

УДК 316.7
ББК 88.53
Ж45

Жевников, Илья.

Ж45 Чтобы читали и не ворчали / Илья Жевников. — Москва : Эксмо, 2020. — 224 с.

ISBN 978-5-04-105671-1

Как сделать карьеру? Есть честный и надежный способ — профессионально предоставлять информацию коллегам и особенно руководителям. Писать четкие письма, делать убедительные презентации, готовить удобные отчеты. Это не так просто, придется стать «мастером на все руки»: писателем, дизайнером, копирайтером и даже психологом. Книг по коммуникации, синтезирующих все эти знания в единое целое, просто нет. Вернее, не было, пока не вышла эта.

Прочитав книгу, вы научитесь:

- делать ваши сообщения лаконичными и удобными для восприятия;
- создавать безупречно структурированные документы;
- вызывать доверие читателя;
- умело пользоваться графиками и диаграммами;
- привлекать внимание к своим сообщениям очень занятых людей.

УДК 316.7
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-105671-1

© Жевников И., текст, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

Илья Жевников

ЧТОБЫ ЧИТАЛИ И НЕ ВОРЧАЛИ

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндіруші: «ЭКМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин : www.book24.ru

Интернет-магазин : www.book24.kz

Интернет-дүкен : www.book24.kz

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а», литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

www.eksmo.ru/certification

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 25.10.2019. Формат 60x90¹/₁₆.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 14,0.

Тираж 1000 экз. Заказ

ISBN 978-5-04-105671-1



9 785041 056711 >

16+

В электронном виде книги доступны во многих
культ. на www.litres.ru

ЛитРес:
одна книга — до книг



Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1.

Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми
покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: international@eksmo-sale.ru

*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.
international@eksmo-sale.ru*

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном
оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.

E-mail: ivanova.ey@eksmo.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде

Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail: reception@eksmonn.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге

Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail: server@szko.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбурге

Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре

Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail: RDC-samara@mail.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону

Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А
Телефон: +7 (863) 303-62-10. **E-mail: info@rnd.eksmo.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске

Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3
Телефон: +7 (383) 289-91-42. **E-mail: eksmo-nsk@yandex.ru**

Обособленное подразделение в г. Хабаровске

Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail: eksmo-khv@mail.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»
Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минске
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outlet»
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail: exmoast@yandex.by**

Казахстан: «РДЦ Алматы»

Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А
Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91,92,99). **E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz**

Украина: ООО «Форс Украина»

Адрес: 04073, г. Киев, ул. Вербова, 17а
Телефон: +38 (044) 290-99-44, (067) 536-33-22. **E-mail: sales@forsukraine.com**

**Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных
магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: www.chitai-gorod.ru.**
Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»

www.book24.ru

Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.

Тел.: +7 (495) 745-89-14. **E-mail: imarket@eksmo-sale.ru**



ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Executive Summary	9
Контекст	13
ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ МУСОРА	35
ПРИОРИТИЗИРУЙТЕ	67
ПОСТРОЙТЕ ПИРАМИДУ	91
НЕ ЗАСТАВЛЯЙТЕ ЕГО ДУМАТЬ	113
ВИЗУАЛИЗИРУЙТЕ ПРАВИЛЬНО	151
ЗАЦЕПИТЕ ЧИТАТЕЛЯ	193
Заключение	212
Спасибо всем	214

Ничто в бизнесе не расходуется так бездарно, как внимание руководителя.

Питер Друкер

ВВЕДЕНИЕ

Питер Друкер, как всегда, прав. Более того, он был прав 50 лет назад, в эпоху бумажных отчетов и калькуляторов, когда технологии ограничивали способность сотрудников быстро генерировать информацию. Сегодня эти ограничения сняты, и нагрузка на руководителей предсказуемо возросла.

Большинство менеджеров страдают от низкого качества поступающей к ним информации, теряют драгоценное время на то, чтобы в ней разобраться. Как следствие, снижается продуктивность, падает качество решений, возникают переутомление и стресс.

Работая в консалтинге и корпоративном секторе, я удивлялся низкой культуре предоставления информации в большинстве компаний. Поразительно, насколько распространены неряшливые письма, плохо структурированные отчеты и пустые презентации. Сотрудники, умеющие профессионально работать с информацией — структурировать, приоритизировать, презентовать, — встречаются крайне редко.

