



Ю. С. Андреева

**ЭФФЕКТИВНЫЕ
КОММУНИКАЦИИ
В КОЛЛЕКТИВЕ:
КАК ПОНИМАТЬ ДРУГ ДРУГА**

БИБЛИОТЕКА ВШГУ





ВШГУ
Высшая школа
государственного
управления

Ю. С. Андреева

Эффективные коммуникации в коллективе: как понимать друг друга

Учебное пособие



| Издательский дом ДЕЛО |

Москва | 2025

УДК 316.77
ББК 67.401
А65

Об авторе:

Андреева Ю. С., директор программы Центра внедрения клиентоцентричного подхода Высшей школы государственного управления

Рецензенты:

Котлярова О. В., доцент Владимирского филиала РАНХиГС, канд. филол. наук

Денисенко В. Н., профессор, заведующий кафедрой общего и русского языкознания филологического факультета РУДН, д-р филол. наук

Андреева, Ю. С.

А65 Эффективные коммуникации в коллективе: как понимать друг друга: учебное пособие / Ю. С. Андреева. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 188 с. — ISBN 978-5-85006-758-8

Учебное пособие представляет собой практическое руководство по служебной коммуникации, разработанное с учетом специфики деятельности органов публичной власти. Книга восполнит пробелы в знании норм русского языка и административного этикета, оформлении служебной документации и поможет эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством и гражданами.

Структура книги включает шесть тематических разделов — от основ деловой коммуникации и типичных ошибок в официальной речи до норм служебной переписки, цифрового этикета и профилактики конфликтов. Особое внимание уделено правилам субординации, составлению официальных писем и запросов, а также тонкостям общения в условиях цифровизации контактов.

Издание соответствует требованиям ГОСТ Р 7.0.97-2016, основано на реальной практике, содержит готовые шаблоны документов, примеры формулировок и рекомендации по ведению служебной переписки. Формат «книги-инструмента» позволяет быстро найти нужную тему и применить полученные знания на практике.

Рекомендовано государственным и муниципальным служащим, а также тем, кто стремится повысить культуру делового общения в публичной сфере.

ISBN 978-5-85006-758-8

УДК 316.77
ББК 67.401

© ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2025

Оглавление

Введение.....	5
Часть 1. Современная коммуникация и её черты.....	7
Глава 1. Основы общения.....	7
Глава 2. Характеристика современной среды.....	13
Глава 3. Коммуникативные установки и аспекты восприятия....	17
Глава 4. Несколько слов об устной речи.....	22
Часть 2. Типичные ошибки в деловой речи.....	30
Глава 5. Точность при использовании топонимов.....	30
Глава 6. Прописная и строчная буквы в названиях.....	32
Глава 7. Склонять или не склонять?.....	33
Глава 8. Склонение существительных из заголовков.....	36
Глава 9. О написании некоторых заимствованных слов.....	37
Глава 10. Части сложных слов.....	40
Глава 11. Как склонять числительные.....	41
Глава 12. Нарращение буквой.....	43
Глава 13. Причастный оборот.....	44
Глава 14. Это предлог.....	45
Глава 15. «Так же и то же» или «также и тоже»?.....	47
Глава 16. Порядок слов.....	47
Часть 3. Нормы делового общения.....	49
Глава 17. Правила субординации в деловом общении.....	49
Глава 18. Деловое письмо и требования к нему.....	60
Глава 19. Разновидности деловых писем.....	66
Глава 20. Композиция текста делового письма.....	82
Глава 21. Рамочные элементы письма.....	89
Глава 22. Письма, содержащие просьбу.....	96
Глава 23. Информационные письма.....	100
Часть 4. Цифровизация контактов.....	107
Глава 24. Дисплейный текст или гибрид стилей.....	107
Глава 25. Изобразительная реальность: смайлы и эмодзи.....	109
Глава 26. Пунктуация в дисплейном тексте.....	113
Глава 27. Электронное деловое письмо.....	120
Глава 28. Этикет и сетикет.....	124
Глава 29. Экономия речевых усилий.....	126

Глава 30. Каналы связи	128
Часть 5. Неочевидные особенности коммуникации.	132
Глава 31. Стилистическая точность.....	132
Глава 32. Паронимы и сочетаемость.....	135
Глава 33. Сложности управления.....	138
Глава 34. Солидный канцелярит.....	140
Глава 35. Тонкости обращения: идти на «Вы».....	145
Глава 36. Слово вежливости.....	150
Часть 6. Причины коммуникативных неудач.....	153
Глава 37. Нулевые знаки	153
Глава 38. Паравербалика.....	155
Глава 39. Отношение к конфликтам.....	157
Глава 40. Работа с эмоциями.....	160
Глава 41. Правильный отказ.....	164
Глава 42. Страх ошибок.....	166
Глава 43. Опять критика.....	167
Глава 44. Речевая агрессия	170
Глава 45. Это же манипуляция!	176
Список литературы	183

Введение

Дорогой читатель!

У вас в руках квинтэссенция многолетней практики работы в обучении взрослых совершенствованию речи. Одним книга поможет восполнить пробелы в знании норм русского языка, другим — применить в жизни советы из делового общения и никого не обидеть стилем своей коммуникации в тонких вопросах этики. Содержание и упаковка тем намеренно отличаются от классических пособий. Сделано это не ради моды на простоту и не столько из-за боязни наскучить, а скорее для дела. Книга-инструмент должна помогать быстро находить ответы, поэтому все темы структурированы и разбиты на микро-блоки. В первой части книги отражены особенности коммуникации и её существенные условия. Вторая посвящена типичным ошибкам в речи. В третьей вы найдете рекомендации, связанные с нормами делового взаимодействия. Четвёртая расскажет о цифровой среде и её аспектах. Неочевидные составляющие повседневного делового общения будут ждать вас в пятой части, а завершит книгу тема коммуникативных неудач.

Русский ученый-физиолог Иван Петрович Павлов, создатель науки о высшей нервной деятельности, считал, что самый мощный раздражитель, способный вызвать в любом участке коры мозга и торможение и возбуждение,—это слово. И нам важно осознанно обращаться с ним и понимать, с кем говорим и в какой коммуникативной ситуации. При кажущейся простоте мы тем не менее не всегда правильно понимаем друг друга, даже общаясь на «одном языке». Влияет на это не только умение владеть речью, но и коммуникативные намерения, которые мы явно или опосредованно передаём адресату. От верного использования лексики, «упаковки» речи и знания эпистолярного этикета во многом зависят рабочие и личные отношения. Необдуманное слово и непо-

нятным изложением мы фактически демонстрируем собеседнику, что не уважаем ни его, ни его время.

Потенциал речевого воздействия многими недооценён, поэтому попробуем восполнить пробелы и разобраться, на что в первую очередь надо обращать внимание. Советы помогут вам говорить и писать так, чтобы вас слушали и слышали. Все истории в книге реальны, а примеры из прошлого по-прежнему актуальны.

Но что бы вы ни читали, на кого бы ни ориентировались, всегда руководствуйтесь здравым смыслом и помните, что ясность и человеческие отношения — основа успеха любой коммуникации.

Часть 1. Современная коммуникация и её черты

Глава 1. Основы общения

Представьте себя в прошлом, допустим, в начале XIX века. Вам надо передать сообщение адресату из другого города, и вы вполне состоятельны, чтобы иметь такую возможность. В то время было несколько видов писчей бумаги, и одна из них— специальная почтовая— стоила недешево, да и плата за отправку письма была немалой, зависела она от веса письма и от расстояния. И вот вы взялись за дело, выбрали черновики (из бумаги попроще) и начали взвешивать мысль, обдумывать её и выстраивать примерную композицию, чтобы вместить все намерения и смыслы в одно письмо, стилистически точно их упаковать, выбрать подходящую лексику и тональность. И только убедившись в готовности, вы переносите текст начисто и ждёте наступления почтового дня для отправки. Это время, когда почтовый фургон забирал письма. Кстати, Александру Сергеевичу тяжело давалась подобная переписка, и часто только приближение того самого дня вынуждало его завершить письмо. Пушкин, регулярно писавший письма, в одном из них, адресованном своему приятелю, губернатору Николаю Ивановичу Кривцову, в 1819 году признавался: *«Я <не> люблю писать писем. Язык и голос едва ли достаточны для наших мыслей— а перо так глупо, так медленно— письмо не может заменить разговора».*

Поскольку трудозатраты на создание письма были серьезные со всех точек зрения, неудивительно, что в то время возник термин «красивые письма».

Таковыми называли эпистолярные произведения, в которых ясность мысли была выразительна и точна, и автор его обладал несомненным чувством слова. Известен случай, когда отец семейства выдал замуж свою юную дочь за вдовца с двумя детьми и, со слов потомков, сделал он это только потому, что мужчина писал ему такие «красивые письма». Получатель же таких по обыкновению собирал вечерами семью, родственников и с благоговением к искусству речи публично зачитывал всем содержание писем будущего зятя.

Смыслы остались, а времена поменялись. Нас окружает новая цифровая реальность, где текст правит балом. И если раньше думали больше о содержательности и ёмкости послания, то сейчас приоритет в скорости, а цель в многозадачности. Эпоха эпистолярной выразительности на бумаге с сургучной печатью сменились лаконичностью отрывистых фраз в мессенджерах. Времени на обстоятельные размышления и попытку передать их письменно, не нарушая нормы, фактически нет. Мы торопимся сказать, написать и подчас забываем о нормах в угоду эфемерному удобству. Отчасти этим объясняется небрежность к речи и, главное, к результату этой речи. В недалёком 2010 году известный российский лингвист, доктор филологический наук и профессор Виталий Григорьевич Костомаров говорил, что мы перешли в эпоху дисплейного текста, где стили стали гибридными, а общение синтезированным. Появилась новая изобразительная реальность, которая прочно вошла в основной инструментарий делового общения и стала его неотъемлемым атрибутом. О необходимости создать словарь этой новой реальности: иконок, эмодзи и других знаков — писала в своих работах профессор Елена Наумовна Зарецкая. Независимо от личного отношения к подобным средствам, придётся признать, что нормы размываются, а правила обновляются, при этом порой спорадически, под воздействием коллективного-бессознательного. Эти стихийные «новые нормы» растут быстрее, чем количество словарей на полках, а распространяются увереннее среди «своих»,

формируя особую культуру отношений. И вот уже будничная рабочая переписка в мессенджере без сопутствующего тексту эмодзи кажется невежливой и становится сродни недосказанности. Филологи-законотворцы всерьёз дискутируют на тему корректировок правила написания «Вы» с заглавной, которое в реальности многие считают избыто-архаичной формой нарочитого уважения. Якобы достаточно простого обращения на «вы» со строчной во всех случаях. Но если вспомнить правила, мы увидим, что они в первую очередь помогают ясно передать смысл сказанного: пишем «Вы» с заглавной при обращении к одному лицу и «вы» со строчной—к группе лиц. Схожие дискуссии касаются и буквы «ё», когда задаются вопросом о целесообразности её использования. Каждая буква и слово нужны для одной цели—ясно передать мысль, а потому та же «ё» часто влияет на суть. Сравните «все» или «всё», например, в тексте «Все сказали?». И если отсутствие идеальной грамотности можно простить, то умение точно формулировать свои мысли—стоит требовать. Почему? Всё прозаично. Вы как коммуникант кодируете информацию, а получатель дешифрует её. И важно, чтобы ему удалось это сделать не «как получится», а именно так, как вы планировали. Задумайтесь, сколько ваш адресат потратит сил на изучение вашего текста или сказанных слов, сколько его энергии уйдет на обработку этой информации и, наконец, сколько драгоценного времени? А ведь время и есть самый ценный ресурс. И для того чтобы обоюдно экономить его, достаточно пользоваться простой структурой.

Любая коммуникация строится на основе цели. Читайте её каркасом, с которого начинает строиться мысль. Практика показывает, что проблемы речевого поведения в том числе связаны с неумением или нежеланием определять целеустановки общения с адресатом, анализировать его потребности, составлять его речевой портрет и опираться на интересы своего собеседника. Если в общении у коммуникантов нет общей цели, вероятность коммуникативного сбоя повышается и, что интересно, ответственность за него, как правило, перекладывается

на адресата речи. Для того чтобы избежать сложностей в общении, старайтесь чаще задаваться следующими вопросами.

Цель. Зачем общаться?

Ответ на этот вопрос определяет стремление коммуниканта и становится мотивирующим фактором любого речевого поступка. Анализ собственной цели как основы часто открывает новые смыслы. Представьте, что коллега пишет вам с просьбой о содействии в теме, которая не касается напрямую вашего функционала. Спросите себя: «Зачем отвечать коллеге?». И здесь может быть несколько вариантов. Допустим, «ответить, потому что уйти от ответа не получится, это входит в мою должностную инструкцию» или «ответить, потому что мы делаем общее дело, и я хочу помочь решить человеку всеми доступными мне способами».

Оба ответа предполагают различия в порядке последующих действий и отражают разность трудозатрат. В первом, традиционном, случае мы будто бы оправдываем своё привычное поведение, не требующее от нас дополнительных сил. Это, с одной стороны, экономит их, с другой — часто становится причиной неудач в общении, потому что заинтересованность здесь низкая. Второй случай более ресурсоёмкий, но при этом он чаще приводит к взаимопониманию и улучшает взаимодействие. Подобные примеры наверняка найдутся в вашей ежедневной работе. К тому же надо отметить, что проблема несвоевременности ответов или вовсе их отсутствия довольно острая. Особенно ярко это проявляется в цифровых каналах связи, где получатель просматривает сообщение, но не реагирует на него ни сразу, ни спустя двое суток. Любители такого молчания часто не задаются вопросом, а что бы они делали, если бы коммуникант стоял прямо перед ними и ждал ответа. В этой ситуации проигнорировать человека не получилось бы, а «дистант» даёт такую возможность, вынуждая тем самым напоминать о себе или искать иной способ связи.

Замысел. Что хотим сказать?

После ясного понимания собственных целей пора переходить к замыслу. Это конкретизация информации, которую говорящий передает своему слушающему. Этап формулирования мысли и определения сути высказывания: о чём мы хотим сообщить, на чём сделать логический акцент, как передать информацию так, чтобы адресат смог её понять и применить. Чем яснее будет суть, тем проще подобрать форму.

Форма. Каким образом?

Понимая, зачем и что мы сообщаем человеку, определяемся с формой: каким будет стиль речи (формальный или неформальный) и её вид (устный или письменный), какую используем лексику и в каком объёме. Форма—это своего рода упаковка мысли, в которой роль играют все коммуникативные средства: вербальные, паравербальные (например, интонация и громкость) и невербальные (жесты, мимика). Ведь даже улыбка или её отсутствие слышна при телефонном разговоре, а на знаки пунктуации обращают внимание не только с точки зрения грамотности, но и оценивая тональность высказывания.

Реакция. Какой она может быть?

Спросите себя об этом прежде, чем вступить в коммуникацию. Понимая, что от реакции нашего собеседника, того, как именно он декодирует информацию, будет зависеть результат общения. Самоуверенность губит даже опытных альпинистов. Обязательно обдумывайте возможные последствия вашей речи и пытайтесь представить, какие чувства возникнут у её адресата: благодарность или раздражение, удовлетворение или беспокойство, обида или настороженность? Часто на результат может повлиять одно (без преувеличения) неверно употреблённое слово. Например, во фразе «Я же написал», где частица «же» станет своего рода метасообщением адресата о недовольстве, причиной которого стал вынужденный повтор информации. Играют роль и необдуманно поставленные знаки. Пример «Добрый день!!»

с двумя восклицательными могут принять за крик и повод для мобилизации перед потенциальным конфликтом, с одной стороны, или исключительную радость, выраженную в возможности приветствовать вас — с другой.

Этот порядок актуален независимо от выбранного канала коммуникации: говорите вы с человеком или пишете ему. Опора ваших слов и действий — цель общения, и она будет прямо влиять на результат: вы действительно пытаетесь быть аккуратным в общении или больше следуете формальным рекомендациям, задумываясь только о регламенте своей работы или о том, чтобы не сильно себя утруждать. Представьте, вы не пришли на совещание, потому что не знали о нём, а коллега обвиняет вас в намеренном игнорировании. Вы же так не считаете и даже не понимаете, какие у коллеги основания так думать. Диалог становится напряженным, вы заметно рассержены и готовы идти на обострение, чтобы защититься.

Вы: «Вот объясните мне, откуда я должен был знать, что сегодня с утра поставили совещание? У меня не было никакой информации!».

Коллега: «Жаль, но вы должны были самостоятельно проверять информацию в личном кабинете».

Вы: «Ах, должен!! Я тут всем должен, оказывается!..».

В исходной реплике вы реагируете на слово «должен»: оно усилило негативную реакцию и лишь обострило конфликт, несмотря на вашу прямую обязанность — следить за своим личным кабинетом. Но коллега мог уйти от прямого столкновения даже в этом случае, выбирая более деликатную форму и нейтральную лексику, особенно если уверенности в истинном положении дел у него нет.

Коллега: «Сергей Иванович, подскажите, пожалуйста, у вас есть доступ к вашему личному кабинету?»

Вы: «Личному кабинету? Нет, у меня он давно не работает, логин и пароль не подходят, я просто перестал им пользоваться».

В данном случае коллега поступил мудро. Осознавая, что вы готовы ухватиться за любую возможность перейти в открытый конфликт, он смещает фокус и задаёт наводящий вопрос, для того чтобы разобраться в ситуации и понять причину, по которой вы не присутствовали на совещании.

Глава 2. Характеристика современной среды

В первой главе мы упоминали о тенденции к разобщению из-за появления цифровых каналов общения. Во многом именно они в первую очередь способствуют дистанцированию между коммуникантами, но это далеко не единственный аспект коммуникации, влияющий на её результативность.

