«Милый дедушка, Константин Макарыч!*

*Прошу тебя забрать меня из города домой на деревню. В городе я только зазря муки терплю, а на деревне ты на меня, дедушка, век не наладуешься.*

**Городские хозяева колотят меня так, что прям смерть.** Только вчера была выволочка. Хозяин выволок меня за волосы на двор и отчесал шпандырем за то, что я качал ихнего ребятенка в люльке и по нечаянности заснул. А наемни колодкой по голове ударил, так что упал и насилу очухался.

**Обижают меня здесь так, что нету никакой возможности.** Подмастерья надо мной насмеваются, посылают в кабак за водкой и велят красть у хозяев огурцы. А на неделе хозяйка велела мне почистить селедку, а я начал с хвоста, а она взяла селедку и ейной мордой начала меня в харю тыкать...»

Большинство читателей голосует за первый вариант: в нем выбор шрифтов соответствует принципу дерева, а во втором варианте – противоречит.

Фрагмент «Прошу тебя забрать меня из города домой на деревню. В городе я только зазря муки терплю, а на деревне ты на меня, дедушка, век не наладуешься» относится к первому уровню вложенности, а заглавные фразы абзацев – ко второму.

Если набрать первый уровень жирным шрифтом, он выпятится, выйдет на первый план, а курсивный второй уровень как бы отступит назад. Визуальная подача материала будет соответствовать его смысловой иерархии: чем главнее информация, тем раньше мы ее увидим. Если же для первого уровня применить курсив, этот уровень отойдет на второй план, и логика нарушится.

Поэтому для выделения **«самого главного»** и *«не самого главного»* лучше всего подходит сложившаяся пара «жирный шрифт + курсив». И в текстах, построенных по принципу дерева, мы обычно используем именно ее.

## **Шрифт как «зеркало души»**

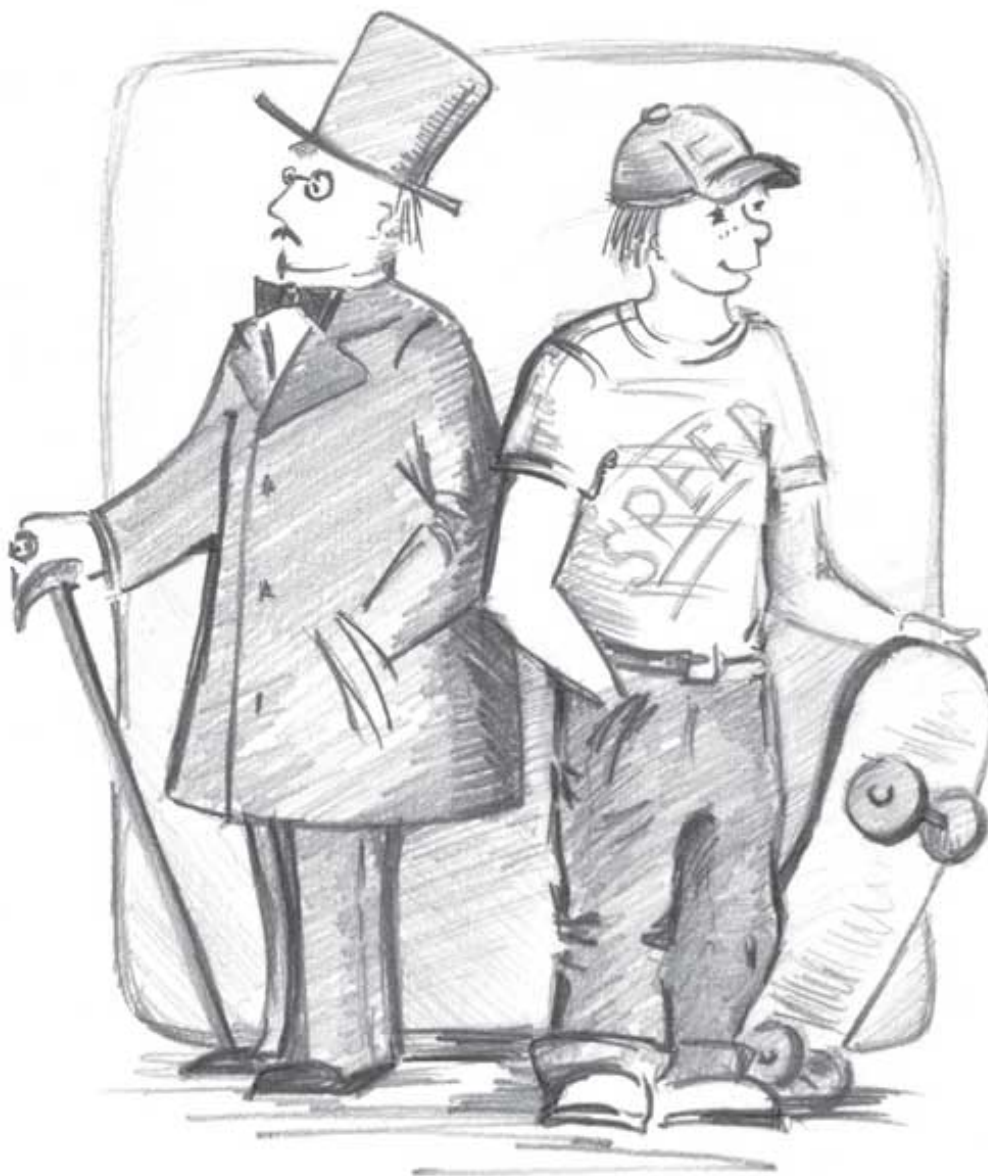
Вспомним еще раз наш эксперимент. И текст № 1, и текст № 2 в нем были набраны шрифтом с засечками – типа Times New Roman, – хотя мы могли использовать любой другой шрифт. На всякий случай поясню: засечками называют небольшие хвостики на концах линий, из которых составляются буквы (см. иллюстрацию ниже).