Эта книга — попытка исправить ситуацию. Работа с информацией — многофункциональный навык, которой не следует путать с мастерством подготовки презентаций или искусством переписки. Не имеет значения, в какой форме вы выражаете свои идеи и какой программный продукт используете, — базовые законы остаются теми же, указывая путь к ясному, запоминающемуся сообщению, с которым удобно работать.

В этой книге я изложу несколько ключевых принципов, которых стоит придерживаться, чтобы стать лучшим по-

Большинство менеджеров страдают от низкого качества поступающей к ним информации, теряют драгоценное время на то, чтобы в ней разобраться.

ставщиком информации для вашего руководителя и коллег. Принципы просты и проверены временем, и тем удивительнее, как часто ими пренебрегают. Следование им не потребует от вас существенного изменения рабочих привычек — потребуется лишь немного осознанности и дисциплины.

Тема книги и тип аудитории всегда накладывают ограничения на авторский стиль. Эта книга написана для занятых людей и посвящена информационной эффективности. Поэтому, если она вам понравится, есть надежда, что вы поверите и в идеи, которые в нее заложены. Ведь я старался писать ее, следуя тем советам, которые даю вам.

Приятного чтения и успехов в работе!

EXECUTIVE SUMMARY

Почему эту книгу стоит подарить вашим подчиненным

Любой опытный руководитель знает, какую роль в его работе играет информация. Это основа управленческого труда, тот базис, на который мы опираемся при принятии решений. И стратегия, и тактика любой компании в конечном итоге построены на фундаменте, возведенном сотрудниками, предоставляющими информацию.

Спросите себя: является ли этот фундамент прочным? Что лежит в основе вашего понимания бизнеса: глубокий и всесторонний анализ, проделанный подчиненными, или набор предоставленных ими разрозненных фактов? Работать можно и с тем и с другим, но очевидно, что качество поступающей к вам информации определяет не только точность, но и скорость принятия вами решений.

Цель этой книги — рассказать, как сделать информацию удобной для тех людей, кому она предназначена. Шаг за шагом, принцип за принципом мы выстроим систему, которая поможет вашим сотрудникам конвертировать *просто данные* в управленческую *информацию*.

Любая концепция жизнеспособна, только если она проста, понятна и не требует от людей сверхусилий. Создать такую можно, лишь опираясь на практический опыт и профессиональную интуицию и фокусируясь на том, что дей-

ствительно важно. Поэтому в книге много примеров из реальной жизни: фрагменты моих семинаров, кейсы консалтинговых проектов, наблюдения руководителей. Не ждите здесь исчерпывающего руководства, это скорее манифест, «пламенный призыв» к сотрудникам поменять свое отношение к коммуникации.

Уверен, что многим из вас надоело объяснять подчиненным, что не так с их отчетом. Дело не в деталях, технических неточностях или невнимательности. Дело в отношении. Эта книга о принципах информационного обмена, который создает ценность, а не просто перекладывает ответственность на руководителя. Вашим сотрудникам пора научиться фундаментальному навыку — квалифицированно перерабатывать информацию, оставляя за вами право на анализ и окончательное решение.

У моей знакомой была футболка с надписью: «Если надо объяснять, то не надо объяснять». Просто подарите им эту книгу.

ЗАЧЕМ ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Почему эта книга нужна вам, а не вашему руководителю

Аумаю, вы понимаете, что ваша карьера зависит от успехов вашего руководителя. Если начальник растёт в должности, то и ваши дела, скорее всего, пойдут в гору. Особенно если вы — полезный человек, который умеет профессионально предоставлять информацию.

Карьерное развитие предполагает расширение сферы влияния. Если руководитель будет расти, ему придется держать в фокусе все больше зон ответственности. А поскольку ресурс его внимания ограничен, то люди, которые умеют этим вниманием ответственно распоряжаться, будут цениться все больше. Ваша задача — быть одним из таких людей.

Безусловно, все руководители разные, и кому-то важнее, чтобы вы приходили в офис без опозданий, чем результат. Если вы оказались в такой ситуации — искренне вам сочувствую, но не думаю, что это повод отказаться от саморазвития. В большинстве компаний способность профессионально рассказать о своей работе вам очень пригодится.

Эта книга будет особенно полезной для вас, если отчетов вы терпеть не можете. Часто люди любят то, что делают, но не умеют об этом рассказать или считают, что это ниже их достоинства. Если вы начнете применять принципы из этой книги, качество вашей коммуникации

вырастет на порядок, и, кто знает, может, именно этого вам не хватало для следующего шага вверх по карьерной лестнице.