Цифровизация разобщает

Цифровые инструменты облегчают взаимодействие. Оперативно обсудить насущные вопросы с коллегами из другого ведомства по видео-конференц-связи, не тратя ресурсы на очную встречу. Или организовать с соседями обсуждение через домашней чат в мессенджере; быстро решить проектную задачу, собрав в группе нужных людей; получить почти мгновенную консультацию; оформить заявление через голосового ассистента или передать показания с помощью бота. Цифровые способы связи на первый взгляд объединяют, но имеют и обратный эффект, потому как становятся посредником в идеальной форме контакта — личной. Когда мы видим человека и слышим его, то имеем возможность считать весь спектр сигналов, получая таким образом возможность правильно трактовать информацию. Как только в личном контакте появляется посредник, а текст тоже таким становится, вероятность сбоев и помех увеличивается. Иными словами, любой посредник в коммуникации, даже телеграф

из XIX века, приводит к её усложнению, так как повышает шансы понять адресанта превратно. Требования к формулировкам в подобных средствах многократно возрастают, потому что изъясняться письменно всегда труднее, чем устно. Надо сказать, что преобладание цифровой коммуникации ведёт к социальной изоляции и снижает уровень доверия между людьми, поскольку в процессе такого общения сокращается количество поступающей информации. Это в свою очередь усложняет оценку истинности или ложности сообщений.

Инфошум провоцирует конкуренцию

Обилие информации и многообразие каналов её поступления предполагают, что один из важных навыков современности—это способность критически оценивать содержательность речи. В деловом общении становятся определяющими полнота и ясность высказываний. Буквально каждое слово и знак конкурируют с другой информацией за внимание вашего адресата. Он будет или внимательно читать ваше письмо, или предпочтёт отвлечься на телефонный звонок, потому что написанный вами текст непонятен, слишком объёмен или сложен для восприятия.

Речь—первый этап оценки

Не только деловой костюм создаёт о вас впечатление. Гораздо более показательной станет ваша речь, её манера и особенности. Разговаривая или переписываясь с человеком, мы подспудно оцениваем стиль его общения, создаём его образ: как он говорит, какие слова выбирает, заинтересован ли в коммуникации в целом и так далее. Это своего рода речевой портрет. Чаще всего именно эта информация становится показательной и формирует ответную тактику поведения. Даже одно невинное слово может открыть целый пласт смыслов. Сравните фразы «Прислал мне документ» и «Прислал мне целый документ». В первом

случае констатируют факт, во втором—добавляют к факту своё отношение. Слово «целый»,—если речь идет не о физическом состоянии объекта,—может содержать скрытый смысл с оттенком иронии или сарказма. То есть ждали условно абзац, а человек «расстарался» и прислал больше, чем требуется. Конечно, трактовка может быть разной в зависимости от среды или целей коммуникантов. Как бы ни было, наша речь—это маркер, по которому можно довольно быстро понять, кто твой собеседник и каковы его намерения.

Мышление «фрагментами»

Клиповость (от англ. clip—«вырезать») — это мышление образами, частями. Особенно ярко это заметно при работе с информацией, специфика которой незнакома адресату. Тенденция показательна: заметно сложнее работать с большим объёмом данных, которые требуют обстоятельного подхода, погружения, времени на критические размышления, классификацию, поиск сути и пр. Ускорение и упрощение ведёт к деградации аналитических способностей, с одной стороны, с другой—увеличивает вероятность помех в общении, например, в деловой среде. Допустим, в ситуации, где от адресата ждали ответа на пять вопросов, а он ответил только на один; изучил вместо двух вложений—одно; проигнорировал важное, не «вычерпал» все смыслы, не увидел подтекст и пр. Зато быстро отреагировал. И, к сожалению, именно этот показатель скорости в приоритете. Отсюда умение излагать краткими по строю предложениями, используя прямой порядок слов в них, становится важным коммуникативным навыком.

Экономия речевых усилий усложняет общение

Упрощать не всегда полезно, особенно если от этого страдает смысл. Усилить страдания можно, если добавить к скорости краткость изложения. Так мы получим «неясную картину» и не хуже Эдварда Мунка

собьем с толку адресата. Недосказанность намеренная или случайная приведёт к двусмысленным выводам и ошибкам перевода. Возьмем сокращения норм эпистолярного этикета. Например, «спс» вместо полноценного «спасибо»; «Добрый» или вовсе «Д» вместо приветствия «Добрый день!». Такую экономию усилий получатель может посчитать неуважением или небрежным к себе отношением. Любое изложение должно подчиняться простой дедуктивной, как правило, схеме: от общего к частному, от сути к деталям. Игнорирование последовательности и причинно-следственных связей становится одной из основных проблем современной речи.

Разные языковые коды — это разные смыслы

Одни и те же слова воспринимаются по-разному. На это влияют возрастные и социальные страты, опыт в конкретных сферах деятельности, мировоззрение и кругозор. Любой коммуникативно-речевой акт предполагает, что адресаты речи поймут сказанное или услышанное. В противном случае обмен информацией превращается в обоюдную трату времени, приводит к повышению тревожности и раздражению участников диалога. Донести смыслы помогает уместно выбранная лексика, соответствующая конкретной среде и стилю: разговорному или письменному. Успех в декодировании сообщений во многом зависит от знания адресата (с кем говорим), понимания его речевых привычек. Георгий Данелия в книге «Безбилетный пассажир» делился воспоминаниями на эту тему. Он легко понимал своего отца по одному только слову и только потому, что хорошо знал особенности речевого поведения своего родителя: сдержанность в оценках и в выражении эмоций. «Про „Сережу“ отец сказал: „Так себе“ (мама потом объяснила: „Фильм папе понравился“). Про „Путь к причалу“ тоже „Так себе“ (тоже понравился). А про „Я шагаю по Москве“ отец сказал: „Ничего“, и мама объяснила: „Очень понравился“».

Глава 3. Коммуникативные установки и аспекты восприятия

Каждый из субъектов коммуникации имеет намерение определённым образом воздействовать на другого с помощью конкретного высказывания, это определяет выбор тактики поведения. Базовые установки при этом—диалогичность и единая цель общения, к достижению результата которой одинаково стремятся оба. Если установка иная, эффективность общения будет существенно ниже. Что помогает договариваться и лучше понимать друг друга?

Взаимная заинтересованность

В основе коммуникации лежит взаимная потребность, которая становится импульсом, побуждающим к общению, своего рода мотивацией. Адресат речи, в свою очередь, вступая в коммуникацию, стремится достичь не только содержательного, но и коммуникативного результата речевого акта. Взаимная заинтересованность обоих участников диалога в успехе коммуникации также способствует и распределению ответственности за неё. В этом случае любое речевое высказывание будет предполагать обязательную связь с коммуникантом, что, в свою очередь, исключает существование высказываний, созданных вне контекста. С опорой на научные исследования и современную практику можно предположить, что, помимо лингвистических критериев речи, в коммуникации не менее важную роль занимают и экстралингвистические: этичность и эмпатичность, целеустановка на решение проблемы другого, настроенность на продолжение коммуникации, предоставление информации о возможных альтернативах, готовность пойти навстречу. Эти критерии лежат за рамками привычных требований к речи и характеризуют поведенческие особенности на стыке психолингвистики и социологии. При этом в практической плоскости они серьёзно влияют на результативность

контактов, в особенности с той целевой аудиторией, которая эмоции считывает быстрее содержания.

Человеку — человек

Мир становится эгоцентричным, что, в свою очередь, смещает нравственные акценты. Меньше остаётся места для обдуманых поступков и обстоятельных отношений. Нормы социального поведения всё чаще попираются, вежливость становится показателем слабости, а общество склонно выбирать носителями морального дискурса ханжей и фари́сеев. Прав был Дмитрий Сергеевич Лихачёв, когда писал, что в скорости человеческая жизнь будет менее ценна, чем материальные блага. Но пока мы находимся в таком социальном общежитии и пока нас, к счастью, не заменяет искусственный интеллект, стоит чаще вспоминать, что доброта и помощь друг другу — всё ещё опора нашего мира. Стремление к живому общению, разговору с человеком, а не с системой, характеризует все сферы взаимодействия. И при этом личное общение постепенно становится элитарным, всё чаще его заменяет массово-доступная цифровая форма. Распространение таких форм предполагает, что коммуникативная компетентность человека достаточно развита, и он одинаково успешно транслирует смыслы в других каналах. Невзирая на уровень подготовки, люди всегда будут верить людям, поэтому лояльное отношение зависит от способности демонстрировать своё «человеческое» лицо больше, чем должностное. Даже коллега может быть вам признателен за вашу готовность к общению по телефону вместо привычной изнурительной переписки в мессенджере или традиционного обмена официальными письмами.

Наша отличительная черта заключается преимущественно в умении проявлять чуткое отношение к другому, демонстрируя «живую» реакцию на потребности другого. Никакие нормы и стандарты общения не спасут ситуацию, если сотрудник предпочитает действовать сугубо формально. Вспом-

ните ситуации из своего опыта, когда вы были приятно удивлены консультацией или рекомендацией. Наверняка, в них было что-то большее, чем формальное исполнение своих обязанностей. В противном случае потребители не отличали бы одну организацию от другой. Люди делают выводы, опираясь на манеру общения: как с ними общаются и в каком тоне, как быстро реагируют, насколько оперативно решают проблемные ситуации, что в конечном итоге складывается в общее впечатление о комфорте взаимодействия. Таким образом, ключевыми становятся требования к коммуникативно-поведенческим аспектам речи.

Ваше речевое поведение формирует ваш образ. Слова не должны расходиться с действиями, то есть важно сохранить между ними непосредственную связь. Даже использование показательных этикетных фраз, выражающих понимание по отношению к другому, не спасёт от провала, если в искренность слов не поверят. Доверие возможно только в случае, когда слова подкреплены действиями.

Специфика общения

Несмотря на отсутствие решения «здесь и сейчас», саму вашу готовность приложить усилия и начать руководствоваться не только своими интересами, оценят, даже если не продемонстрируют это. Как мы демонстрируем эту готовность приложить усилия? Поведением в текущих обстоятельствах и собственной речью. Иногда не получается донести до человека нужную информацию. Найти с ним единое информационное поле, сделать так, чтобы он не переживал за результат или вовсе, наконец, его получил. И сделать это не всегда просто, потому что есть объективные обстоятельства, мешающие нам передавать информацию друг другу.

1. Данные не всегда становятся информацией

Поступление информации в виде символов и знаков ещё не гарантирует её понимание.

Данные как неструктурированные сведения могут стать информацией для получателя только после их корректного перевода, «декодирования», одно из условий которого — единый «код», язык общения.

2. Обрабатывать информацию — затратно

Мы тратим энергию не только когда передаем информацию, но и когда её обрабатываем, поскольку обе стороны обоюдно задействуют свои ресурсы при получении информации. В том числе, смысл коммуникации можно считать оправданным, если оба, отправитель и получатель, добьются своих целей, нужного результата.

3. На расстоянии трудно понимать

Чем мы дальше друг от друга, тем сложнее понимаем. Исключение составят только хорошо знакомые собеседники, дополнительные сигналы от которых несущественно влияют на результат общения. Расстояние лишает нас дополнительной информации, например невербальной, мы не видим языка тела. Или паравербальной, если общаемся только с помощью знаков — текста. Во всех таких случаях высока вероятность помех или даже неудач коммуникации.

4. Дела показательнее слов

В слова поверят, если за ними будут следовать действия. Вербальное выражение сочувствия или понимания не самодостаточно. Собеседнику важно убедиться, что вы не просто формально отнеслись к его запросу, а готовы действительно приложить усилия, чтобы результат удовлетворил получателя. Фразы вроде «Понимаю вас», «Мне жаль, что так сложилось», «Сожалею, буду вынужден отказать», не подкрепленные хотя бы попыткой помочь, пусты и бессодержательны. Но во всём есть границы. Когда коллега или партнер, используя вашу безотказность и природную доброту, превращается в потребительского экстремиста и поглотителя ресурсов, сработает только форма ясного и убедитель-

ного отказа. Например *«Простите, Анатолий Владимирович, боюсь, помочь не смогу. Наш опыт и помощь в этом вопросе была исключением в силу моих функциональных обязанностей, выполнение которых не оставляет свободного времени. Прошу в этих вопросах на меня не рассчитывать. При этом, если потребуется совет, пишите. По возможности подскажу»*. Обратите внимание, что основанием отказа становится не личность, а обстоятельства.

Кому говорим

Любой текст независимо от жанра создается для конкретных адресатов и решения их задач. Для кого пишете вы? Для коллег, которые работают в условиях многозадачности и, вероятно, ограниченного времени, поэтому лучшее, что можно сделать,— облегчить им понимание ваших слов. Знаете, каким принципом руководствуются капитаны ледоколов? *«Упрёмся—разберёмся»*. Так вот чтобы разбираться со сказанным было легко и приятно, ваша задача— постараться изложить мысль понятно даже для аудитории с отсутствием специфического опыта. Умение анализировать и находить потребность помогает не упускать важных деталей. Связано оно напрямую с умением объяснять. Понять самому—это объяснить другому так, чтобы тот, в свою очередь, верно воспринял информацию и смог ею воспользоваться.

У каждого своя парадигма

Но здесь есть опасность—опираться лишь на своё мнение в попытке убедиться в ясности своей речи. Раз понятно вам, значит, понятно другому? В некоторых случаях это правило не работает. Иллюзия «достаточности» основывается на фундаменте ваших опыта и знаний, которые могут не совпадать с имеющимися у собеседника. Включайте критический подход, играя роль суда присяжных в оценке собственной речи. Чем конкретнее, тем яснее.

Понятно вам	Понятно коллегам, партнёрам	Понятно всем
Мероприятие проводится в целях повышения эффективности разъяснительной работы среди населения.	Мероприятие помогает информировать граждан.	День открытых дверей позволяет жителям знакомиться с работой органа власти и узнавать о доступных им услугах.
В связи с вышеизложенным просим Вас поддержать данную инициативу и оказать содействие в организации экскурсионного мероприятия.	Исходя из этого, просим Вас поддержать инициативу и содействовать организации экскурсии.	Будем признательны за поддержку и организацию экскурсии по территории вашего предприятия. <i>(Если от адресата требуется именно экскурсия, а не стороннее содействие.)</i>

Цель—уменьшить трудности в работе с вами. А это значит, что словам должно быть тесно, а мыслям комфортно, как учил нас Некрасов. То есть каждое слово должно работать на смысл, если оно не помогает доносить его, то вероятнее всего от слова можно избавиться без ущерба.

Глава 4. Несколько слов об устной речи

А если точнее, о том, что помогает выстроить общение с коллегами, руководством и подчинёнными. В коммуникации с физическими или юридическими лицами госслужащим необходимо демонстрировать доброжелательный настрой, практиковать «живое» общение, уметь ясно доносить мысль без использования выдержек из нормативных документов. Этот же навык важен и для внутренней коммуникации, когда от ваших коммуникативных компетенций зависит степень комфорта в работе, от вашего выступления перед руководством или коллегами—успех проекта. В решении рабочих задач можно руководствоваться базовыми требованиями к коммуникации.

Уметь слушать

Согласитесь, задача из лёгких, но в реальности бывает трудно её реализовать. Может возникнуть желание перебить собеседника, договорить за него, резюмировать, наконец, особенно если он плохо формулирует мысли.

Но слушать необходимо. Это даст бесценный кладёзь информации, которая способна существенно повлиять на исход общения, на последующие действия и помочь разобраться в том, что другому человеку нужно от вас. Вы сами можете быть сколь угодно убедительны в своей речи и жестах, но какой от них толк, если вы говорите не о том, что интересует вашего собеседника? Говорить о важном для другого и демонстрировать свою включённость поможет активное слушание. Это метод демонстрации внимания и отражения чувств в разговоре. У этого метода есть несколько элементов, каждый из которых можно использовать в зависимости от цели.

- ◆ Пауза. Вы делаете паузу в своей речи, чтобы выслушать собеседника и дать ему возможность договорить до конца.
- ◆ Пересказ. Вы резюмируете услышанное, чтобы уточнить, правильно ли всё поняли.
- ◆ Поддержка хода. В процессе беседы вы помогаете говорящему излагать мысли: подбирать точные слова, поддерживать речь словами «Хорошо», «Да, понял» и т. д.

Паритетно общаться

Одна из причин недопонимания в общении — коммуникативные намерения, которые собеседник выражает неявно, но они всё равно считываются. Чаще всего это попытка продемонстрировать неравенство социального положения, намёк на интеллектуальное несовершенство собеседника, неуважение к нему и его опыту, отсутствие эмпатии и желания содействовать. Бывает, собеседники нас не слышат, отказы-

ваются выполнять просьбы, а иногда и вовсе воспринимают всё сказанное в штыки. Вполне вероятно, что в этот момент мы неосознанно или намеренно используем манипулятивные приёмы принуждения и другие формы вербального насилия. Исправить ситуацию можно, бережно общаясь с адресатом. Умение доносить свои мысли деликатно, без позиции «сверху вниз» приведёт вас к желаемому результату без давления на собеседника.

Сравните два подхода.

Ещё раз повторяю: в таблицу нужно САМОСТОЯТЕЛЬНО внести свои данные! Будьте внимательны и сделайте сегодня, просили ведь вчера всё сдать!

Понимаю, что трудно сходу разобраться в этой таблице, сам не сразу её заполнил. Вот здесь (см. пункт 3) нужно вписать свои ФИО, далее (пункт 5) — фактический адрес. Если будут вопросы, смело спрашивайте меня, я подскажу. Так будет быстрее и удобнее.

Общение по телефону

Кажется, что этот способ общения давно всеми испытан и сложностей вызвать не может. Но есть ряд нюансов, которые, как водится, играют немаловажную роль.

Представляйтесь

Если звонят не вам лично, а на рабочий номер, желательно представляться. Позвонивший должен сразу понять, куда и кому он дозвонился. «Иван Алексеев, чем я могу быть полезен?» Можно добавить приветствие: «Добрый день (утро, вечер), Департамент имущественных и земельных отношений, меня зовут Илья Николаев, слушаю вас». Если вы звоните кому-то, также не забывайте сначала представиться: «Анатолий Петрович, здравствуйте! Меня зовут...»

Старайтесь избегать безликих «Алло», «У аппарата», «Слушаю», «Да», «Говорите!».

