

# МЕНТАЛЬНАЯ КАРТА



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Выжимка книги</b> .....	5
<b>Введение</b> .....	17

## Часть 1

<b>Каковы особенности первых лиц, обусловленные их ролью?</b> .....	23
Первые лица мыслят масштабно .....	25
Первые лица нацелены на результат и не хотят ждать .....	33
Первые лица прагматичны .....	37
Первые лица критичны .....	40
Первые лица могут не вписываться в стереотип .....	45

## Часть 2

<b>Как сформулировать цель документа?</b> .....	49
Формулируйте цель своего сообщения в терминах желаемой реакции адресата .....	51
Ставьте цели адекватного масштаба .....	55
Предлагайте одобрить анализ, выводы, подход, план или конкретные действия .....	61
Ставьте цели и создавайте документы, полезные адресату .....	68

Часть 3

<b>Как структурировать отчет или предложение?</b> .....	77
Первым делом конкретизируйте мысли, затем выстраивайте пирамиду.....	79
Делайте немногочисленные главные мысли документа понятными с самого начала.....	89
Пользуйтесь шаблонами.....	101
Используйте логику ответов на вопросы первого лица.....	114

Часть 4

<b>Как написать текст с учетом особенностей первого лица?</b> .....	125
Показывайте цену вопроса и размер отдачи, но воздерживайтесь от манипуляций.....	127
Будьте конкретны: опирайтесь на цифры, факты, бенчмарки.....	135
Упрощайте по-умному.....	144
Пишите понятно.....	154

Часть 5

<b>Как сократить все лишнее?</b> .....	163
Сокращайте все, что не имеет отношения к цели и к главным мыслям документа.....	165
Когда длинный документ невозможно сократить, сопровождайте его выжимкой (executive summary).....	176
<b>Приложения</b> .....	179
1. Темы, оставшиеся за рамками книги.....	180
2. Алгоритм создания документа.....	182
3. Советы первому лицу: что сделать для того, чтобы получать хорошие отчеты и предложения.....	186

# ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Уважаемый Иван Владимирович!

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

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

1. Графический дизайн корпоративных буклетов и POS-материалов.

2. Создание корпоративного стиля и его элементов — корпоративных шаблонов.

3. Изготовление ответственных презентаций.

<...>

2б. Создание корпоративных видеороликов.

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

<...>

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

По Вашему запросу о результатах маркетинговой деятельности за первое полугодие я буду готова предоставить подробный отчет в пятницу. Хочу обратить Ваше внимание на факты несоблюдения сроков предоставления описаний новых услуг нашими программистами. В частности, в прошлом месяце в ответ на свой запрос я получила безобразную отписку с предложением обратиться к руководству. Подобные случаи сильно мешают в нашей работе и тормозят деятельность в области продвижения услуг компании.

С уважением,

Вероника Петрицкая,  
руководитель отдела маркетинга

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

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

К сожалению, многие авторы отчетов и предложений вообще не формулируют цели своих документов. Причины разнообразны: одни не видят в этом необходимости, другие не умеют формулировать цели правильно, третьи убеждены в том, что цели может ставить лишь первое лицо.

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

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

Наконец, в оригинале (без пропусков, помеченных здесь знаком <...>) письмо занимало три страницы. Это *очень большой объем*, тем более что адресатом является довольно занятой человек — генеральный директор компании. К тому же почти все три страницы — «вода», то есть бесполезная информация.

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

Уважаемый Иван Владимирович!

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

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

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

Речь идет как о привлечении специалистов из стран СНГ в проекты европейских компаний, так и о том, чтобы дизайнеры и программисты из стран Европы выполняли работу для компаний из СНГ.

Чтобы оценить риски и возможности этого варианта и предложить бизнес-план, нам следует изучить спрос и предложение в Европе. Для такого исследования нам нужна помощь агентства, знающего целевой рынок.

Сроки проведения исследования: <...>.

Затраты на исследование (прошу одобрить): <...>.

С уважением,

Вероника Петрицкая,  
руководитель отдела маркетинга

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

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

Текст содержит конкретные цифры и конструктивные предложения вместо абстрактных идей. Наконец, письмо существенно короче первоначального варианта. Скорее всего, автор получит согласие или по крайней мере встретит понимание со стороны адресата. Если же у руководителя возникнут вопросы или возражения, они будут связаны с сутью дела, а не с досадой на некомпетентность автора.

Навык выражать свои мысли концентрированно и ясно встречается нечасто. Однако его не так уж сложно освоить, и это как раз

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

Две самые важные «группы мышц», определяющие способность говорить на языке первых лиц, — умение выделять главное и кратко излагать мысли. Поэтому я рекомендую вам по мере чтения книги самостоятельно создавать выжимки — резюмировать главные мысли прочитанного текста. Для этого в конце каждой главы отведено свободное место. При желании вы можете сравнить свои резюме конкретных глав с выжимками, приведенными в начале книги. В последней главе вы найдете дополнительные советы по созданию выжимок.

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

---

<sup>1</sup> Компания «ЭКОПСИ Консалтинг» работает в области управленческого и HR-консалтинга, оценки и развития персонала в России и в странах СНГ с 1989 года. По данным рейтинга «Эксперт РА» за 2012 год, «ЭКОПСИ» занимает первое место по объему услуг среди специализированных консалтинговых компаний в России. Название «ЭКОПСИ» расшифровывается как «ЭКОномика и ПСИхология».

Кстати, сноски сильно отвлекают внимание, сообщая при этом обычно второстепенную, дополнительную информацию. Поэтому избавляйтесь от сносков в документах, адресованных занятым людям. Эта сноска — первая и последняя в данной книге.



Введение

***Ваша выжимка введения:***