В любом случае, книга сделана так, что читать ее можно на нескольких уровнях погружения. В начале каждой главы вы найдете перечень основных вопросов, а в конце — ключевые выводы. Вам решать — тратить время на главу или вы и так хорошо разбираетесь в этой области. Я рекомендую прочитать книгу целиком, обязательно разобрав примеры, которые иллюстрируют основные идеи. Без практических кейсов идеи вырождаются в слоганы, звонкие, но бесполезные в работе.

Эта книга для вас и вашей карьеры. Но есть и еще кое-что. Всегда приятно чувствовать себя профессионалом. Если вы начнете профессионально относиться к информированию руководителя и коллег — ваше восприятие работы изменится. Вы почувствуете, что здесь есть и ответственность, и пространство для принятия решений, и творческая составляющая. И если ваша работа станет для вас хоть немного интереснее, это будет просто здорово.

КОНТЕКСТ

ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ НЕ ОСТАНУТСЯ БЕЗ ОТВЕТА



- ПОЧЕМУ У НАС ТАКИЕ ПРОБЛЕМЫ С ИНФОРМАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ?
- ПОЧЕМУ ЛЮДИ НЕ ЧИТАЮТ КАК РАНЬШЕ И КАК ЭТО УЧИТЫВАТЬ В СВОЕЙ РАБОТЕ?
- ЧТО ОБЩЕГО У ВАС С ДОНОРАМИ И ПИЛОТАМИ КОЛУМБИЙСКОЙ АВИАКОМПАНИИ?
- ПОЧЕМУ ПЛОХОЙ ОТЧЕТ СНИЖАЕТ ВАШИ ШАНСЫ НА ОТПУСК?
- И НАКОНЕЦ, ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ КАРАНДАШ, ЗАЖАТЫЙ ЗУБАМИ?

ПОЧЕМУ С КОММУНИКАЦИЕЙ ВСЕ ТАК ПЛОХО?

«Они просто не понимают, насколько это важно».

Эту фразу произносил почти каждый руководитель, с которым мне доводилось обсуждать качество отчетов в его компании. Руководителей, довольных отчетностью, можно пересчитать по пальцам, а недовольных — легион. В теории, технологии должны делать жизнь руководителя все более безоблачной, но на практике ситуация с информационным обеспечением только ухудшается.

В чем же дело? Почему сегодня, несмотря на все технологические успехи, решения продолжают приниматься в условиях неполной или плохо структурированной информации, а руководители часами разгребают почту, не испытывая ничего, кроме усталости и раздражения?

Начальники правы — многие люди действительно не понимают, какое значение имеет коммуникация в современном бизнесе. Они не считают квалифицированное информирование руководителей своей ежедневной задачей, а умение работать с информацией приравнивают к владению Outlook, Excel и PowerPoint.

Такое отношение основано на популярном заблуждении — для того чтобы «сбавать» отчет, специальные знания не требуются. Рисуешь табличку, вставляешь цифры,

и дело с концом. Однако табличка табличке рознь: с одной руководитель будет мучиться, проклиная ее автора, а другая станет удобным инструментом для принятия решения.

Авторы бизнес-книг любят приводить статистику, чтобы подчеркнуть важность выбранной ими проблематики. Не думаю, что мне следует это делать. Нет смысла рассказывать, сколько времени теряют руководители только потому, что их подчиненные не умеют работать с информацией. Все и так знают — очень много.

На мой взгляд, истории гораздо красноречивее абстрактной статистики. К ним и перейдем.

ИСТОРИЯ 1. Анкета, которая спасает жизни

Эта история о том, как тонко и незаметно нюансы информационной подачи могут влиять на наши решения, порой достаточно важные.

16

Принимая решение в условиях неполной информации, человек выбирает ту опцию, которая требует от него наименее активных действий.

Поговорим о... донорстве.

Откуда берутся донорские органы? Очень часто их появление — следствие несчастного случая. В течение нескольких часов после остановки сердца неповрежденные органы еще доступны для трансплантации другим людям, если совпадают некоторые ключевые параметры. Таким образом, человек получает возможность помочь ближнему уже после своей смерти.

Относиться к такой возможности можно по-разному. Во многих европейских странах люди указывают свою готовность стать донором в случае ДТП с летальным исходом, заполняя анкету при получении водительского удостоверения.