Спросите, удобно ли собеседнику говорить

В мире, где текст правит балом, звонить без предупреждения и согласования стали нечасто. Тем не менее такая потребность всё ещё есть, и если надо позвонить, помните, что вы не знаете о степени занятости собеседника и его готовности говорить с вами прямо сейчас. Поэтому первое, что стоит сделать после представления,—сообщить о теме разговора и спросить, готов ли к ней человек. Если у него сейчас нет времени, спросите, когда лучше перезвонить. Например, так: *«Елена Николаевна, здравствуйте! Меня зовут Илья Бережковский, ваш контакт мне передала Алена Орлова из министерства ЖКХ. Звоню обсудить проект обустройства зоны отдыха. Вам сейчас удобно?»*

Улыбайтесь, вас слышно

Это неочевидный совет, но очень актуальный. Свою доброжелательность мы выражаем по-разному, невербально в том числе. Общаясь по телефону, жестов и мимики мы не видим, но безошибочно услышим интонацию. Улыбка—мощный паравербальный сигнал, улыбку всегда слышно! Когда вы улыбаетесь, ваш голос становится более мягким, а тональность теплой. Попробуйте провести эксперимент. Встаньте перед зеркалом, возьмите любую фразу для приветствия «Здравствуйте, меня зовут... Вам удобно говорить?» и проговорите её в двух разных вариантах. В первом случае с восходящей интонацией, вверх, с обязательной улыбкой и чувством расположения к собеседнику. Во втором случае представьте, что сейчас конец рабочего дня, вы устали и уже в сотый раз повторяете одну и ту же фразу. Интонирование вниз, монотонность, отсутствие акцентов. Посмотрите на себя в эти моменты. Разницу не только увидите, но и услышите, причём не только вы.

Подготовьтесь заранее

Во время телефонных разговоров паузы часто воспринимаются болезненно. У вас и так ограничены

каналы взаимодействия, а если вы тратите время на поиск нужного документа или текста письма, вы снизите взаимопонимание и начнёте раздражать собеседника. Подумайте о том, что вам может пригодиться в беседе, и откройте эти файлы на устройстве, выпишите себе вопросы, распечатайте текст и выделите в нём главное. Так вы создадите для себя опору, а для слушающего — впечатление о чёткости и вашем профессионализме.

Опять тон

Когда вы недовольны ходом дела, поведением собеседника или им самим, он почувствует это даже на расстоянии. Иногда мы неосознанно выражаем своё отношение с помощью паравербальных сигналов (интонация, темп, тембр). Вне зависимости от ситуации постарайтесь настроиться так, чтобы в разговоре не обидеть человека излишней громкостью своей речи или язвительным тоном. Собеседнику может быть неловко признаться, что он не успел понять вас из-за того, что темп вашей речи был дискомфортным, допустим, очень быстрым. В завершение разговора вы останетесь в уверенности, что всё в порядке, а коллега сделает не то, о чём вы просили, или не так, как вы хотели.

Общение на встрече

Смотреть в глаза

Не в переносицу, не в лоб, не в рот и уж тем более не в пол. Когда смотрите в глаза, собеседник чувствует, что вы слушаете его внимательно, что вам интересен и сам он, и то, что он говорит. Все любят, когда к ним внимательны и ими интересуются. Только не переусердствуйте: немигающий, каменный, неотрывный взгляд в глаза будет выглядеть вызывающе, как агрессия.

Следите за руками

В разговоре старайтесь меньше трогать своё лицо, даже если таким образом вы пытаетесь успокоиться или сосредоточиться. Подобные жесты будут отвле-

кать собеседника, могут создать ненужные предположения или размышления. Трогая лицо, мы совершаем короткие нервные жесты. И даже если вы внутри спокойны и уверены, подобные жесты читаются как неуверенность или желание скрыть информацию. Покажите руки, не прячьте их под столом или в карманах. Собеседник, видя ваши спокойные руки и открытые ладони, будет успокаиваться. К тому же с помощью жестикуляции вы сможете управлять динамикой диалога и восприятием собеседника. Следите, чтобы руки не складывались «в замок» или «в закрытую позу», это продемонстрирует напряженность и лишит возможности доверительного разговора.

Не близко и не далеко

Будьте не ближе расстояния вытянутой руки. Не прижимайтесь телом к столу—вы лишаете себя оперативного пространства для движения. К тому же вы будете давить на личное пространство собеседника, тем самым напрягая и раздражая его. Но и далеко тоже отсаживаться не стоит. Таким образом вы в прямом смысле дистанцируетесь от собеседника, который увидит в этом вашу неготовность к коммуникации.

Сядьте воспитанно

Не разваливайтесь на диване, в кресле или на стуле. Это показатель невоспитанности и небрежности. В таком положении трудно вести деловую беседу и быть наблюдательным. При каждой новой реплике вам придётся заново собирать энергию для фразы и всё время бороться с неловкостью этой позы, что грозит потерей управления беседы. Также не садитесь глубоко к спинке стула. Тогда вы, устав, невольно перенесёте свой корпус вперёд, и поза сразу станет агрессивной.

Умеренно с жестами

Жестами мы помогаем своей речи, они—невербальная её составляющая. Распознавание жестов

не говорит о стопроцентной вероятности, но должно натолкнуть на некоторые выводы из общения. Когда собеседник излишне жестикулирует, часто сопровождает свою речь экспрессивными действиями — размахивает руками, без конца трогает элементы своей одежды, хаотично хватается за предметы на столе, — это отвлекает слушающих от сути и может снизить степень внимания.

Избегайте монолога

Доминирование в диалоге выражается в вашем потоке сообщений, который не предусматривает паузы и не даёт собеседнику шанса вставить хотя бы слово. Если всё, что вы от него требуете, это молчаливо соглашаться, кивать и слушать, не удивляйтесь, что вас потом посчитают эгоистом. Любая коммуникация диалогична, это значит, что право слова должно быть у всех. Даже если вам очень хочется рассказать стройную историю сразу, спросите для начала, готов ли к ней собеседник, и оставьте ему время не только на вопросы, но и на обсуждение его повода для встречи.

Внимание завершению

Прощание — это полноценный этап контакта, его завершение. Казалось бы, самое важное уже позади, всё обсудили и можно расслабиться. Однако именно этот последний этап может серьезно повлиять на впечатление от всего общения.

Особенно если прощание смазано: собеседник второпях скомканно попрощался, сославшись на занятость, параллельный звонок, срочные дела и пр. Тем самым он вполне вероятно даже не дал вам возможность задать свои вопросы и не поинтересовался, насколько вам понятна или близка тема разговора.

Правильно завершить разговор — это закрепить благоприятное впечатление либо нивелировать огрехи, которые были допущены во время общения. И не забывайте благодарить своего собеседника

за время, которое он вам уделит, даже если он сам инициатор встречи. Во время прощания поддерживайте контакт доброжелательной интонацией, улыбнитесь и пожелайте «Всего доброго!».

Часть 2. Типичные ошибки в деловой речи

Глава 5. Точность при использовании топонимов

Представьте, что вы, как главный герой романа И.А. Гончарова, перепутали города и отправили нужную бумагу, багаж или груз «вместо Астрахани в Архангельск». Ох и дорого может обойтись такая ошибка, да и на репутацию организации повлияет. Поэтому очень важна фактическая точность при употреблении топонимов—слов и словосочетаний, называющих географические объекты.

Что нарушает фактическую точность при употреблении топонимов? Во-первых, неверное представление о географическом объекте. Вот, например, мы решили поехать на Алтай. А оказывается, что на территории российского Алтая расположены два субъекта Российской Федерации: Алтайский край и Республика Алтай (то, что обычно называют Горным Алтаем).

Во-вторых, есть топонимы, которые очень похожи друг на друга. И случались конфузы, когда вместо названия одной страны, населенного пункта или этноса произносились совершенно другие топонимы, путали: *Омск с Томском, Монголию с Анголой, Карелию с Кореей, эвенков с эвенками, Арктику с Антарктикой, Иркутск с Якутском, Орск с Омском*¹.

Или часто путают города с первым корнем «Зелено»: Зеленоград (район Москвы), Зеленогорск (район Санкт-Петербурга), Зеленоградск (город в Краснояр-

¹ <https://multiurok.ru/blog/toponimistichieskiie-kazusy.html>

ском крае), Зеленоградск (город в Калининградской области) Зеленодольск (город в Республике Татарстан).

В-третьих, изменение топонимов приводит к путанице в использовании официальных и неофициальных наименований. Это касается прежде всего названия государств ближнего и дальнего зарубежья, имеющих широко известную неофициальную форму названия. Так, например, в 1991 году Белорусская Советская Социалистическая Республика сообщила ООН о том, что отныне она именуется «Республика Беларусь». До сих пор ведется полемика, нужно ли менять в русском языке общепринятое название «Белоруссия» на наименование «Беларусь»¹. Конечно, оба варианта имеют право на существование. *Беларусь* — официальное и правильное название страны². Слово *Белоруссия* допустимо употреблять только в разговорной речи, в СМИ. Или широко распространенное наименование «Прибалтика» в настоящее время лучше заменять на «Балтийские страны».

Неофициальное название	Официальное название
Петербург, Питер	Санкт-Петербург
Каменск	Каменск-Уральский
Тагил	Нижний Тагил
Татарстан	Республика Татарстан
Казахстан	Республика Казахстан
Марий Эл	Республика Марий Эл, Марийская Республика
Мордовия	Республика Мордовия

¹ По нормам русского языка правильно писать «Белоруссия», а по правилам национального языка республики — «Беларусь», сообщил доктор филологических наук, профессор, заведующий отделом Института русского языка РАН Анатолий Баранов в беседе с телеканалом «360». <https://360.ru/tekst/obschestvo/kak-pravilno-pisat-belorussija-ili-belarus/>

² Например, Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Беларусь о научно-техническом и инновационном сотрудничестве (заключено в г. Москве 27.03.2023).

Глава 6. Прописная и строчная буквы в названиях

Имена собственные в русском языке полагается писать с заглавной буквы, это касается и географических названий. Поэтому названия городов, деревень, поселков, сел и районов пишутся всегда с большой буквы. И даже если названия городов состоят из двух слов, то оба слова полагается писать с прописной буквы (*Тянь-Шань, Орехово-Зуево*), кроме служебных слов внутри названия (*Ростов-на-Дону, залив им. Максима Горького*).

Слова, указывающие на тип географического объекта (правило их называет родовыми понятиями), в состав названия не входят. Это правило легко применить к большинству географических названий, и их написание не вызывает трудностей, например: *мыс Доброй Надежды, урочище Лосиная Гарь, ключ Булаг-Добо, гора Лысая Баба*¹. В составе названий могут быть термины типа мыс, озеро и другое, которые уже не указывают на тип объекта, а входят в состав имени собственного. Они тоже пишутся с прописной, например: *деревня Моленый Мыс, ручей Молчанов Ключ, урочище Моховище Бурного Озера, ручей Ободная Падь, река Общая Балка*.

Но бывают варьирования употребления прописной и строчной букв в наименованиях. Так, название поселка может передаваться и как *Дальнее поле*, и как *Дальнее Поле (Ульяновская область)*, в одних регионах зафиксированы названия деревень *Клубокская Выставка (Архангельская область)* и *Малая Выставка (Псковская область)*, а в других — *Грибошинский выставок, Захаровский выставок, Ушкинский выставок (Кировская область)*. Написание географических названий закрепляется традицией местного употребления и юридическими документами, например законодательными актами субъектов РФ, Государственным каталогом географиче-

¹ https://orfo.ruslang.ru/rules/rule/4#para2_ex

ских названий¹. Орфографические словари и справочники лишь фиксируют уже имеющиеся названия, поскольку лингвисты не имеют правовых возможностей для их перекодификации.

А если вам нужно написать названия станций метро или МЦД (Московские центральные диаметры), остановки общественного транспорта, то с прописной буквы пишется первое слово, а также слова, которые пишутся с прописной буквы в составе топонимов: станция метро «Библиотека имени Ленина», остановка «Сад имени Баумана», станции метро «Александровский сад», остановка «Улица Лесная», остановка «Никитские Ворота».

Проверять написание улично-дорожной сети населенных пунктов и транспортной инфраструктуры можно по картам и схемам, только учитывайте, что в них названия станций метро и остановок общественного транспорта пишутся без кавычек, в других типах текстов — в кавычках. А если вы решили отправиться в командировку и фиксируете свой маршрут, то официальные названия аэропортов подчиняются правилу о написании названий организаций, сравним:

Московский международный аэропорт Шереметьево имени А. С. Пушкина — Государственный институт русского языка имени А. С. Пушкина;

Московский международный аэропорт Внуково имени авиаконструктора Андрея Туполева — Казанский национальный исследовательский технический университет имени А. Н. Туполева.

Глава 7. Склонять или не склонять?

Вы получили письмо, и вам предлагает сотрудничество фирма из города Пушкина. Какой это город: Пушкин (под Петербургом) или Пушкино (под Москвой)? Чтобы исключить такую двусмысленность,

¹ <https://cgkipd.ru/science/names/index.php>

в деловой документации, речи военных и географов принято не склонять географические наименования: *Квалифицированные сотрудники МФЦ г. Пушкин предоставят справку гражданам по готовности документов, получения пенсий или социальных пособий. Расскажите, решили ли проблему в службе информационной поддержки Государственного бюджетного учреждения МФЦ города Пушкин.*

Под влиянием профессионально-терминологического языка такая норма получила широкое распространение в современной речи. Справочно-информационный интернет-портал «Грамота.ру» включил вопрос «Как правильно: в городе Москва или в городе Москве?» в число самых горячих и рассмотрел его в отдельной статье¹. Для деловой речи характерно использование топонимов с родовыми обозначениями, а это особые правила. Запомним некоторые из них!

Если географическое название русского, славянского происхождения употребляется с родовым наименованием типа *город, село, деревня, хутор, река*, то оно склоняется (*в городе Москве, в городе Барнауле, из города Твери; в селе Красном, на острове Валааме, на берегу реки Волги*). Варианты *в г. Москва, в городе Москва* не соответствуют литературной норме. Названия в форме полного прилагательного склоняются тоже: *в городе Долгопрудном, в селе Вятском, на улице Овражной, по реке Белой*. Вариант *в городе Долгопрудное, в селе Вятское, на улице Овражная, по реке Белая* — типичный пример канцелярита, несоответствующий литературной норме.

Не склоняются географические названия в сочетании с родовым словом, если они:

- ♦ имеют форму множественного числа: *в городе Великие Луки, в городе Мытищи*;

¹ <https://gramota.ru/biblioteka/spravochniki/pismovnik/kak-sklonyat-geograficheskie-nazvaniya?ysclid=m3vmlf0ws112818902>

- ◆ не совпадают род обобщающего термина и топонима (кроме сочетаний со словом *город*): в селе *Скворчиха*, на реке *Енисей*, у реки *Хопёр*, в деревне *Парфёнок*, по улице *Восход* (сравним: на улице *Берёзке*);
- ◆ когда название оканчивается на «-е», «-о», «-ово», «-ево», «-ёво», «-ино», «-ыно»: в городе *Бологое*, в городе *Кемерово*, из района *Люблино*, в сторону района *Строгино*, к району *Митино*, в городе *Иваново*, из деревни *Простоквашино*, до края *Косово*.

Но если такого слова нет, то топонимы, оканчивающиеся на *-ово*, *-ево*, *-ино*, *-ыно* допускается и склонять, и не склонять: в *Кемерове* и в *Кемерово*, в *Люблине* и в *Люблино*, в сторону *Строгина* и в сторону *Строгино*, к *Митину* и к *Митино*, 8-й микрорайон *Митина* и 8-й микрорайон *Митино*, в *Иванове* и в *Иваново*, из *Простоквашина* и из *Простоквашино*, до *Косова* и до *Косово*. При этом склоняемый вариант соответствует строгой литературной норме. Словарь Л. К. Граудиной, В. А. Ицковича, Л. П. Катлинской «Грамматическая правильность русской речи» указывает: «В образцовом литературном стиле (со сцены, с телеэкрана, в радиоречи) эти формы следуют склонять»¹.

Только не путаем склонение топонимов и фамилий на *-ов* (*-ев*), *-ово* (*-ево*), *-ин*, *-ино* (*-ыно*) в творительном падеже. Если город, то окончание *-ом*: *Канев*—*Каневом*, *Крюково*—*Крюковом*, *Камышин*—*Камышином*, *Голицыно*—*Голицыном*. А если русская фамилия, то окончание *-ым*: *Петр Львов*—*Петром Львовым*, *Иван Канев*—*Иваном Каневым*, *Сергей Крюков*—*Сергеем Крюковым*, *Александр Камышин*—*Александром Камышиным*, *Константин Голицын*—*Константином Голицыным*.

¹ Граудина Л. К. Грамматическая правильность русской речи: стилист. слов. вариантов / Л. К. Граудина, В. А. Ицкович, Л. П. Катлинская; Рос. акад. наук, Ин-т рус. яз. им. В. В. Виноградова; 3-е изд., стер.— М.: АСТ, Астрель, 2004.

Глава 8. Склонение существительных из заголовков

Часто в заголовках официальных писем употребляются существительные на *-ия, -ий, -ие*, у которых в предложном падеже единственного числа пишется окончание *-и*: *о назначении на должность старшего инженера, о ликвидации фирмы, о реорганизации отдела, о поощрении сотрудников, о создании инициативной группы*. Вспомним правило!

Существительные женского рода, оканчивающиеся на *-ия*, мужского рода—на *-ий*, среднего рода—на *-ие*, склоняются особым образом:

- И.п. *администрация, санаторий, здание*
- Р.п. *администрации, санатория, здания*
- Д.п. *администрации, санаторию, зданию*
- В.п. *администрацию, санаторий, здание*
- Т.п. *администрацией, санаторием, зданием*
- П.п. *об администрации, о санатории, о здании*

Если есть варианты слова на *-ие* и *-ье, -ия* и *-ья*, то в предложном падеже у слов разные окончания *-и* и *-е*, сравните, например: *об умении—об уменьье, в цветении—в цветенье, о многословии—о многословье, о Наталии—о Наталье, к Марии—к Марье*. Также по-особенному склоняются десять существительных среднего рода, оканчивающихся на *-мя*: *знамя, вымя, стремя, бремя, темя, племя, пламя, семя, время, имя, и слово «путь»*:

- И.п. *время, путь*
- Р.п. *времени, пути*
- Д.п. *времени, пути*
- В.п. *время, путь*
- Т.п. *временем, путём*
- П.п. *о времени, о пути*

Необходимо запомнить: в устной речи правильно будет сказать не «*Сколько время*», а «*Сколько*

времени?» или «Который час?». Или в заголовке письма написать:

О времени прилета делегации, О времени проведения испытаний.