Т Т

Шрифт с засечками

Шрифт без засечек

Хотите – верьте, хотите – нет, но выбор шрифта многое говорит о нас адресату. На своих тренингах я часто предлагаю участникам сыграть в сыщиков. Мы берем два текста и предполагаем, что авторы этих текстов изображены на рисунке. Игрокам нужно определить, чьему перу какой текст принадлежит.



У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким...

У кофе по-турецки и по-арабски есть различия. Основной признак, по которому их принято различать сегодня, — сладкий вкус у кофе или горький. Кофе по-турецки — напиток, приготовленный с добавлением сахара, меда или сиропа, а кофе по-арабски готовят горьким...

Тексты различаются только рисунком шрифта, но участникам этого оказывается достаточно, чтобы приписать авторство первого отрывка господину в шляпе, а второго — парню в кепке. Почему же шрифт вызывает подобные ассоциации? Чтобы ответить на этот вопрос, сделаем небольшой экскурс в историю.

Первый текст набран шрифтом с засечками, а второй — шрифтом без засечек. За многие годы использования шрифтов дизайнеры обнаружили, что засечки влияют на процесс чтения. Для чтения в удобном темпе с бумаги больше подходит шрифт с засечками, а для чтения на бегу или с экрана, где качество изображения пока отстает от «бумажного», — без засечек.

Из-за этой особенности шрифты с засечками использовались в солидных печатных изданиях, энциклопедиях — и постепенно стали ассоциироваться с чем-то респектабельным и консервативным. Шрифты без засечек все больше применялись в уличной рекламе и в Интернете — и в нашем сознании возникла их связь со всем динамичным и молодежным.

Многие компании сегодня используют этот эффект. Финансовые корпорации, банки, консалтинговые группы, стремясь подчеркнуть свою устойчивость и основательность, применяют в своем корпоративном шаблоне шрифты с засечками. Креативные агентства и интернет-компании, стараясь выглядеть современно и динамично, отказываются от засечек и строят шаблон на шрифтах типа Arial. Но даже если шаблон утвержден, использовать его нужно с умом. Какой бы креативной и динамичной ни была ваша компания, стоит трижды подумать, прежде чем приглашать своих главных клиентов на VIP-мероприятие шрифтом Arial. Такой шрифт будет обесценивать ваше приглашение.

«А я недавно набирал текст в Word, — сообщил мне как-то один из слушателей, — и программа по умолчанию предложила для текста Times, в котором засечки есть, а для заголовков Arial, в котором их нет. Это логично?» Вполне. Главное, чтобы не наоборот.

У заголовков есть одна важная особенность: они читаются не так, как остальной текст. Их не изучают внимательно, а пробегают глазами, стараясь ухватить суть. Когда же суть схвачена, мы переходим к основному тексту. Допустим теперь, что основной текст мы решили для солидности печатать шрифтом Times. В заголовках можно использовать тот же Times — для единства стиля. А можно взять Arial, поскольку он, как все шрифты без засечек, хорошо подходит как раз для «пробегания» глазами. Оба варианта будут оправданы, в обоих будет смысл.



### **Чем отличается кофе по-турецки?**

Кофе по-турецки от других способов приготовления этого напитка отличается помолом зерен и способом варки.

#### **Помол зерен**

Для кофе по-турецки используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность pulverized, что означает «порошкообразный».

### **Чем отличается кофе по-турецки?**

Кофе по-турецки от других способов приготовления этого напитка отличается помолом зерен и способом варки.

