**Деловой ликбез**

Опыт ежедневного общения с верхами бизнеса показывает, что руководители плохо пишут и представляют информацию; мало кто умеет хорошо слушать собеседника или читать. Зачастую обнаруживается только эгоистичное желание показать свою деловитость и толковость.

Ричард Кох (Richard Koch), преподаватель экономики управления и стратегии бизнеса Школы бизнеса при Бирмингемском университете.

Хотя мы изучали правила дисконтирования потоков наличности, теорию опционов, стратегический анализ и иерархию потребностей Маслоу, никто не учил нас читать или писать, говорить или слушать. Предполагается, что толковые мастера курса административного управления (МВА) и менеджеры (ведь это так просто) должны обладать этими навыками: было бы унизительно вернуться в школу, чтобы еще раз учиться писать. Но, тем не менее, огромный опыт ежедневного общения с верхами бизнеса показывает, что руководители слишком плохо пишут и представляют информацию, и мало кто из них умеет хорошо слушать собеседника или читать. Это удивляет, если учесть, что руководство только тем и занимается в течение всего дня, что читает или пишет, говорит или слушает.

**Искусство чтения**

Лишь немногие менеджеры могут во время совещания «переварить» отчет на 100 страницах и затем принять участие в его обсуждении. Иногда это действительно умные менеджеры. Но зачастую обнаруживается только эгоистичное желание показать, какие мы деловые и толковые. Хотя большинство из нас так читать не умеют.

Настоящие проблемы возникают, когда кто-то из нашей группы приносит нам на рассмотрение проект документа. Мы можем думать, что оцениваем проект и его автора. Остальные убеждены, что это члены группы оценивают нашу способность улучшить полученный документ. Неожиданно наше умение читать подвергается проверке. Но проблема не в том, чтобы читать и понимать (если только вы не иностранец, пытающийся освоить японский язык). Она в другом — необходимо уметь правильно думать.

Читая документ, легко попасть под власть его внутренней логики. Ошибки легко распознать, но, безусловно, труднее всего увидеть то, чего там нет: логику. У самого опытного рецензента, с которым мне когда-либо приходилось работать, был один секрет. Прежде чем приступить к чтению важного документа, он тратил две-три минуты на то, чтобы набросать на листе бумаги три пункта:

вопросы, которые должны рассматриваться в документе, и их структура;

свое мнение по этому вопросу;

наиболее важные вопросы, требующие решения.

В результате он всегда мог сразу же выделить ключевые пункты и потрясающе оценивал проекты документов. Он был великим мастером. Активно читал, ориентируясь на свои предположения, а не реагируя пассивно на представленный документ. Думал сам, а не надеялся воспользоваться тем, что пытался внушить ему автор. Всегда добивался более конструктивного и критического результата, чем обычный читатель, пассивно реагирующий на документ.

**Умение писать**

В «древние» времена, до появления компьютеров, компании ввели правило: все служебные записки должны были излагаться на одной странице. Это неизбежно привело к появлению записок с полным использованием страницы, часто без полей и отступов сверху и снизу. Некоторые из таких записок становились произведениями искусства: горы специальной корректирующей ленты уходили на запечатывание и перепечатывание текста. Тем не менее культ служебной записки на одной странице процветал.

Менеджеры нового поколения быстро поняли, что для составления записки на одной странице требовалось не умение хорошо писать, а умение думать. Необходимость писать кратко вынуждает автора сконцентрироваться на наиболее важном, а не на том, что хотелось бы сказать. Писать коротко намного сложнее, чем писать длинно.

С появлением персональных компьютеров и копировальных машин стало легко писать длинно. В этом случае современные технологии стали врагом эффективности. Писать меньше лучше, чем писать много. И конечно же, само собой подразумевается, что менеджеры должны писать хорошо, поэтому нас никогда не учили писать эффективно, если только мы не работаем в Procter & Gamble. Результатом использования слишком большого числа технологий и недостатка навыков письма стало появление длинных и напыщенных служебных записок, доводящих читателя до бессознательного оцепенения от скуки и разочарования.

Лучший редактор, с которым я когда-либо сотрудничал, руководствовался пятью основными правилами. С тех пор и я стараюсь им следовать. Большинство из написанных или прочитанных мною документов не прошли испытания на этот тест. Но если вам это удастся, то продемонстрирует ваше умение не только хорошо писать, но и правильно думать. Вот эти правила.

Писать для читателя. И не то, что хочется вам, а то, что необходимо читателю. Если первые две строки не привлекут внимания читающего, ваша служебная записка, вероятнее всего, окажется в файле № 1 — в мусорной корзине. Стремление писать для читателя заставляет автора писать меньше, а не больше.

Писать короче. Меньше лучше, чем больше. Короткие слова лучше длинных и жаргонных. Короткие предложения, как и в судебном вердикте, легче читать, чем длинные. Краткое сообщение заставляет читающего сконцентрироваться на том, что действительно важно, а не на том, что имеется.

Излагать в виде рассказа. В служебной записке должны логично сочетаться четкое повествование, ясная и последовательно проводимая тема и всего лишь одно сообщение. При условии, что руководитель среднего звена ежедневно получает десятки, а иногда и сотни звонков, электронных сообщений, документов, в каждом сообщении должна содержаться только одна мысль. В потоке информации, ложащейся на стол руководителя среднего звена, сообщения, перегруженные информацией, запомнить невозможно.

Писать, пользуясь активным стилем. Читать тексты, где много пассивного залога и обезличенных предложений, скучно, к тому же это свидетельствует о бюрократическом стиле изложения. Каждое предложение должно быть положительным, а не отрицательным, и тогда письмо станет энергетически более насыщенным.

Подтверждать свои суждения фактами. Особенно следует избегать «властных» слов. Хотя такие, как «срочно», «стратегически важно» и «важно», вроде бы должны сделать служебную записку более весомой. Конечно, они могут обмануть невнимательного читателя. Но для внимательного они как красная тряпка для быка, так как провоцируют задать вопрос, почему это срочно, стратегически важно и просто важно, и на подсознательном уровне вызывают желание не согласиться с этим мнением. А раз читатель начал спорить и не соглашаться с одним пунктом, он не согласится и со всем остальным. Если что-то действительно срочно, стратегически важно и просто важно, это должно быть ясно из контекста и без помощи риторических слов.