Глава 9. О написании некоторых заимствованных слов

В деловой сфере все больше заимствованных слов, которые, по негласному правилу, хорошо использовать только тогда, когда нет соответствующего синонима. Ну как, например, передать ставшее популярным и вошедшее в шорт-лист 2024 года слово «квадробер» (от соединения лат. *quattuor*—четыре и англ. *aerobics*—аэробика), которым называют людей, преимущественно подростков, занимающихся имитацией действий и повадок животных. Или ставшее модным выражение «*быть в тренде*», а *тренд*—это основная тенденция изменения чего-либо—слово означает торговую марку компании или продукта. *Сегодня мы зарегистрировали новый бренд*—звучит вполне привычно, то есть мы зарегистрировали торговую марку компании или продукта. Заимствованные слова постепенно осваиваются языком фонетически и грамматически. Если лет 20 назад на письме наблюдалась вариативность написания слов типа *бой-френд / бой-фрэнд, тренд / трэнд, флеш / флэш*, то сейчас можно запомнить написание таких иноязычных слов:

Пишутся через Е	Пишутся через Э
тренд	кешбэк
бренд	бэкграунд
селфи	бэк-офис
хештег	бэкслеш
дедлайн	бэк-флип
контент	бэкхенд
копирайтер	фастбэк
хедхантер	флешбэк
апгрейд	хетчбэк
трейд-ин	

Объясняется наличие заимствований в деловой речи двумя причинами. Во-первых, такие слова — это деловой жаргон, профессионализмы, благодаря которым люди из одной среды узнают своих. Иными словами, язык «для посвященных». Допустим, вы обратитесь к дизайнеру с задачей сверстать макет. Если покажете ему в качестве образца «пример», специалист может предположить, что опыта работы с этой средой у вас нет; если покажете «референс» (от англ. *reference* — справка, сноска), создадите о себе образ более продвинутого в этих вопросах человека. Во-вторых, смешение иностранных основ с русскими суффиксами и приставками происходит потому, что заимствованные слова хотят «обжиться» в языке. Вот несколько примеров из сферы бизнеса: «Слушайте рынок, не ориентируйтесь только на свой вижн», «Хотите настроить голос продукта, наладить онбординг и апселлинг?». А вот таким фрагментом переписки с международной компанией поделилось дружественное креативное агентство. В нем только одно привычное слово «пожалуйста». Вот это сообщение-трансформер «Саммари всего того, что мы озвучили по микро-инфлюенсерам войдет в наш стрим по спешал офферу первого стейджа. Зафиксируйте, пожалуйста, это в митинг-репорте и вернитесь с вашими консёрнами по сайнс-контенту». Впору вспомнить А.Л. Барто, которая говорила: «Но, следуя за модой, себя не изуродуй». Почему? Неправильный выбор слова делает мысль непонятной, искажает смысл высказывания и приводит к лексическим и логическим ошибкам. Иными словами, если вы не уверены, что ваш собеседник поймет, о чем речь, лучше найти синоним заимствованному слову из привычных литературных аналогов. Тем более для некоторых слов еще нет оправдания — в словари они пока не попали.

Офлайн и онлайн. Прошли времена горячих споров на тему корректного написания: «онлайн или он-лайн», «офлайн или офф-лайн». Русский орфографический словарь под редакцией В.В. Лопатина и О.Е. Ивановой фиксирует варианты «онлайн» и «офлайн». При этом офлайн-версия, онлайн-сервис.

Кеш фиксируется именно в таком написании через «е» в орфографическом словаре В. В. Лопатина. А вот компьютерный термин («пользователь удалил запись, но кэш «Яндекса» помнит всё») пишется через «э»: по крайней мере такой вариант есть в словаре трудностей русского языка.

Мессенджер. До недавнего времени написание разнилось: кто писал через «э», кто-то — «е». Сейчас слово уже появилось в Русском орфографическом словаре под редакцией В. В. Лопатина и О. Е. Ивановой с устоявшимся написанием через «е».

Дедлайн. В том же словаре находим крайний срок выполнения задачи, и пишется он именно так — через «е». Никаких дэдлайнов!

Неуместные слова

«Начать» — обыденно, «стартовать» — современно. Вероятно, именно так мыслят приверженцы фраз «стартовать стратегию» или «стартовать работу». Есть и любители «эскалировать вопросы до руководителя». Завершают список «кидалы» с просьбами «Покидать в меня контакты», а иногда «Покидать в меня контактами». Выбирайте, что понравится больше. А пока призываем минимизировать неконструктивную коммуникацию и нивелировать дискуссию по тривиальным вопросам. Иными словами, не будем спорить по мелочам.

Итог таков. Замену заимствованию найти нетрудно, особенно если это не новое понятие, которых в деловой речи не так уж и много. Думайте об уместности и здравом смысле. Не все слова находят своё место в повседневной речи, несмотря на их популярность.

Глава 10. Части сложных слов

Согласно полному академическому справочнику под редакцией В. В. Лопатина¹, сложные слова с первой иноязычной (интернациональной) частью, оканчивающейся на гласную (о, а, е, и), пишутся слитно. К ним относятся такие части, как *аудио-, видео-, медиа-*. Даже если интуитивно хочется их разделить, а Word бьёт тревогу, указывая на орфографическую ошибку, то будь это *видеоурок, видеотрансляция, видеоигра* или *видеобъявление*—пишем слитно. А если вдруг встретилось суперсложное слово, то его можно написать так «аудиовидеозапись» или вот так «аудио-и видеозапись». *Медиапланирование, медиаплан, медиаимперия, медиапространство, медиабизнес, НО масс-медиа.*

Части слов *интернет-* и *веб-* пишутся со словами через дефис, начальные элементы сложных слов *онлайн-* и *офлайн-* пишутся также через дефис: *онлайн-курсы, офлайн-занятия.*

Если *супер* является приставкой, то как любая приставка пишется слитно: *суперважный, суперкласс, суперигра, суперумный, суперсильный, супермама, супершоколад, суперконфета.* Приставка *супер-* пишется через твердый знак, если слово начинается с йотированной гласной. Это гласные, обозначающие два звука, один из которых—это [й]. Хорошо, что таких всего четыре: е—[йэ], ё—[йо], ю—[йу], я—[йа]: *суперъель, суперъёмкость, суперъюла, суперъяхта.* А когда вторая часть слова включает дефис, правильным будет написание с двумя дефисами: *Супер-гран-при, супер-мини-компьютер, супер-мини-ЭВМ* и *супер-это* (исключение).

¹ Правила русской орфографии и пунктуации. Полный академический справочник / Под ред. В. В. Лопатина. — М.: АСТ, 2009. // <https://kak-pishetsya.net/wp-content/uploads/2018/04/Pravila-russkoj-orfografii-i-punktuatsii.—V.V.—Lopatin.pdf>

Глава 11. Как склонять числительные

В письменных текстах предпочтение отдается цифре, а вот в устной речи приходится использовать числительные. И важно правильно их склонять. Например, в родительном падеже часто встречаются ошибки:

Неправильно	Правильно
Двухста	Двухсот
Трехста	Трехсот
Четырехста	Четырехсот
Пятиста	Пятисот
Шестиста	Шестисот
Семиста	Семисот
Восьмиста	Восьмисот
Девятиста	Девятысот

В составных количественных числительных склоняется каждое слово, а в составных порядковых числительных только последнее слово. Например, *триста сорок пять преподавателей—тремястами сорока пятью преподавателями*. НО: *триста сорок пятый преподаватель—триста сорок пятого преподавателя*.

Слово тысяча в сочетании со словом один имеет в творительном падеже форму тысячью, а не тысячей: *одной тысячью тремястами сорока двумя*. Помимо количественных и порядковых числительных, есть еще собирательные числительные, которые обозначают количество предметов как целое. Это ограниченная группа числительных, всего 11 слов: *оба, обе, двое, трое, четверо, пятеро, шестеро, семеро, восьмеро, девятеро, десятеро*. Числительные *оба, обе* имеют категорию рода и сочетаются соответственно с существительными женского рода и с существительными мужского и среднего рода: *оба человека, оба судна, обе студентки*.

Собирательные числительные имеют ограниченную сочетаемость. Так, чаще всего они сочетаются с существительными мужского рода со значением лица (двое друзей, трое посетителей), с названиями дете-

нышей (четверо лисят), с существительными, имеющими форму только множественного числа (двое ножниц) или обозначающими парные предметы (двое носков), с существительными общего рода (пятеро судей) и личными местоимениями (нас было семеро). С остальными существительными собирательные числительные не сочетаются. Употребление собирательных числительных с имена существительными женского рода или обозначениями людей высокого статуса или высокой должности привносит просторечный характер.

Нельзя	Можно с количественными числительными
<i>двое кавычек</i>	две, обе кавычки
<i>трое зверушек</i>	три зверушки
<i>четверо дочерей</i>	четыре дочери
<i>пятеро спиц</i>	пять спиц
<i>шестеро варежек</i>	шесть варежек
<i>семеро конфет</i>	семь конфет
<i>восьмеро клавиш</i>	восемь клавиш
<i>девятеро кукол</i>	девять кукол
<i>десятеро сотрудниц</i>	десять сотрудниц
<i>двое генералов</i>	два генерала
<i>двое директоров</i>	два директора

А вот если числительное дробное, то при склонении изменяются обе части: первая часть—как числительное, обозначающее целое число, вторая часть—как прилагательное во множественном числе:

Им. п.	<i>восемь десятых</i>	<i>шесть целых пять седьмых</i>
Род. п.	<i>восьми десятых</i>	<i>шести целых пяти седьмых</i>
Дат. п.	<i>восьми десятым</i>	<i>шести целым пяти седьмым</i>
Вин. п.	<i>восемь десятых</i>	<i>шесть целых пять седьмых</i>
Тв. п.	<i>восьмью (восемью) десятистыми</i>	<i>шестью целыми пятью седьмыми</i>
Пред. п.	<i>о восьми десятых</i>	<i>о шести целых пяти седьмых</i>

Нужно запомнить, что существительное при дробном числительном стоит в родительном падеже

единственном числе, так как им управляет дробь, а не целое: *одна целая две десятых тонны, одной целой двумя десятиыми тонны, об одной целой двух десятых тонны.*

Глава 12. Нарращение буквой

Не все числительные, а только порядковые имеют буквенные наращения: *8-й ряд, 80-е годы.* НО: *II очередь строительства.*

При записи календарных чисел не используют наращения: *22 марта 2019 года, 1 апреля.* Не: *22-го марта 2019-го года, 1-го апреля.* Также в номерах томов, глав, страниц, иллюстраций, таблиц, приложений и т. п., если родовое слово (том, глава) предшествует числительному: *на с. 196, в т. 5* (но: *на 196-й странице, в 5-м томе*).

Количество букв в наращении зависит от числительного. Они могут состоять из одной или двух букв. Нарращения из трёх (*типа 16-го, 20-ому*) и более букв — ошибка. Если последней букве числительного предшествует гласный звук, то используют однобуквенное наращение; Например: правильно: *5-й (пятый, пятой), 5-я (пятая) 5-е (пятое, пятые), 5-м (пятым, пятом), 5-х (пятых)*; неправильно: *5-й, 5-й, 5-я, 5-е, 5-е.* Если же предпоследняя буква числительного согласная — из двух: *7-го (седьмого) уровня; к 20-му (двадцатому) числу.*

Если это описание показалось сложным, запомните простой секрет: смотрите на букву, предшествующую последней.

Если перед ней стоит гласный — пишем **одну** букву.

Седьмой день — 7-й день.

В двенадцатом ряду — в 12-м ряду.

Если перед ней стоит согласный — пишем **две** буквы.

Второго дня — 2-го дня.

Двадцать шестому клиенту — 26-му клиенту.

А ещё проще запомнить так: пишете всегда одну букву после дефиса, кроме трех случаев: **-му, -ми, -го**. Пример: 1-му, 2-ми, 3-го.

Если числительных два, наращение требуется в обоих. Пример: *Этот товар есть в наличии в 1-м и 2-м магазинах*. Если числительных больше двух, то наращение потребуется только в последнем случае: *Этот товар представлен в 1, 2 и 3-м магазинах*. Если числом начинается прилагательное, верно писать так:

Пятибалльный или 5-балльный. Не: 5-тибалльный

Глава 13. Причастный оборот

Причастный оборот всегда относится к существительному или местоимению и согласуется с ними в роде, числе и падеже. Например: *Выводы, содержащиеся в настоящем отчете, основаны на опыте и профессиональных знаниях оценщика, а также на расчетах, заключениях и другой информации, полученной в результате исследования.*

Обособляются, то есть выделяются запятыми:

- ◆ Причастия и причастные обороты, относящиеся к личному местоимению (я, ты, он, она, оно, мы, вы, они), например: *Изучив направленный Вами запрос котировки цены, **мы**, нижеподписавшиеся, предлагаем организовать работы <...>*
- ◆ Причастные обороты, стоящие после определяемого существительного, например: *Для прохождения регистрации необходимо иметь **документ**, удостоверяющий личность участника собрания.*
- ◆ Причастные обороты, стоящие перед определяемым существительным с добавочным обстоятельством с обстоятельственным значением, например: *Известные заранее о предстоящем семинаре, **студенты** отвечали на вопросы полно и правильно.* (Так как студенты были извещены о предстоящем семинаре заранее, они отвечали... — Причина.)

Не обособляются:

Причастные обороты, стоящие перед определяемым существительным, например: *Фирмам-производителям дано указание на производство данных аптек с перечнем утвержденных Министерством здравоохранения **препаратов**.*

Глава 14. Это предлог

Без предлогов невозможно представить нашу речь. Хотя это и служебные части речи, предназначенные для выражения отношений между зависящими друг от друга словами. В деловых бумагах часто употребляются обстоятельства, выраженные именами существительными в косвенных падежах с предлогами: *благодаря, ввиду, в зависимости от, в нарушение, во избежание, во исполнение, в отличие от, вплоть до, согласно, соответственно и др.*

Синонимичны многие предлоги, выражающие причинные отношения: *благодаря, ввиду, вследствие, в связи с, в силу, из-за, по причине и др.* При их употреблении обычно учитываются присущие им смысловые оттенки. Так, предпочтительнее конструкция *ввиду предстоящего отъезда, чем вследствие предстоящего отъезда* (отъезд еще предстоит и «последствий» пока не имеет). Или *вследствие запланированной работы*: работа только запланирована, и результатов пока нет, поэтому нужно написать: *ввиду запланированной работы*.

Сложные предложения с придаточным следствия, присоединяемые к главному с помощью предлогов *вследствие чего, отчего*, свойственны книжной речи: *Установленная закономерность была подвергнута сомнению со стороны многих ученых, **вследствие** чего статью не рекомендовали к печати.*

Важное предупреждение: не путайте предлог *вследствие* с наречием *впоследствии*: *За это он расплатился **впоследствии** тяжело и жестоко* (К. Г. Паустовский).

Предлог *благодаря* употребляется в тех случаях, когда речь идет о причинах, вызывающих желательный, положительный результат. Да: *выздоровел благодаря правильному лечению*. Нет: *выиграл благодаря травме*.

Как писать предлоги?

В заключени**и**, во избежани**и**, в течени**и**, в следстви**и**, наподоб**и**, в отличи**и**, в продолжени**и**— всё это предлоги, образованные от существительных. Их написание не меняется. А частые ошибки и путаница с буквами в окончании связана с тем, что не различают части речи: существительное и предлог. Например, существительное «продолжение»— это «то, что продолжили»: *Вкладывать деньги в **продолжение** модернизации нефтепереработки в России нефтяники перестали еще год назад; Важнейшая роль компаний состоит в **продолжении** геологоразведки*.

Предлог «в продолжение» указывает на время; синонимы в течение, на протяжении чего-либо: *Удаление Степана Богдановича из Варьете не доставило Римскому той радости, о которой он так жадно мечтал **в продолжение** нескольких лет*.

Ниже предлоги, заканчивающиеся на «е», но довольно часто вместо «е» пишут «и». Запомните их:

Неправильно	Правильно
В заключени и он сказал...	В заключение е он сказал...
В течени и часа	В течение е часа (исключение — в течении реки)
Во избежани и несчастных случаев	Во избежание е несчастных случаев
Вследстви и сильных дождей	Вследствие е сильных дождей
Пример наподоб и макета	Пример наподоб ие макета
В отличи и от вас	В отличие е от вас
В продолжени и темы	В продолжение е темы
По возвращени ю напишу	По возвращени и напишу

Глава 15. «Так же и то же» или «также и тоже»?

Так же (то же) и также (тоже)—это разные части речи, хотя часто их заменяют друг другом и подменяют в предложениях. Ошибка досадная и сразу бросается в глаза. *Также и тоже* — могут быть союзами. *Также* употребляется в значении «еще», «кроме того», а *тоже* означает «равным образом», «так же, как и кто-то еще», «аналогично». В предложениях эти союзы взаимозаменяемы: *Когда необходимо сделать выбор, а вы его не делаете,—это тоже выбор* (варианты: *и это выбор, и это также выбор*) (Уильям Джеймс). «Тожe» как наречие—самостоятельная часть речи, его употребляют в предложении без привязки к другим словам.

То же и так же — это указательное местоимение «то» и частицы «же» или наречие и частицы «же», они всегда пишутся раздельно. При этом частицу *же* можно всегда опустить. Например: *Приходи на то же место в то же время. Компания, так же, как и дочернее предприятие, оформила кредит.*

Глава 16. Порядок слов

В русском языке порядок слов в предложении зависит от нескольких моментов:

- 1) от типа предложения: утвердительные—отрицательные, повествовательные—вопросительные:

Не рекомендуется составлять смесь из следующих элементов... Смесь состоит из следующих элементов...