#### **Помол зерен**

Для кофе по-турецки используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность pulverized, что означает «порошкообразный».

А как быть, если, желая показать динамичность, мы выбрали для основного текста Arial? В таком случае мы вполне можем использовать Arial и в заголовках – для единообразия и для удобства «пробегания». Но Times для заголовков уже не подойдет: набирать заголовки более «медленным» шрифтом, чем все остальное, будет совсем неправильно.

### **Чем отличается кофе по-турецки?**

Кофе по-турецки от других способов приготовления этого напитка отличается помолом зерен и способом варки.

#### **Помол зерен**

Для кофе по-турецки используется самый тонкий из существующих видов помола. Зерна должны быть смолоты до консистенции пудры, муки. Специалисты называют эту разновидность pulverized, что означает «порошкообразный».

## **Форматирование на практике**

Кофе – это хорошо, но пора применить рассмотренные приемы к деловым письмам. Например, в аналитическом письме о роли государства в развитии металлургии Убундии из второй главы мы можем использовать и деление на абзацы, и буллеты, и различные начертания шрифта.

**В Убундии государство не вкладывает в металлургию свои средства. Роль государства заключается в том, чтобы регулировать отрасль и стимулировать частные инвестиции в ее развитие.**

*Государство регламентирует работу металлургических предприятий. В исключительном ведении государства находятся:*

- выдача лицензий;
- государственный надзор за безопасностью производства;
- защита государственной и коммерческой тайны в области технологий производства металла.

*Также государство осуществляет стратегическое планирование развития отрасли. Департамент промышленности Убундии ежегодно тратит десять миллиардов долларов на программы взаимодействия с бизнесом и изучение потребностей рынка. Государство финансирует проведение исследований в области изменений спроса и предложения на металлопрокат и каждые пять лет публикует генеральный план развития металлургии страны.*

*Для стимулирования инвестиций государство берет на себя обязательства по гарантированной закупке металла. При этом заранее оговаривается объем будущих закупок и фиксируются либо цена, либо алгоритм ее расчета. Такие гарантии позволяют*

частным инвесторам прогнозировать доходность проектов и с большей уверенностью вкладывать средства в металлургию Убундии.

*Также инструментом государственного стимулирования служат налоговые льготы. Новым Законом о стимулировании тяжелой промышленности от 2005 года предусмотрены налоговые льготы на строительство новых объектов металлургии и реализацию их продукции в течение первых пяти лет эксплуатации.*

Таким образом, государство обеспечивает развитие металлургической промышленности Убундии не за счет вливания бюджетных средств, а за счет создания условий для притока частного капитала».

«Вот и разоблачили всю магию, – написал мне один из читателей, – все оказывается вполне логично и рационально». Пожалуй, я с ним соглашусь: в оформлении действительно есть логика. Понимая эту логику, мы сможем подобрать для своих идей самую подходящую упаковку и в этой упаковке наконец продать их читателям своих писем.

Собственно, ради этой продажи мы и работали все двенадцать глав, и оформление – это финальный, завершающий этап.

Примеры из этой и других глав можно скачать по адресу [sashakarepina.com/writingbook](http://sashakarepina.com/writingbook)

## **Заключительная глава «Остаюсь искренне ваш...»**

Антон Павлович Чехов говорил, что если в начале спектакля на сцене оказывается ружье, то к концу действия оно обязательно должно выстрелить. Почти все «ружья» в этой книге уже «выстрелили», и только одно продолжает интриговать читателя. Мы не разобрались с письмом Якоба Дэвиса, на которое я так таинственно намекнула в самом начале книги. Настал и его черед. Облачайтесь в любимые джинсы, и приступим.

Итак, в самом конце XIX века в Америке жил портной Якоб Дэвис, выходец из Прибалтики. Портной шил рабочую одежду, закупая для нее ткань у торговца по имени Леви Страусс. Был у портного клиент, имевший привычку носить в карманах разный строительный инструмент. Карманы, естественно, отрывались, и портному приходилось пришивать их на место. Устав от непрерывного ремонта одежды, Дэвис придумал закреплять углы карманов заклепками. Идея оказалась настолько удачной, что ее потребовалось запатентовать.

Свободных средств на оплату патента у портного не нашлось, и он обратился к своему поставщику Страуссу с деловым предложением. Текст предложения сохранился. Вот он с некоторыми сокращениями. Перевод мой. Я постаралась сохранить авторский стиль, орфографию и пунктуацию.

Английский язык не был для господина Дэвиса родным, так что можете представить, насколько непросто ему было составить это послание.