- 2) от смысла предложения: *Больной брат вернулся—Брат вернулся больной;*
- 3) от стиля письма: частное—деловое.

Сравните:

(1) Решаться этот вопрос может путём развития малоэтажного строительства, создания инфра-

структуры.— (2) Этот вопрос может решаться путём развития малоэтажного строительства, создания инфраструктуры. Если предложение (1) напоминает устную речь или вариант частного письма, то в предложении (2) используется прямой порядок слов.

Еще порядок слов зависит от контекста. Сравним:

Предложения	Контекст
Доклад представлен 8 декабря 2019 г. в Минобороны России.	— поручалось представить в ФСВТ или в Минобороны РФ.
Доклад в Минобороны России 8 декабря 2019 г. представлен.	— поручалось представить.
Доклад в Минобороны России представлен 8 декабря 2019.	— поручалось представить до 10 декабря 2019 г.
8 декабря 2019 г. в Минобороны России представлен доклад.	— отчет о проделанной работе.

Часть 3. Нормы делового общения

Глава 17. Правила субординации в деловом общении

Одна из важнейших сфер коммуникации — деловая — представляет собой «процесс взаимодействия партнеров, направленный на оптимизацию определенного вида предметной деятельности: производственной, финансовой, научной, педагогической и пр.» (Е. П. Буторина). Обслуживает эту сферу официально-деловой стиль. В лингвистике функциональным стилем называют разновидность языковых средств, которые используют в соответствии с задачами общения. Именно официально-деловой стиль — такая разновидность речи, которая используется в сфере деловых отношений. Эти отношения складываются между государственными органами, между организациями или внутри них, между организациями и частными лицами. И все это деловая сфера: производственная, хозяйственная, юридическая деятельность и др.

Для того и существует официально-деловой стиль, что он переводит человеческие отношения в официальные. А слово «официальный» (от лат. *officialis* — должностной) означает такой, который выступает от имени правительства, администрации, или такой, который исходит от правительства, администрации, санкционирован ими, или осуществляется в рамках отношений между правительствами, административными органами, лицами, соответствующий характеру таких отношений. Официальные отношения — это именно такие, в которых соблюдаются все правила, формальности и которые бывают

между людьми, связанными только по службе. Поэтому такие отношения лишены теплоты, простоты, свойственных приятелям. Такие отношения называют сугубо официальными.

Характеризуя деловую манеру общения, можно сказать: «Холодно-вежливый, намеренно сдержанный, бесстрастный тон». Хорошо или плохо, когда с вами так общаются? В большинстве случаев — не хорошо и не плохо, а единственно возможно. Если хотите, чтобы ваш приказ выполнили точно и в срок, чтобы сообщение поняли правильно, чтобы переговоры состоялись, то надо следовать правилам. А правила бывают экстралингвистические, то есть связанные с социальной (внеязыковой) действительностью, и лингвистические, связанные с языком.

Основные правила поведения государственного служащего прописаны в Общих принципах служебного поведения государственных служащих (В редакции Указа Президента Российской Федерации от 25.08.2021 № 493) и в типовых кодексах этики и служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих. Вот некоторые из них:

Государственные служащие, сознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

<...>

- ж) соблюдать установленные федеральными законами ограничения и запреты, исполнять обязанности, связанные с прохождением государственной службы;*
- и) соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;*
- к) проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;*
- м) воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственными служащими должностных обязанностей, а также избегать конфликтных*

ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету государственного органа¹.

Одно из важных правил в деловой коммуникации — **правило субординации**. Под субординацией понимают принятые в организации нормы взаимодействия разных должностей друг с другом при выполнении своих служебных обязанностей. Это важно, чтобы понимать, как взаимодействовать в деловой коммуникации с людьми разного статуса, кто и кому может отдавать поручения и в какой форме. Обычно субординация закреплена в локальных нормативных актах организации: в должностных инструкциях, в которых прописано, кому подчиняется сотрудник; в правилах внутреннего распорядка, где указывают график, режим работы; в кодексе корпоративной этики — правилах поведения сотрудников и во множестве других.

В деловой коммуникации принято соблюдать субординацию. А это значит, что надо выполнять корпоративные и сложившиеся неформальные правила при общении с вышестоящими, нижестоящими и равными по должности коллегами. Чтобы не возникало вопросов: *Как обращаться к руководству (по имени, не имени и отчеству, и может ли руководитель, наоборот, обращаться к подчиненным по имени); Может ли руководитель давать поручения сотруднику своего подчиненного; Может ли руководитель одного отдела обращаться с просьбой к рядовому сотруднику другого отдела; Может ли сотрудник принимать решения без визы руководства; Можно ли наказать сотрудника без ведома его руководителя и т. п.*

Для этого есть общепринятые правила субординации:

- ◆ Сотрудник должен выполнять поручения своего руководства, если они не выходят за пределы должностных обязанностей.

¹ Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (В редакции указов Президента Российской Федерации от 20.03.2007 № 372, от 16.07.2009 № 814, от 25.08.2021 № 493) // <http://www.kremlin.ru/acts/bank/18458>

- ◆ Руководитель может давать лишь поручения, на которые он уполномочен должностной инструкцией и другими нормативными актами.
- ◆ Сотруднику может ставить задачу руководитель в рамках прямого подчинения.
- ◆ В основе субординации лежит взаимное уважение друг к другу. Не допускается критика руководителя в присутствии подчиненных, не допускается обсуждение с подчиненными руководителя в его отсутствие.
- ◆ В соответствии с русской традицией для государственных служащих обязательно обращение на «Вы» и по имени отчеству: к руководителю, сотрудникам, клиентам. Переход на «ты» и по имени связан с сокращением дистанции между говорящими и стремлением выбрать менее официальный тон общения. Такой стиль общения оговаривается двумя сторонами. Если такой стиль не принят в организации, то обращение по имени и на «ты» может быть воспринято как грубость или фамильярность.

Вся субординация выстраивается как по вертикали (руководитель—подчиненный и подчиненный—руководитель), сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали (сотрудник — сотрудник).

Вертикальная субординация регламентирует отношения управления и подчинения, в которых сотрудник зависит от руководителя, а руководитель несет ответственность за действия сотрудника. Это взаимоотношения между начальством и подчиненными, руководителем отдела и его командой. Прослеживается четкая градация полномочий и ответственности сотрудников каждого уровня. Все выполняют свои обязанности и подчиняются вышестоящему руководству, право которого предполагает директивы подчиненным и контроль их выполнения.

Горизонтальная субординация регламентирует отношения между сотрудниками с равным положением, в которых важны сотрудничество и выполнение задач, обмен опытом и идеями. У всех работ-

ников одинаковая «весовая категория» (среди руководителей отделов и между подчиненными), поэтому акцент с власти смещен на значимость партнерства и равноправия.

Чаще всего принципы субординации заложены в корпоративную культуру организации, формируются руководством и документально подкреплены:

- ♦ правилами внутреннего трудового распорядка;
- ♦ должностными инструкциями сотрудников;
- ♦ трудовым соглашением между работником и работодателем;
- ♦ коллективным договором.

Правила субординации—это правила делового этикета.

Они помогают выстроить отношения между сотрудниками. Соблюдать правила делового этикета необходимо всем сотрудникам: и руководителям, и подчиненным. Но на практике так получается не всегда. И можно разрушить субординацию даже благими намерениями—«сделать лучше». **Вот несколько способов, которых нужно опасаться:**

- ♦ **Через голову:** руководство дает задание работнику, минуя его непосредственного руководителя. Или рядовой сотрудник отправляется к начальству в обход своего руководства. На первый взгляд, это может ускорить решение вопроса, но страдает авторитет непосредственного руководителя. Под авторитетом принято понимать «общепризнанное значение, влияние»¹. Можно не быть начальником, но пользоваться авторитетом, а для руководителя важно иметь авторитет, который помогает управлять людьми и лежит в основе репутации. Поэтому важно *укреплять и поднимать свой авторитет,*

¹ <https://kartaslov.ru/%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82>

повышать и поддерживать авторитет, завоевывать и использовать авторитет. А назначение «через голову» как раз и подрывает авторитет начальника.

- ◆ **Назначение двух ответственных для выполнения одной задачи** обычно происходит для подстраховки: «Авось кто-то да сделает!». К сожалению, это приводит к тому, что обязанности начинают перекладывать друг на друга, и получается: два ответственных, а в реальности нет ни одного! Они будут либо спорить, либо бороться за власть, либо один из них (или оба) ничего не будут делать в надежде на то, что другой всё выполнит. В итоге все решения придётся принимать вышестоящему руководителю.
- ◆ **Передача контроля третьему человеку**, то есть задачу контролирует не тот, кто ее поставил, а кто-то новый, который может вносить коррективы, нарушать привычный алгоритм работы или вовсе менять цель. Поэтому, если в организации четко определены роли и поставлены задачи, лучше от них не отклоняться.
- ◆ **Неправильная расстановка приоритетов** — у подчиненного должно быть четкое понимание: что необходимо выполнить в первую очередь, а что может подождать. Все дело в том, что руководителю надо уметь отделять главное и срочное от второстепенного и совершенно не нужного. Вот один из методов, который поможет управлять эффективно.

*Матрица Эйзенхауэра была разработана 34-м президентом США Дуайтом Эйзенхауэром для управления задачами. Суть метода заключается в разделении задач на четыре категории: **1) важные и срочные**—задачи, которые требуют немедленного внимания. Например, аварийная ситуация, которая требует немедленного решения; **2) важные и несрочные**—задачи, которые имеют большое значение, но могут подождать. Например, разработка концепции конференции, которая состоится*

через полгода; **3) неважные и срочные**—задачи, которые включают запросы других людей. Поэтому в госучреждениях установлен срок ответа на письма граждан: *Ответ на обращение (предоставление запрашиваемых документов или сведений) дается соответствующим руководителем федерального органа исполнительной власти или его заместителем в письменной форме не позднее чем в 30-дневный срок со дня поступления обращения в Правительство*¹; **4) неважные и несрочные**—такие задачи можно либо отложить, либо вообще игнорировать. А можно их делегировать, то есть передать часть дел другому человеку. Например, просмотр новостей в вашей профессиональной сфере можно поручить секретарю для составления дайджеста, краткого обзора материалов.

Для чего делегирование нужно руководителю? Для экономии сил и времени, ведь порою приходится контролировать сотни дел одновременно. Избавляясь от второстепенных и несрочных дел, руководитель получает возможность сосредоточиться на том, что по-настоящему важно. Для чего делегирование нужно работнику? Это позволяет расширить круг профессиональных навыков сотрудника, которые будут полезны для его дальнейшей карьеры. Новые задачи—это возможность получить интересный опыт и вырваться за пределы повседневной рабочей рутины. Чем больше работник берет на себя важных задач, тем выше его шансы добиться успеха в компании. Делегирование вполне может восприниматься и как поощрение. Это признак доверия со стороны руководства и высокая оценка профессиональных качеств.

«Разбор полетов» на глазах у всей команды. Анализ деятельности сотрудников, которые плохо выполнили поручение или не выполнили его в присутствии всего коллектива. Это понижает авторитет

¹ Федеральный закон от 02.05.2006 N59-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» // https://legalacts.ru/doc/59_FZ-o-porjadke-rassmotrenija-obrawenij-grazhdan-rossijskoj-federacii/

сотрудника и может негативно сказаться на его дальнейшей работе. У человека просто не будет желания что-либо делать. Также и негативная оценка работы руководителя перед всем отделом, учителя — перед учениками, бригадира — перед бригадой, офицера — перед солдатами и так далее — всё это нарушает правило обоюдного уважения. Лучше критическую оценку деятельности давать в индивидуальной беседе, а «разбор полетов» устраивать в крайнем случае и для всей команды.

Хамство, панибратство и отсутствие этики. Нарушение правил субординации и делового этикета приводит к стилю поведения, который не приемлем в деловой коммуникации. Это называется фамильярностью (лат. *familiaritas* — дружба, короткое знакомство), под которой понимают преувеличенную развязность, непринужденность общения, бесцеремонность. А синонимы к этому слову такие: *панибратство, грубость, развязность, амикошонство, нахальство, хамство, наглость, цинизм, беспардонность, фривольность, нескромность* и др.¹

Проявления фамильярности могут быть разные. Выделим лишь некоторые из них.

Проявление фамильярности	Пример
Обращение на «ты», когда нужно проявлять уважение и говорить «Вы». Или обращение по отчеству.	Фамильярный человек всегда и всем «тыкает». <i>Михалыч, ты сегодня идёшь на собрание?</i>
Панибратство — неуместная, порой граничащая с грубостью и бестактностью дружелюбность и простота общения по отношению к старшим по возрасту, рангу, или же по отношению к малознакомым людям.	— <i>Ольга, добрый день, мы к вам, — с вежливой улыбкой проговорил Химин. Именно так: Ольга, а не Ольга Геннадьевна и уж тем более не Оленька. Ольга Виторт, руководитель отдела по закупке непродовольственных товаров <...> сети магазинов «Оксиджен», стремилась к краткости, но категорически не признавала панибратства. (Маринина А., Ангелы на льду не выживают)</i>

¹ КартаСлов.Ру — Карта слов и выражений русского языка. Синонимы к слову «фамильярность».

Проявление фамильярности	Пример
Бестактные вопросы, затрагивающие личные темы	<i>Какая зарплата?</i> <i>Как дела?</i> — вопрос подчиненного к руководителю. <i>Еще замуж-то не вышла?</i> Комментарии типа: <i>Плохо выглядишь—болеешь?</i>
Неполное произношение слов приветствия, имени-отчества, сокращение приветствия	<i>Здрасьте,</i> <i>Сан Саныч, Мих,</i> <i>Ну, здаров!</i> <i>Добрый</i> — как ответ на приветствие «Добрый день»
Фамильярные жесты	Похлопывание по плечу, тычки, неуместные объятия и подобные проявления

Любая развязность в общении, резкие, неподобающие слова—это все фамильярный тон общения. Во всех делах соблюдение баланса пойдет лишь на пользу, особенно если дело касается отношений между людьми.

Для соблюдения субординации, необходимо также быть корректным в написании должностей, титулов, статусов:

Неправильно	Правильно
<i>Генеральный Директор,</i> <i>Генеральный директор</i>	<i>генеральный директор</i>
<i>Заместитель Руководителя</i> <i>Аппарата Правительства РФ</i>	<i>заместитель Руководителя</i> <i>Аппарата Правительства РФ</i>

С прописной буквы пишутся:

- ◆ Названия высших государственных должностей и титулов:

Президент Российской Федерации, Председатель Правительства Российской Федерации, Генеральный прокурор Российской Федерации, Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации;

- ♦ все слова, кроме служебных, в высших церковных должностях: *Святейший Патриарх Московский и всея Руси, Патриарший Местоблюститель, Святейший Папа Римский, Святейший Католикос Востока и Митрополит Маланкарский;*

высшие звания Российской Федерации и Советского Союза: *Герой Российской Федерации, Герой Российской Федерации (неофициально Герой России), Герой Советского Союза, Герой Социалистического Труда.*

Например: *Генералу Отраковскому присвоено звание Героя Российской Федерации (посмертно).*

Со строчной буквы пишутся:

- ♦ наименования других государственных должностей: *первый заместитель министра внутренних дел Российской Федерации, руководитель Аппарата Совета Федерации Федерального Собрания, судья Конституционного Суда, министр, председатель Военной коллегии Верховного Суда Российской Федерации, генеральный директор Российского агентства по боеприпасам, начальник Федерального горного и промышленного надзора России, управляющий делами Президента Российской Федерации;*
- ♦ наименования должностей руководителей организаций, учреждений, предприятий, фирм: *президент компании, председатель совета, директор ООО, заместитель председателя;*
- ♦ наименования воинских званий, почетных званий и ученых степеней: *генерал армии, маршал авиации, действительный член РАН, доктор технических наук, лауреат Государственной премии, народный артист Российской Федерации и др.*

Верховный Главнокомандующий Вооруженными Силами Российской Федерации, НО:

- ♦ *начальник Генерального штаба Вооруженных Сил Российской Федерации—первый заместитель Министра обороны Российской Федерации;*

- ♦ *главнокомандующий Военно-воздушными силами;*
- ♦ *главнокомандующий Военно-Морским Флотом;*
- ♦ *командующий Воздушно-десантными войсками.*

Обратите внимание на написание таких должностей:

<i>Председатель Совета Безопасности Российской Федерации</i>	председатель Государственного совета Российской Федерации
<i>Секретарь Совета Безопасности Российской Федерации</i>	секретарь Государственного совета Российской Федерации
<i>Руководитель Администрации Президента Российской Федерации</i>	председатель Совета по вопросам государственной службы при Президенте Российской Федерации; председатель Комиссии при Президенте Российской Федерации по реабилитации жертв политических репрессий; помощник Президента Российской Федерации ¹

По поводу написания должностей нет единого мнения.

Если говорить об орфографических нормах, то с прописной буквы пишутся только названия высших государственных должностей, и то лишь в текстах официальных документах. Такие названия должностей, как министр, губернатор (и тем более генеральный директор, председатель комиссии, мэр), пишутся строчными. Однако нормы современной официальной документации часто противоречат орфографическим нормам. Так, слово министр рекомендуют писать с прописной буквы, например, в «Кратком справочнике по оформлению актов Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации»².

¹ Кратким справочником по оформлению актов Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации // file:///C:/Users/ADMis/Downloads/ifs17186.pdf. Справочник по оформлению нормативных правовых актов в Администрации Президента Российской Федерации (по состоянию на 1 июля 2012 г.) // <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70111106/>

² Там же.

По нормам орфографии	По нормам официальной документации
<ul style="list-style-type: none"> ◆ министр экономического развития и торговли Российской Федерации, ◆ губернатор Краснодарского края, ◆ Президент Республики Татарстан, ◆ министр сельского хозяйства Российской Федерации, ◆ заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации, ◆ начальник Экспертного управления администрации Президента Российской Федерации, ◆ заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, ◆ руководитель Федерального агентства морского и речного транспорта 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Министр экономического развития и торговли Российской Федерации, ◆ губернатор Краснодарского края, ◆ Президент Республики Татарстан, ◆ Министр сельского хозяйства Российской Федерации, ◆ заместитель Министра экономического развития и торговли Российской Федерации ◆ начальник Экспертного управления Администрации Президента Российской Федерации ◆ заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, ◆ руководитель Федерального агентства морского и речного транспорта

Глава 18. Деловое письмо и требования к нему

Письма бывают разные: частные и деловые, формальные и неформальные, сухие и эмоциональные. Их всех объединяет одно—они все написаны кому-то, у каждого письма всегда есть адресат.

Письмо—это эпистолярный жанр, и в нем сочетаются признаки и монолога, и диалога. Автор письма как бы разговаривает с адресатом. И, конечно, очень многое зависит от того, кому адресовано письмо: обращение, тон письма, темы, которые можно обсудить. В личной переписке мы чаще всего знаем адресата, а вот в деловой сфере мы коммуницируем с таким количеством людей, что часто знаем только имя и фамилию, иногда знаем еще социальный статус

и профессию. Поэтому прежде чем писать письмо, представьте вашего адресата по таким параметрам:

- ◆ социальный статус адресата и его место в служебной иерархии (руководитель, подчиненный, коллега);
- ◆ адресат является физическим лицом или представляет лицо юридическое;
- ◆ профессия адресата;
- ◆ цель адресата и задачи, которые он решает в деловой коммуникации.

В первой главе мы упоминали о речевом портрете адресата, так вот, понимая его особенности, можно приступить к написанию письма.

В деловой коммуникации письма называются служебные, или деловые. Они составляются (деловые письма именно составляются) для решения вопросов между юридическими лицами или юридическим и физическим лицом.

Деловое письмо — это особый способ коммуникации: при помощи письма мы решаем повседневные вопросы и формируем профессиональный образ: свой и организации, в которой работаем. А еще деловое письмо — это особый вид документа, так как в письме тоже есть реквизиты как в документе. К ним относятся адресат, сам текст письма, дата, подпись. В лингвистике под документом понимают наиболее строгий, с точки зрения выражения содержания, вид текста. Поэтому при составлении письма мы опираемся на ГОСТ и методические рекомендации:

ГОСТ Р 7.0.97–2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов» (утв. Приказом Росстандарта от 08.12.2016 N2004-ст) (ред. от 14.05.2018)¹ (далее — ГОСТ Р 7.0.97–2016);

¹ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216461/?ysclid=m2tae6mкpe939322464

Методические рекомендации по применению ГОСТ Р 7.0.97–2016 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов» (разработаны ВНИИДАД)¹,

Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти. Утратили силу в связи с приказом Росархива от 19.12.2021 № 7 «О признании утратившим силу приказа Росархива от 23 декабря 2009 г. № 76»²;

Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в государственных органах, органах местного самоуправления. Утверждены приказом Росархива от 25 декабря 2020 г. № 199³ (далее—Методические рекомендации от 25.12.20).

К деловому письму предъявляют определенные требования.

Нейтральный или официальный тон

Это предполагает намеренно сдержанную и строгую манеру письма. Тон спокойный и ровный без использования эмоционально-экспрессивных слов. Личный, субъективный момент необходимо свести к минимуму: партнер может обидеться, принять иронию или дружеское обращение за фамильярное. Административный этикет предусматривает нейтральный доброжелательный тон, не допускает проявления грубости, использования вычурных оборотов с выражением чрезмерной вежливости и подобное. «К сожалению» или «С радостью»—предельное

¹ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321323/?ysclid=m2tahgd6t5644216951

² <http://archives.gov.ru/methodics/instr-office-work.shtml?ysclid=m2tbnxqjp4780509851>

³ <http://archives.gov.ru/documents/methodics/2020-recommendations-deloproizvodstvo.shtml?ysclid=m2vkias78c775297541>

выражение эмоций в деловом письме. Вместо: *Не откажите нам в любезности и пришлите, если это Вас не затруднит, проект Устава.* Нужно написать просто: *Просим выслать проект Устава.* Излишняя витиеватость ни к чему.

Можно написать официально и строго: *Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору уведомляет о возврате заявления о предоставлении лицензии на право выполнения работ по карантинному фитосанитарному обеззараживанию и прилагаемых к нему документов ООО «Добрый бык» в связи с несоблюдением требований части 10 статьи 13.*

А можно нейтрально: *Мы вынуждены вернуть вам заявление о предоставлении лицензии на право выполнения работ по карантинному фитосанитарному обеззараживанию и прилагаемых к нему документов ООО «Добрый бык».*

Безличность и корректность

Официально-деловая речь избегает конкретного и личного (здесь прежде всего важна должность, а не человек). Подпись на документе указывает на его достоверность, а не на автора. И даже когда письмо подписывает конкретное лицо, в самом тексте используется так называемый «Мы-подход»: *«Мы предлагаем...», «Доводим до вашего сведения...».* Вообще характерной чертой деловых писем является утрата местоимений первого лица, единственного и множественного числа в именительном падеже. Вместо *Я прошу* пишут *Прошу*; вместо *Мы гарантируем, предлагаем* — *Гарантируем, предлагаем.*

Так как большинство писем составляется от имени организации, то строгий государственный стандарт исключает всякую индивидуализацию стиля, приветствуется строгая регламентированность и конкретизация информации: *Арендатор, надлежаще выполнявший обязанности по настоящему договору, имеет преимущественное право на продление договора.*

В то же время необходимо подчеркнуть уважительное, доброжелательное отношение к адресату,

проявить терпимость к чужому мнению: «*Просим извинить нас за задержку с ответом*», «*Приносим извинения за технический сбой*». Вежливость—это именно та форма выражения уважительности к адресату, которая подчеркивает роль адресата и соответствует его социальным характеристикам. Поэтому в письме лучше *просить, а не требовать, констатировать, а не давать оценку; писать тактично, сохраняя дистанцию между адресатом и адресантом*. Письма пишутся в нейтральном доброжелательном тоне, не допускается проявление иронии, грубости, использование вычурных оборотов с выражением чрезмерной вежливости.

Точность и ясность

Стиль письма должен быть простым и понятным. Использование слов в соответствии с их лексическим значением, отсутствие двусмысленности; отказ от образных слов и выражений, не имеющих четкого смысла; жесткая структура предложений и текста документа.

Так, например, в одном из писем в тексте использовали слово—ASAP: *Александр, пришлите, пожалуйста, все ваши материалы asap*. Адресат решил, что это слово обозначает особый формат, в который необходимо «перевести» текст, и долго искал его. Однако выяснилось, что за загадочным «*asap*» скрывалось сокращение, широко используемое в англоговорящей среде «*as soon as possible*»—«*насколько возможно быстро*». Или предложение *Проверка полиции показала* включает в себе двойной смысл. Непонятно, кто кого проверял: либо полицию проверяли, либо полиция проверяла. Поэтому правильно написать: *Проверка, проведенная полицией, или Проверка работы полиции*.

Неправильно: *Формирование новых стереотипов транспортного поведения населения*.—Правильно: *Формирование новых образцов (или стандартов) транспортного поведения населения*.

Логичность и лаконичность

Для делового письма логика важна не меньше, чем для детектива. Каждая мысль плавно «выте-

кает» из предыдущей, а доказательность строится на использовании весомых аргументов и фактов. Логичность изложения нарушает и неверное абзацное членение текста, и «перескакивание» с одного предмета на другой, и нарушается смена темы. А еще пропуск логических связей между предложениями, нарушение единообразия из-за употребления в одном тексте: настоящего и прошедшего времени, действительного и страдательного залога, изложения от «я» и «мы», либо от 3-го и 2-го лица.

Лаконичность делает текст удобным для восприятия, а многословие затрудняет чтение. Это связано с обилием слов: их множество не ускоряет, а замедляет понимание и решение дела. Поэтому неуместные повторы и лишние слова можно смело убирать из текста письма, если это не нарушает его смысл. Поэтому вместо *Преимущества, которые возникают при применении* вполне можно написать *Преимущества применения*. Или *Приборы, служащие для измерения*— *приборы для измерения*.

Объективность и стандартность

Правила стиля делового письма не допускают вариаций формы документа, для каждой типовой ситуации найдется стандартное выражение—клише. Документ тогда и становится документом, когда составлен и заверен по определенному стандартному образцу. При этом характерной особенностью станет ссылка на разного рода документы, что подтверждает законность тех или иных действий. Поэтому «юридическая» манера изложения часто определяет и язык деловых писем.

Пример. *В соответствии с изменениями, внесенными в Федеральный закон от 20 августа 2024 г. № 117-ФЗ, средства целевого жилищного займа могут быть использованы участниками накопительно-ипотечной системы.*

Глава 19. Разновидности деловых писем

Всё многообразие деловых писем можно классифицировать по нескольким признакам:

- 1) по функциональному признаку: *инициативные* — *ответные*;
- 2) по особенностям композиции: *одноаспектные* — *многоаспектные*;
- 3) по назначению в трудовой деятельности: *просьба, сообщение, благодарность, приглашение, требование, подтверждение, отчет и т. п.*;
- 4) по иерархии управления: *письма вышестоящих организаций, подведомственных организаций, сторонних организаций*;
- 5) по каналу коммуникации: *по электронной почте* — *на бумажном носителе*.

1. По функциональному признаку письма делятся на **инициативные и ответные**

Инициативное письмо — это письмо, в котором автор — инициатор коммуникации, он первым начинает переписку. Это может быть запрос, предложение, рекламация, обращение, претензия, требование. Обычно такое письмо начинается с введения, в котором излагается суть, а потом задаются те вопросы, на которые ожидается ответ. Иногда ответа не предполагается, как, например, в письме — уведомлении, извещении, напоминании. И можно написать в конце письма: *Это уведомление создано автоматически, и отвечать на него не требуется.*

А если ответ необходим, то лучше написать об этом. Только не побуждайте адресата к спешке словами «Срочно», «Незамедлительно». Помните о том, что такие слова нарушают принцип точности деловой коммуникации и могут быть не очень приятны адресату. Лучше указать, когда вам необходимо узнать о решении: *«Прошу Вас ответить до такого-то числа»*

или «Убедительно прошу Вас сообщить о своем решении до конца рабочего дня».

При этом, когда вы ставите дату и хотите, чтобы ваша просьба была выполнена в определенные сроки, не позднее какого-то числа, то необходимо эти сроки правильно прописать. Обычно пишут: Прием заявок для участия в Общенациональной премии Российского профессорского собрания «Учебник года» продлен до 20 января 2025 г. Или: Для участия просим Вас до 24 сентября 2024 г. заполнить регистрационную форму.

Реже используется предлог «по»: Срок действия доверенности по 10 апреля.

В толковании предлогов «по» и «до» нет единого мнения. Словари русского языка не фиксируют какого-либо различия между предлогами «до» и «по» при указании временного предела действия: предлог «по» «употребляется при указании временного предела действия, состояния; соответствует по значению предлогу „до“»¹.

Часто думают, что употребление предлога «по» означает 'включительно', однако словарями это не подтверждается. Употребление как предлога «до», так и предлога «по» не означает включенности даты в указанный период, а для устранения неоднозначности «Грамота.ру» рекомендует использовать слово «включительно»: до 1 апреля включительно или по 1 апреля включительно². Если в документе и в письме в том числе для определения срока использован предлог «до», то может возникнуть спор. Например, вопрос, который задают службе «Грамота.ру»: В иске указано, что истец просит взыскать платежи за период с 01.01.2024 по 11.06.2024. Входит ли день 11.06.2024 в период, за который взыскиваются платежи (то есть за 11.06.2024 нужно платить или последний день — 10.06.2024?)

¹ <https://kartaslov.ru/%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0/%D0%BF%D0%BE>

² http://gramota.ru/spravka/hardwords/25_317

Ответ Службы: *Такую фразу можно толковать двояко. Обычная в подобных случаях формулировка, позволяющая снять двусмысленность,— по 11.06.2024 включительно*¹.

Слово «включительно» представляет собой наречие и ставится сразу после того слова, к которому относится. Другими словами, оно означает «включая последний упомянутый предмет, предел». Поэтому, если сроки важны, лучше написать, например: *С 1-го по 10-е мая включительно (т.е. всего десять дней, в том числе и 10-е число).*

Ответное письмо представляет собой письмо с зеркальной композицией: по структуре и тематике оно зависит от письма-запроса. В Методических рекомендациях от 25.12.2020 указано, что «тексты ответных писем должны точно соответствовать данным поручениям, поступившим запросам, указаниям по исполнению документов»². В письме-ответе повторяются аспекты содержания письма-запроса, их последовательность, терминология, формулировки. В начале письма повторяется содержание запроса, например: *В ответ на Ваше письмо исх. 11/182 от 11.12.2022 по вопросу расчетов по договору № ОЗШЮ-34/2010 от 25.05.2020 предлагаем зачесть сумму 105 000 руб. в счет оплаты договора № ОЗШЮ-94/2020 от 13.10.2020 и считать договор № ОЗШЮ-34/2010 от 25.05.2020 исполненным.* Из этого предложения становится понятно, когда пришло письмо-запрос и на какую тему.

Можно поблагодарить за присланное письмо, например: *С благодарностью подтверждаем получение Вашего письма с приложенными каталогами и сообщаем, что этот информационный материал мы направили на рассмотрение нашим заказ-*

¹ <https://gramota.ru/poisk?query=%D0%B2%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BE%D0%B4&mode=spravka&ysclid=m2ugc0cqtq924397931>

² <http://archives.gov.ru/documents/methodics/2020-recommendations-deloproizvodstvo.shtml?ysclid=m2vkias78c775297541>

чикам. В случае проявления ими интереса к изделиям Вашей организации мы Вам сообщим об этом дополнительно.

Если в ответе содержится отказ, то сначала нужно указать причины, по которым просьба не может быть удовлетворена, предложение не может быть принято. Если проводился отбор среди нескольких участников и кому-то приходится отказывать, тогда можно сначала сказать о положительных сторонах претендента, а потом уже формулировать отказ: *Мы рассмотрели присланные материалы, а также подвели итоги встреч с разными компаниями. Наши эксперты отметили высокий профессиональный уровень присланных материалов, их многообразие, методическую грамотность вашей программы. Однако окончательное решение было принято в пользу другого учебного центра. В конце письма можно выразить надежду на сотрудничество: Мы допускаем возможность, что потребность в данном обучении может быть не единичной в компании, и для другого внутреннего заказчика ваша программа будет более подходящей—в таком случае мы вернемся к ее обсуждению. Благодарим за уделенное нам время!*

В какой срок отвечать на письма? В идеале по этикету надо отвечать в день получения. Но, к сожалению, мы не всегда это можем сделать, тем более, если требуется подробный ответ. Если, получив письмо и прочтя его, вы понимаете, что не можете дать на него ответ в течение суток, то правилом хорошего тона будет отправка адресату информации о том, что вы получили его письмо и дадите подробный ответ в определенный срок. А сроки подготовки ответных писем устанавливаются нормативными правовыми актами или указаниями по исполнению документов руководителя федерального органа исполнительной власти¹. Можно заготовить шаблоны писем-ответов и написать, например, так:

¹ <http://archives.gov.ru/methodics/instr-office-work.shtml?ysclid=m2tbnxqjp4780509851>

Уважаемый И. О. получателя!

Мы получили ваш запрос и ответим в течение [X часов/дней].

Или:

И.О. получателя! Письмо получил. Отвечу сегодня в течение дня или: Письмо получил. Для ответа нужна дополнительная информация. Постараюсь ответить не позднее (дата или время).

Вот как из подобной ситуации вышел Сбербанк, который отправляет клиентам заготовленные письма, меняя в них только номер обращения:

Уважаемый клиент!

Ваше обращение, поступившее в Сбербанк России, зарегистрировано за номером 000913–2013–011971 и принято Банком в работу.

Благодарим Вас за Ваше обращение.

Казалось бы, зачем тратить время на формальности, если письмо и так доставлено? Ответ прост: деловой этикет и практическая польза:

- ♦ **Проявление уважения.** Подтверждая получение письма, вы демонстрируете отправителю, что цените его время и внимание. Вы даете понять, что его сообщение не осталось незамеченным и что вы готовы уделить ему должное внимание.
- ♦ **Подтверждение доставки.** В эпоху спам-фильтров и перегруженных почтовых ящиков подтверждение получения служит гарантией того, что ваше письмо благополучно достигло адресата и не затерялось в киберпространстве.
- ♦ **Упрощение коммуникации.** Четкое подтверждение получения письма помогает избежать недоразумений и лишних вопросов. Отправитель сразу понимает, что вы получили письмо и можете планировать свои действия соответственно.

Еще на помощь может прийти автоответчик. Это специальная функция, позволяющая рассылать авто-

матические уведомления о том, что письмо достигло адресата и он его увидел.

ШАБЛОН ПИСЬМА

_____ № _____ Адресат (должность,
организация
в дательном падеже)
(регалии при
необходимости).
Фамилия И.О
в дательном падеже

Заголовок (*О чем письмо?*)

Уважаемый *Имя Отчество!*

Отсылка к инициативному письму

- ◆ В ответ на Ваше письмо сообщаем...
- ◆ Согласно Вашему запросу ...
- ◆ Исходя из Вашего письма
- ◆ Исходя из запроса...
- ◆ В соответствии с запросом ...
- ◆ В ответ на запрос...
- ◆ Благодарим Вас за оперативность реакции и по Вашей просьбе отправляем...
- ◆ В связи с получением...
- ◆ Подтверждаем получение письма и сообщаем...
- ◆ Рассмотрев Ваше обращение, *Название адресанта* сообщает, что...
- ◆ Ваше обращение, поступившее в *Название адресанта*, зарегистрировано за номером 000913–2013–011971 и принято *Банком* (институтом, организацией) в работу. Благодарим за Ваше обращение!

Суть письма (извинение, подтверждение, отказ, информация и т. п.)