Рено, 5 июля, 1872 г.  
Господа Levi Strauss & Co.  
Джентльмены,

<...> Я посылаю вам экспресс-почтой 2 пары рабочих брюк, как вы можете видеть одна синяя а другая из парусины, которых я у вас купил премного и пошил из них штаны как те которые прислал. А секрет у штанов это заклепки, которые я ставлю на карманы, и спрос на них такой, что я не успеваю пошивать сколько надо. Я беру за деним \$3 и за парусину \$2.50. Мои соседи завидуют такому успеху и если я не закреплю его патентом то скоро это будет у всех и денег на этом никаких не заработаешь. Потому джентльмены я хочу сделать вам предложение чтобы вы оформили патент на мое имя, так как изобретатель я, а обойдется это в \$68 за все про все, и за это я дам вам половину прав на продажу всей одежды с заклепками во всех штатах по тихоокеанскому побережью. Остальные штаты я оставлю за собой, и инвестиции для вас будут пустяковые по сравнению с улучшениями во всей рабочей одежде. Я использую заклепки во всей верхней одежде вроде пальто, жилеток и штанов, и они очень хорошо продаются по дорогой цене. Если вы решите отказаться платить нужную сумму, пожалуйста напишите мне, и я заберу штаны за свой счет, и ни при каких условиях не показывайте штаны никому, а я уже получил в Dewey & Co сертификат на два патента

и один был отклонен, но я сейчас в таком положении и при большой семье что ничего не могу поделывать, так что как я написал если вы хотите выписать патент, пожалуйста обращайтесь в Dewey & Co и попросите сделать бумаги на мое имя на 17 лет а они вышлют их мне на подпись. Пожалуйста ответьте как можно скорее, деньги нужны такие небольшие, что и говорить не о чем. Но все равно я знаю что вы можете шить штаны как я и продавать штаны из парусины типа присланных по \$30 за дюжину и они легко уйдут за \$3 в розницу.

Извините за длинное письмо в коротком я не мог объяснить детали. Больше мне пока нечего добавить.

Остаюсь искренне ваш, Я. Дэвис

Чем кончилось дело, вы, думаю, уже знаете. Леви Страусс принял предложение. 20 мая 1873 года компаньоны получили патент на джинсы, которые тогда еще джинсами не назывались, и в том же году выпустили и продали первую пару. Так появился далекий предок тех джинсов, в которые я попросила вас облачиться для чтения. Не будь этого письма – или оказался оно неубедительным, – кто знает, что было бы сейчас на вас надето...

«Но ведь это неправильное письмо! – часто говорят мне участники тренинга. – Как оно смогло изменить мир? В нем же куча ошибок!» Как видите, смогло, и еще как. Того, что господин Дэвис сделал правильно, хватило с лихвой.

Вы только что прочли книгу, и теперь, возможно, думаете: «Все это интересно, но надо поразмыслить как следует, все прикинуть, а то еще наломаешь дров...» Бросьте прикидывать – пробуйте! Скорее всего, вам есть что изменить вокруг – вот и напишите письмо, чтобы эти изменения произошли. Не бойтесь ошибиться – просто постарайтесь сделать все, что сможете, и не исключено, что этого хватит. А книга, надеюсь, станет вам в этом подспорьем.

Пробегите глазами схемы, резюмирующие каждую главу, – и вы легко освежите в памяти все основные идеи. Просмотрите примеры и клише – и, скорее всего, найдете для своего письма нужный ход. Сформулируйте вопросы, предложения – и приходите поделиться ими с другими читателями на сайте [www.sashakarepina.com](http://www.sashakarepina.com). Если наше общение продолжится, то, глядишь, мы вскоре напишем новую книгу. И не одну...

Об авторе

*Саша Карепина* – сертифицированный бизнес-тренер, автор тренинговых программ по деловому письму и публичным выступлениям («Как с успехом выступать... письменно», «Слово и... деньги. Как вызвать у читателя ЖЕЛАНИЕ», «Возможности слайдов на все сто. Сменим картинку», «Презентация. Игры серьезных людей»), консультант по написанию деловых текстов, организации выступлений и проведению обучающих семинаров.

Читатели и зрители знают Сашу как автора статей в деловых журналах, мини-книги «101 совет по деловому письму» и учебного видеofilmа «Слово по делу. Секреты эффективного делового письма», а завсегдатаи ЖЖ – как ведущую блога «Абсолютный текст» по адресу: [sasha-karepina.livejournal.com](http://sasha-karepina.livejournal.com)

В профессиональном багаже Саши больше десяти лет работы в консалтинге и корпоративных продажах (как в России, так и за рубежом) и обучение по программе МВА в США. Сейчас Саша сотрудничает в проведении тренингов с компанией «Ораторика».