Извинение

- ◆ Приносим извинения за неудобства, связанные с ...

- ◆ Приносим извинения, если наше обслуживание (наши услуги) не оправдало(–ли) Ваших ожиданий...
- ◆ Приносим извинения за...
- ◆ Основываясь на событиях, которые Вы описываете, приносим извинения за...

Сообщение

- ◆ По вопросу *переноса экзаменов на другую дату*, сообщаем, что Вы вправе решать этот вопрос по Вашему усмотрению.
- ◆ Настоящим сообщаем, что согласны принять Ваше предложение. Просим Вас отправить проект соглашения о сотрудничестве.

Отказ

- ◆ Мы высоко ценим взаимное сотрудничество с _____ и сложившиеся дружественные отношения между нашими организациями. Вместе с тем в связи с ранее запланированными мероприятиями участие в *название мероприятия* не представляется возможным.

С уважением,

должность И.О. Фамилия

И.О. Фамилия (исполнителя)

+7(999)123–45–67

2. По особенностям композиции письма бывают **одноаспектные и многоаспектные**

Одноаспектное письмо рассматривает лишь один вопрос, одну проблему, **многоаспектное** — несколько. Слишком много поставленных вопросов и проблем, описываемых в письме, не дают адресату сосредоточиться. Если вы хотите сообщить сотрудникам о новом регламенте работы, подтвердить, что ремонт в офисе начнется с 17 ноября, и о том, что часто звонят мошенники и не надо отвечать на их письма, и поблагодарить сотрудников, то скорее всего, что из всех вопросов запомнят только благо-

дарность. Поэтому классифицируем вопросы и освещаем их в разных письмах. Если изменение регламента работы связано с ремонтом, то это можно объединить в одно письмо: *Дорогие коллеги! В связи с тем, что по плану реконструкции здания в главном офисе 17 ноября 2024 г. начнется ремонт, прошу вас рассмотреть новый регламент работы с документами <...> Всем работникам при оформлении и передаче документов на подпись начальнику отдела руководствоваться вышеуказанным графиком. Благодарю за понимание и за четкую и продуктивную работу.*

О звонках мошенников и мерах противодействия им, конечно, нужно написать отдельное письмо.

Уважаемые коллеги!

Поступила информация о попытках мошенничества через мессенджеры. Мошенники могут представляться руководителями и отправлять сообщения с просьбами совершить определённые действия, которые могут нанести вред как вам, так и нашей организации.

Призываем вас быть внимательными и следовать рекомендациям <...>.

При написании писем ГОСТ Р 7.0.97–2016 рекомендует учитывать следующие правила:

- ◆ письмо должно быть посвящено одному вопросу. Два вопроса и более могут рассматриваться, если они отражают стороны одного общего вопроса и по ним будет приниматься одно решение;
- ◆ письмо не должно быть большим по объему.

Большинство писем—до одной страницы текста, и лишь в исключительных случаях, когда нужно детальное описание и анализ, письмо может содержать до пяти страниц текста.

Безусловно, адресату тяжело читать многостраничные письма, особенно если в письме рассматриваются разные вопросы или дается информация, которая требует тщательного анализа. Тогда ее лучше

перенести в приложение, а в письме указать, что в приложенном файле программа конференции или инструкция, или проект документа. Письмом можно сопроводить любую важную документацию.

Составляя такое сопроводительное письмо, ответственный сотрудник присваивает ему исходящий номер по правилам делопроизводства и регистрирует его в журнале исходящей корреспонденции. Получившая сторона, в свою очередь, присваивает письму входящий номер. Благодаря нумерации можно отследить судьбу каждого письма. В самом сопроводительном письме должна быть опись документации, к которой оно прилагается. Таким образом, всегда можно подтвердить, что весь пакет документов был отправлен, а в случае потери уже будет виновата получившая его сторона.

Вот как может выглядеть шаблон сопроводительного письма к проекту нормативного акта:

Уважаемая Ольга Алексеевна!

Направляем на согласование проект указа...

Проект указа подготовлен в соответствии с...

Проектом указа предусматривается...

Приложение: на ...л.

- 3. По назначению в трудовой деятельности** выделяют письма, которые содержат просьбу, сообщение, благодарность, приглашение, требование, подтверждение и т.д. Цель письма должна быть ясна и понятна не только составителю, но и получателю. В письме может быть одна цель или несколько: например, благодарность + просьба, подтверждение + просьба и т.п. Цель письма передается с помощью глаголов, специальных оборотов, и для каждого письма есть свои речевые действия.

Если надо сообщить информацию, то можно написать: *информируем, сообщаем, ставим Вас в известность, извещаем, уведомляем;*

выразить просьбу—*прошу, обращаемся к Вам с просьбой;*

пригласить кого-то—*приглашаем, просим принять участие;*

потребовать—*настаиваем, требуем;*

предложить—*предлагаем, рекомендуем;*

пообещать—*гарантируем, заверяем, обязуемся;*

извиниться—*извините, приносим извинения.*

Цель письма должна быть выражена четко. Представьте, если в письме-приглашении не будет самого слова *приглашаю*, а будет только информация о мероприятии. Тогда адресат просто примет к сведению и, возможно, не придет на мероприятие.

Для того, чтобы избежать повтора одного и того же слова и чтобы легко подобрать связанные слова и выражения, можно обратиться к сайту *Картаслов.ру*¹. Например, к слову *гарантировать* в разделе «Синонимы» сайт подберет такие связанные слова и выражения: *гарантировать, обеспечить, обеспечиваться, поручиться, предоставить, обещать, позаботиться, предусматривать, добиться, проконтролировать, поспособствовать, сохранить, означать, заверить, рассчитывать, получить, предвидеться, зависеть, оговариваться, обязываться, потребовать, беспокоиться, рисковать, обязательное условие, в противном случае, высокая степень, отвечающий требованиям, можно быть уверенным, специальное соглашение, предоставление услуг, на сто процентов, бесперебойное функционирование, сохранение тайны, определённые гарантии, являться гарантией, цели обеспечения, личная безопасность, возможность получения, равный доступ, должный уровень, предотвращение утечек информации, экономическая независимость, право на юридическую помощь, эффективная защита, конфиденциальность информации, отсутствие необ-*

¹ <https://kartaslov.ru/>

ходимости, минимизация рисков¹. Эти сочетания можно использовать для построения предложений, для замены одинаковых слов.

Огромное количество писем по цели можно разделить на официальные и частные деловые письма. Официальные пишутся от лица организации и более строгие по стилю, частные — либо составляются физическим лицом, например обращение в инстанции, и затрагивают частные случаи жизни человека, например, когда увольняются с работы, то пишут прощальные письма с обращением к коллективу, либо используются для индивидуального адресата в рамках делового общения, например, письмо-поздравление пишется тепло и душевно, письмо-соболезнование — с сочувствием.

Официальные деловые письма	Частные деловые письма
Письмо-просьба	Письмо-поздравление
Письмо-сообщение	Письмо-приглашение
Письмо-запрос	Письмо-извинение
Письмо-заявление	Письмо-соболезнование
Письмо-подтверждение	Письмо-прощание
Письмо-заказ	Письмо-благодарность
Письмо-предложение	Письмо для поддержания
Письмо-дополнение	контакта (имиджевое
Письмо-рекламация	письмо)
(претензия)	Рекомендательное письмо
Информационное письмо	Письмо-резюме
Гарантийное письмо	Письмо-отказ
Презентационное письмо	Обращение в инстанции
Сопроводительные письма	в частном порядке

4. Письма по иерархии управления бывают от вышестоящих организаций или от руководителей, от подведомственных организаций к вышестоящим организациям или от подчи-

¹ <https://kartaslov.ru/%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D1%8B-%D0%BA-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%83/%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%8C>

ненного к руководителю, между отделами или их руководителями, имеющими одинаковый статус. Такие письма обусловлены положением адресата и адресанта в служебной иерархии, ведь деловое общение имеет статусно-ролевой характер, поэтому особое значение приобретает соблюдение субординации.

Деловая коммуникация и ее императивный характер связан с такими действиями, как волеизъявление и побуждение к действию. Под ней обычно понимают «желание или намерение сделать что-либо»¹, и проявляется оно в разных по тону речевых действиях: *просьба, вежливая просьба, просьба с предположением, категоричная просьба, пожелание, совет, приглашение, приказ, команда, предостережение, требование, разрешение на совершение действия, запрещение, выражение нежелательности действия, выражение ненужности действия (необязательности), выражение опасения или предостережения*. Использование каждого из этих видов побуждения напрямую зависит от статуса и роли коммуникантов, от их отношения друг с другом. Вот некоторые примеры побуждения, в которых подчеркнуты средства выражения побуждения:

Требование: *Начальнику юридического отдела Мельникову С.Г. предоставить Управлению международных операций необходимые правовые акты и методические документы.*

Указание: *В связи с ухудшением погодных условий просим вас по окончании рабочего дня обесточивать все электроприборы, выключать в кабинетах и аудиториях свет, а также закрывать окна.*

Предупреждение-призыв: *Уважаемые коллеги!*

Информация о попытках мошенничества продолжает поступать. Призываем вас быть бдительными и следовать рекомендациям:

¹ Фундаментальная электронная библиотека// <https://feb-web.ru/feb/mas/mas-abc/16/ma315428.htm?cmd=0&istext=1>

Всегда проверяйте отправителя сообщения, особенно если запрос кажется необычным или срочным <...> Если вы получили подозрительное сообщение, немедленно сообщите в отдел информационной безопасности или своему непосредственному руководителю. Ваше внимание и осторожность помогут избежать неприятных последствий.

Директива: Руководителям структурных подразделений обеспечить выполнение данного распоряжения.

Запрет: Не переходите по подозрительным ссылкам и не скачивайте файлы от незнакомых или сомнительных источников.

Не передавайте конфиденциальную информацию в мессенджерах без предварительной проверки личности отправителя.

Просьба: Уважаемые коллеги!

В настоящее время по средствам телефонной связи тестируется система оповещения населения при угрозе или возникновении чрезвычайных ситуаций. При получении сигнала на стационарный рабочий телефон просьба проинформировать об этом Управление безопасности по внутренним номерам телефона.

В письмах руководителя к подчиненным или от вышестоящих к нижестоящим, от руководителя группы к подчиненным может использоваться как просьба, так и приказ. Цель **приказа** — предписание действий, побуждение к осуществлению, неосуществлению событий. Приказы руководства не принято обсуждать, поэтому в таких письмах минимум аргументаций и объяснений.

Сам приказ в письме передается разными речевыми средствами:

- ♦ глаголом в неопределённой форме и дополнением с обозначением объекта действия. Такая глагольная форма подчеркивает категоричность

приказа, выражает требование немедленного его выполнения;

- ♦ глаголом в повелительном наклонении (глагол отвечает на вопрос «что делай?», «что сделай?»).

Например: *Внести изменения и утвердить график проведения флюорографического обследования студентов, преподавателей и сотрудников.*

Слова «необходимо, требуется» + неопределенная форма глагола:

Совету директоров и высшему руководству необходимо проанализировать мельчайшие детали работы GE Capital.

Запрет: *Не передавайте ссылку и не пересылайте письмо третьим лицам. Это может скомпрометировать ваши персональные данные. Помните, что вход на мероприятие по уникальной ссылке возможен только для одного участника.*

Если письмо предназначено руководителю или коллеге, или организации, имеющей такой же статус, как и ваша организация, то приказывать не получится. Можно только убеждать. **Убеждение** — это эффективная передача своей точки зрения, которая включает информирование, разъяснение, доказательство, опровержение. Нужны аргументы в пользу своей точки зрения и антиаргументы, нужны ссылки на приказы, подписанные самим руководителем, или федеральные законы. Цель убеждения — воздействовать на взгляды людей, для того чтобы они поверили в правильность того или иного мнения, той или иной точки зрения.

Лучше расположить аргументы в следующем порядке: сначала сильные, потом слабые и самые сильные в конце. Сильным аргументом будет тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, так как затрагивает его чувства и интересы.

И еще очень важно правильно расположить материал в письме. Например, вы выходите с предложением и хотите, чтобы вас поддержали. Для этого используем такую последовательность: сначала

Виды аргументов

Сильные аргументы	Слабые аргументы	Несостоятельные аргументы
Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них	Умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна	Суждения на основе подтасованных фактов
Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни	Уловки и суждения, построенные на аллогах	Ссылки на сомнительные, непроверенные источники
Экспериментально проверенные выводы	Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям	Потерявшие силу решения
Заключения экспертов	Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием	Домыслы, догадки, предположения
Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов	Доводы, версии, обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений	Доводы, рассчитанные на предвзятость, невежество
Показания свидетелей и очевидцев событий	Выводы из неполных статистических данных	Выводы, сделанные на основе фиктивных документов
Статистическая информация		Выдаваемые авансом посулы и обещания
Результаты социологических опросов, проведенных специалистами		Ложные заявления

описываем ситуацию, потом объясняем причины — почему нас не устраивает такая ситуация, потом выдвигаем предложение по принципу «Критикуешь чужое, предлагай своё. Предлагай — делай» (С. П. Королев), а потом уже просим поддержать наше предложение.

Шаг первый	Шаг второй	Шаг третий
Описание событий	Объяснение причин	Просьба

Такая структура письма традиционна и характерна для писем в государственной сфере, когда обращаются с просьбой к вышестоящим.

Однако письмо может иметь и кольцевую композицию, когда просьба высказывается в начале письма, потом описываются события, объясняются причины и в конце повторяется просьба.

Представление	<i>Губернатору Ханты-Мансийский АО Комаровой Н. В. от организатора СТЕНАПРИЗНАНИЙ.РФ Корсаковой О. В.</i>
Просьба	<i>Уважаемая Наталья Владимировна! Обращается к Вам автор общественного проекта www.face-to-face.ru и организатор коммуникативной платформы СТЕНАПРИЗНАНИЙ.РФ Ольга Корсакова. Прошу Вас поддержать инициативу по проведению интернет-акции «ПАРАД ПЕРВЫХ ЛИЦ— ПАРАД МАМ», приуроченную к празднованию Дня матери 26 ноября 2017 г., оказав информационную поддержку.</i>
Описание событий	<i>Данное событие стартовало в 2016 г. и получило поддержку всех 85 регионов России, обеспечив небывалый шквал обращений к ресурсу. Тысячи матерей страны получили неожиданный и радостный сюрприз— внимание горячо любимых детей со словами благодарности и любви! Все соцсети пестрели перепостами признаний с фотографиями мам и детей, украшенные стикерами “МАМА— МОЙ ЧЕЛОВЕК № 1”!<...></i>
Просьба+ объяснение причин	<i>Просим Вас поддержать нашу инициативу информационно, разместив анонс акции на подведомственных сайтах и группах соцсетей и, по возможности, распространив материал через СМИ региона. Нами подготовлены: титальное изображение для анонса и текст пресс-релиза, которые представлены в электронном виде на сайте СТЕНАПРИЗНАНИЙ. РФ. Мы искренне верим, что подарить мамам возможность получить слова признательности и любви от детей, принявших участие в «ПАРАДЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ— ПАРАДЕ МАМ», необходимо именно при поддержке Правительства области! Благодарю за внимание, уделенное письму.</i>

С уважением, Ольга Корсакова¹

¹ 8abb3e8f43f00c97213321fb7e58ab77.pdf

Глава 20. Композиция текста делового письма

Деловое письмо не пишется, а составляется, как нам велит ГОСТ. И независимо от того, кому мы пишем, какое письмо пишем—части письма выполняют одинаковые функции. Текст письма должен быть точным и лаконичным, тогда он отвечает своей главной функции—эффективному обмену информации между сотрудниками, учреждениями, организациями¹.

Текст письма обычно состоит из лид-абзаца, основной части и заключительной части.

Лид-абзац или лид (от англ. lead—вести, возглавлять)—первый абзац письма, или вводная часть. Его задача—ввести читателя в курс дела. Он упрощает процесс ознакомления с текстом письма. Лид-абзац может содержать этикетные формы благодарности, соболезнования, объяснение темы письма, мотивы, побудительные мотивы, причины составления текста.

♦ Этикетные формулы

Благодарим Вас за + сущ. в винительном падеже

Спасибо за интерес, проявленный к + сущ. в дательном падеже

Мы Вам очень благодарны за + сущ. в винительном падеже

Выражаем благодарность за своевременный ответ и предоставленную информацию

Выражает Вам свою благодарность за надежное сотрудничество.

Приносим извинения за...

Выражаем соболезнование...

¹ Буторина Е.П., Карнаух Н.Л. Русский язык и культура деловой речи: справочник-практикум.—М.: ООО «ТЕРМИКА.РУ», 2015.—С. 190.

♦ **Извещение, уведомление, просьба**

Обращаемся к Вам в связи с...

Ставим Вас в известность, что руководство компании приняло решение...

Обращаем Ваше внимание на то, что...

Организация вынуждена предупредить Вас о том, что...

Доводим до Вашего сведения, что...

Просим Вашего содействия (согласия, указания и т. п.) в (на, о)...

♦ **Подтверждение в получении письма, документов, товаров и т. п.**

Ваше письмо от (дата) получено (нами)...

Сообщаем Вам, что мы (своевременно) получили Ваше письмо от __ (дата)

Подтверждаем (с благодарностью) получение + сущ. в родительном падеже

♦ **Напоминание**

Считаем необходимым напомнить Вам о том, что...

Уведомляем Вас о том, что в соответствии с...

Напоминаем Вам, что..

В лид-абзаце могут описываться причины, вызвавшие составление письма, делаются ссылки на факты, даты, документы.

В нем можно использовать клише, обозначающее причины обращения:

- В связи с тем что...
- Ввиду поступления с большим опозданием...
- На основании приказа от...№ ...
- Согласно договору от... № ...
- Организация рассмотрела Ваши предложения...
- В соответствии с Вашей просьбой...;
- В порядке обмена...;

- В порядке исключения...
- В ответ на ваше письмо...

Иногда письмо состоит только из лид-абзаца. Например, сопроводительное письмо: *Дорогие коллеги! Направляем вам информацию во вложенном файле.*

Основная часть письма чаще всего строится на основе двух методов: дедуктивного или индуктивного. Характеристика этих методов представлена в таблице:

Методы составления делового письма

Дедуктивный (от общего к частному)		Индуктивный (от частного к общему)	
Характеристика	Преимущества	Характеристика	Преимущества
Все факты (главную идею) сообщают в первом абзаце	<ol style="list-style-type: none"> 1. Легко сформулировать первое предложение и далее изложить детали. 2. Главная идея сразу привлечет внимание. 3. Хорошие новости в начале письма повышают настрой на принятие деталей 	Постепенное изложение содержания и раскрытие подробностей, например в хронологическом порядке	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка адресата к отрицательным новостям. 2. Смягчение воздействия отрицательного ответа. 3. Восприятие причин отказа
Далее излагают только детали	Экономит время адресата	Второстепенные детали излагаются в начале текста	Повышается вероятность продолжения деловых контактов

Если информация нейтрально будет воспринята адресатом или обрадует его, то вполне можно использовать дедуктивный метод. Если вы предполагаете, что информация огорчит адресата, то подойдет индуктивный метод. Например, вот такое письмо-отказ от предложения:

Уважаемый господин Седов!

Мы признательны Вам за интерес к нашей компании.

Наши специалисты провели всесторонний детальный анализ Вашего предложения. На основании полученных результатов можно судить о высоком качестве Вашей продукции и ее большом коммерческом потенциале. К сожалению, мы вынуждены временно отклонить Ваше предложение, так как уже связаны определенными договорными обязательствами. Вернуться к продолжению сотрудничества мы сможем в начале 2025 года.

Буду признателен за Ваше понимание сложившейся ситуации и рассчитываю на благоприятное возобновление диалога в будущем.

Директор А. М. Камчатский

Для лучшего восприятия письма текст делится на абзацы, в которых обычно представлено одно речевое действие. С абзаца начинается каждая новая мысль, поэтому он содержит не более двух-трех предложений. ГОСТ рекомендует печатать абзац, отступив пять печатных знаков.

В тексте письма важно исключить логические ошибки, ведь, помним, *логика для делового письма важна не меньше, чем для детектива*. Поэтому проверяем текст на наличие таких ошибок, как **аллогизм**, то есть нарушение логических связей в речи.

Могут использоваться родовые понятия вместо видовых: *Применение механизации* (следует: механизмов, машин) *в полеводстве. Механизация* — «оснащение производства машинами, механизмами».

Или возникает повествовательный алогизм: *Фирма гарантирует уменьшение веса на сто процентов* вместо *Фирма на сто процентов гарантирует уменьшение веса*.

Или *Солвей Фарма* является лидером по разработке и производству лекарственных препаратов в следующих **областях здравоохранения** (медицины): кардиология, неврология и психиатрия, вакцины для профилактики гриппа, ферменты поджелудочной железы, гастроэнтерология, мужское и женское здоровье. К областям здравоохранения не относится вакцина и ферменты.

К ошибкам может привести и неверное использование союзов или предлогов: *Транспортная система России является важнейшей составной частью производственной инфраструктуры, а ее развитие—одна из приоритетных задач государственной деятельности.* Союз «а» выражает противопоставление и сопоставление, что не соответствует смыслу предложения. Тут лучше подойдет союз «и».

В конце письма могут использоваться конструкции этикетного характера типа: *«Надеемся получить ответ в самое ближайшее время...»*; *«Мы будем весьма признательны за быстрый ответ...»*¹ Но при этом помните, что предпочтительнее указывать конкретный или желаемый срок, так как период «ближайшее время» или критерий скорости у каждого свои. Допустим так: *«Будем признательны, если найдете возможность ответить нам до...»*

Если речь идет об обязательствах выполнения чего-либо, лучше избегать слов «Срочно», «Как можно быстрее», а так же, как и в этикетных формулах, назвать точную дату или срок: *«Просим подтвердить наше предложение в течение 10 дней со дня получения письма»*, *«Просим прислать ответ не позднее ... с. г.»*, *«Просим ответить нам в течение ... дней от даты отправления письма»*.

Можно высказать пожелание и надежду на дальнейшее сотрудничество: *«Выражаю надежду на...»* или высказать просьбу (или повторить просьбу, высказанную в начале письма): *«Просим Вас сообщить о возможности поставки...»*

¹ Прядильникова Н. В. Практическая и функциональная стилистика русского языка: в. 2 ч. — Самара, 2016. — Ч. 2. — С. 45.

Выделение отдельных слов, фраз прописными буквами, курсивом, полужирным шрифтом, подчеркиванием и т. п. в письме не допускается¹. Но допускается сокращение наименований, что делает текст компактным и лаконичным.

Представьте, если бы в письме вместо привычного и понятного каждому ООО было бы «Общество с ограниченной ответственностью», употребленное в каждом предложении. Вас бы начало это не на шутку раздражать. Поэтому как в деловых документах, так и в письмах приняты сокращения. Это возможно, когда в тексте повторяются длинные названия объектов. Их заменяют сокращенными наименованиями или словосочетаниями, например: *свидетельство о праве участника накопительно-ипотечной системы жилищного обеспечения военнослужащих (далее—свидетельство), участник накопительно-ипотечной системы жилищного обеспечения военнослужащих (далее—участник)*. Такого типа сокращения, обозначающие объект, пишутся со строчной буквы.

Если сокращаются названия организации и заменяются словами *Комиссия, Общество, Предприятие*, то они пишутся с прописной буквы, например: *Ваша претензия от 23 июля 2012 года федеральным государственным казенным учреждением «Федеральное управление накопительно-ипотечной системы жилищного обеспечения военнослужащих» (далее—Учреждение) рассмотрена. Департамент жилищного обеспечения Министерства обороны Российской Федерации (далее—Департамент)*.

Для достижения конкретных практических результатов за основу создания НОЦ на транспорте принят проектный подход.

Могут использоваться аббревиатуры, например: *некоммерческие организации (далее—НКО), накопительно-ипотечные системы (далее—НИС), научно-образовательные центры (далее—НОЦ)*.

¹ Петраков Н. К. Современное служебное письмо.— М.: Контакт-Культура, 2012.— С. 16.

Причем уточнения такого типа в скобках используют один раз, а далее в тексте применяется только сокращенное наименование: *27 апреля 2010 года проведено первое заседание Координационного совета Минтранса России по созданию **научно-образовательных центров (далее — НОЦ)**, в котором приняли участие представители департаментов и агентств Министерства, Минобрнауки России, транспортных вузов, научных организаций и производственных предприятий. Для достижения конкретных практических результатов за основу создания **НОЦ** на транспорте принят проектный подход.*

Написание сокращений должно быть унифицировано в пределах одного текста.

Отметка о наличии приложений

В сопроводительных письмах отметка о приложении оформляется под текстом слева одним из следующих способов:

- ◆ если приложение названо в тексте: *Приложение: на 2 л. в 1 экз.;*
- ◆ если приложение не названо в тексте или если несколько приложений (указываются названия документов-приложений, количество листов и экземпляров каждого из них): *Приложение 1. Положение о Департаменте финансов: на 5 л. в 1 экз.¹*

Если приложения подготовлены как электронные документы, то рекомендуют отметить о приложении оформлять таким образом:

Приложение: Аналитическая справка о ... на 20 л., Справка_195.pdf, 55 Kb.

Если несколько приложений, то их можно включить в один архивный файл формата zip с указа-

¹ Приказ Росархива от 25.12.2020 № 199 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке инструкций по делопроизводству в государственных органах, органах местного самоуправления». <https://sudact.ru/law/prikaz-rosarkhiva-ot-24122020-n-199-ob/>

нием количества файлов, помещенных в архив, и их объема в байтах. Например: *Приложение: 5 приложений в одном файле (имя файла с расширением zip) объемом (в байтах)*¹.

Если письмо не сопроводительное, но включает приложение, то можно использовать вот такой вариант указания приложения в тексте письма:

Уважаемый Павел Владимирович!

В соответствии с Вашим письмом № ПЖ-П22/3488 от 02.10.2020 г. направляю Вам информацию о нашей компании (см. Приложение), а также сообщаю, что благотворительных акций и спонсорской помощи ОАО «УГРК» в период своего существования не оказывало.

При необходимости Вы можете воспользоваться более подробной информацией о компании, открытой для размещения на сайте ОАО «Атомредметзолото», которая содержится в годовом отчете ОАО «УГРК» за 2019 год. Копию годового отчета прилагаю.

Генеральный директор Г. В. Шеховцев

Глава 21. Рамочные элементы письма

В этой главе рассмотрим рекомендуемые элементы писем: адресат, заголовок, обращение, заключительные формулы вежливости, подпись, отметка об исполнителе.

В письме всегда должен быть обозначен адресат. Это только Ванька Жуков из рассказа А. П. Чехова

¹ <https://sudact.ru/law/prikaz-rosarkhiva-ot-24122020-n-199-ob/metodicheskie-rekomendatsii-po-razrabotke-instruktsii-prilozheniia/prilozhenie-n-3/18/>

«Ванька» мог отправить письмо «*На деревню дедушке*», иными словами «неизвестно куда и кому». Адресатом письма может быть как организация, так и должностное или физическое лицо. И это важная составляющая письма, которая представлена не только в обращении, но и является реквизитом. Реквизит «адресат» размещается в верхней правой части письма и имеет особенности оформления.

Если письмо направляют в организацию или отдел этой организации, то указывается ее полное или сокращенное наименование в именительном падеже.

Пример

*Федеральное агентство
по делам молодёжи*

Если письмо предназначено лицу, которое является руководителем (или заместителем руководителя) организации, то наименование должности и наименование организации, фамилия должностного лица указываются в дательном падеже. Обратите внимание, что в реквизите «Адресат» сначала пишется фамилия, а потом инициалы. Пример:

*Руководителю
Федерального агентства
по делам молодёжи
Гурову Г.А.*

Можно перед фамилией должностного лица поставить сокращение *г-ну* (господину), *г-же* (госпоже). При этом пишется и фамилия, и инициалы. Пример:

*Руководителю
Федерального агентства
по делам молодёжи
г-ну Гурову Г.А.*

Заголовок к тексту письма зависит от того, какое письмо мы составляем: на бумаге, так называемое — «в конверте», или электронное письмо.

Если мы переписываемся с российским партнером и пишем «*письмо в конверте*», то заголовок пишется в левом верхнем углу документа под основными реквизитами бланка, без кавычек и не подчеркивается. Ориентировочно в нем должно быть не более 28 знаков в одной строчке. Так диктует нам ГОСТ.

В заголовке мы используем только одну формулу: «Предлог О + сущ. в предложном падеже»: *О награждении, О взимании налога*. Формула «Касательно + сущ. в родительном падеже» устарела: *Касательно сроков выпуска станции*. В некоторых организациях любят использовать «касательно» в заголовках, хотя в словаре стоит помета — канцелярское, устаревшее¹.

Сочетание «*По вопросу о...*» в современном ГОСТе не приводится, хотя в письмах встречается.

Обращение — это слово или словосочетание, называющее лицо или предмет, к которому обращаются с речью. Обращение — обязательный элемент письма. Как обратиться к адресату письма? — порой это настоящая проблема. Имя человека — «самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке» (Д. Карнеги). В русском языке отсутствует общенациональное универсальное обращение, которое до 1917 года было парным «*сударь — сударыня*» (*милостивый государь — милостивая государыня*).

Если письмо адресовано компании в целом, то возможна формула *Уважаемые коллеги (сотрудники, партнеры)!* Можно по названию профессии: *учителя, педагога, врача*. Это особенно действенно в профессиональные праздники. Например, вот такое обращение: *Уважаемые работники нефтяной и газовой промышленности! От имени Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации и от себя лично поздравляю вас*

¹ Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова (1935–1940) (электронная версия): Фундаментальная электронная библиотека. <https://kartaslov.ru/%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0/%D0%BA%D0%B0%D1%81%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE>

с профессиональным праздником—Днем работников нефтяной и газовой промышленности!

Небольшое исследование от ноября 2022 года, по которому опросили 3464 человека, чтобы выявить раздражающие формы обращения в переписке, показало¹: 75% респондентов раздражает имя, написанное с маленькой буквы, 62%— «Дамы!» и «Девочки», так как звучит фамильярно или иронично, 38 и 31% респондентов не нравятся слова «Друзья!» и «Ребята!» соответственно, их неуместно использовать, если собеседников связывают исключительно рабочие отношения. Удивительно, что 16% респондентов раздражает слово «Коллеги!», потому что оно увеличивает дистанцию между собеседниками. С точки зрения менеджмента, сообщение, адресованное всем, не адресовано никому, и если слишком много адресатов, то можно вообще отказаться от обращения и использовать только приветствие, например «Здравствуйте!». Но это мнение менеджмента противоречит устоявшимся нормам переписки и ГОСТу Р 7.0.97–2016, который рекомендует использовать коллективное обращение: *коллеги (сотрудники, партнеры), учителя, педагоги, врачи.*

Если письмо адресовано одному человеку, то считается некорректным употреблять в обращении фамилию адресата, даже с инициалами, как то: *Иванов И.И.* Напоминает школу: *Иванов, к доске!* Некорректно сочетать в обращении фамилию и имя (имя-отчество): либо одно, либо другое. Обращение должно соответствовать статусу адресата! Индивидуальное обращение строится по формуле «Уважаемый + Имя Отчество!»: *Уважаемый Николай Петрович!, Уважаемая Ольга Николаевна!*

Ошибка	Правильно
Уважаемый Иван Сидоров! Уважаемый (-ая) Николаев Денис Михайлович! Господин А. П. Сидоров! Господин Сидоров А. П.!	Уважаемый Иван! Уважаемый Денис Михайлович! Уважаемый господин Сидоров! Господин Сидоров!

¹ <https://digaletiquette.ru/badwords#rec519293646>

Для проявления особого уважения используют слова «Глубокоуважаемый», «Многоуважаемый!» особенно в письмах-приглашениях: *Глубокоуважаемая Татьяна Николаевна! Международная ассоциация преподавателей русского языка и литературы (МАПРЯЛ) приглашает Вас принять участие в работе XV Конгресса МАПРЯЛ «Русский язык и литература в меняющемся мире», который состоится с 12 по 16 сентября 2023 года в г. Санкт-Петербурге (Россия). Или в благодарственных письмах:*

Глубокоуважаемая Наталья Ивановна!

Компания «Сахалин Энерджи» выражает Вам искреннюю признательность за многолетнее сотрудничество. Благодарим Вас за преданность компании и благожелательное отношение к нашим клиентам. Надеемся на дальнейшее долгосрочное сотрудничество!

Эпитет «Дорогой» принято писать только в поздравительных письмах или в письмах личного характера. Использование слов *дорогой* или *уважаемый* зависит от степени близости адресанта и адресата.

ГОСТ Р 7.0.97–2016 предлагает такие варианты: *Уважаемый господин + Фамилия!*, *Уважаемый господин + высокая должность!*

Например:

Уважаемый господин Иванов!

Уважаемый господин Председатель! (в обращении по должности)

Уважаемый господин Губернатор! (наименование должности пишется с прописной буквы)

Уважаемый господин Прохоров! (в обращении по фамилии)

Уважаемая госпожа Захарова! (инициалы лица не указываются)

Уважаемые господа!

Выбирая формулу обращения, нужно помнить, что пофамильное обращение подразумевает дистанцию и придает письму более официальный характер, а обращение по имени и отчеству подчеркивает налаженность деловых отношений. Можно обратиться по должности и званию: *Господин профессор!* *Господин генерал!*

Традиционно после обращения ставится восклицательный знак, что придает факту обращения к данному лицу или затронутому в письме вопросу особое значение. Если вы ставите запятую, то тем самым показываете повседневный характер обсуждаемых проблем. После запятой текст письма начинается с новой строки со строчной буквы, после восклицательного знака первое предложение, конечно, пишется с прописной буквы. Выбор обращения и знаков препинания после обращения за адресантом, но при этом избегайте точки. Обращение имеет звательную интонацию, восходящую, а точка его будто бы гасит. Подробности ошибок постановки знаков в обращении — в главе «Пунктуация в дисплейном тексте»; тональность обращения и его связь с приветствием раскрыта в главе «Тонкости обращения: иди на „Вы“?».

Заключительные формулы вежливости

В конце письма, используя фразу «*С уважением*», мы не задумываемся о том, что есть еще много заключительных фраз, которые нам позволяют избавиться от пресловутого двойного «уважения», которое появляется из начального «*Уважаемый*» и конечного «*С уважением*». Тем людям, кто работает в государственных организациях и компаниях, где делопроизводство регламентировано, строго-настрого запрещено писать что-то другое. Так, в инструкции по делопроизводству и документированию управленческой деятельностью в ОАО «РЖД» указано, что в конце письма можно написать только «*С уважением*» и «*С глубоким уважением*»¹.

¹ Инструкция по делопроизводству и документированию управленческой деятельностью в ОАО «РЖД». — М.: ООО «Техинформ», 2013. — С. 40

Есть варианты завершения письма в рамках деловой коммуникации, и их достаточно много: *Искренне Ваш, Примите мои наилучшие пожелания, С наилучшими пожеланиями, С благодарностью, В ожидании скорого ответа, остаюсь искренне Ваш.*

В справочнике Е. П. Буториной и Н. Л. Карнаух указаны только два словосочетания в конце письма: «*С уважением*», «*Искренне Ваш...*», которые носят строгую официальную окраску. Согласно учебнику Е. П. Буториной и Н. Л. Карнаух, этикетная формула является обязательным элементом в заключительной части письма, так как помогает расположить к себе собеседника, соблюсти доброжелательный тон письма¹.

Подпись и контактная информация

Это необходимый реквизит, которым должно заканчиваться каждое письмо. В блок подписи необходимо помещать имя, отчество, фамилию, должность. Это делает переписку персонифицированной, что влияет на эффективность и психологический комфорт общения. В подписи не следует использовать сокращения. Вместо *Т. Л. Воротынцева* в своей подписи лучше написать *Тамара Леонидовна Воротынцева* (или *Тамара Воротынцева*), чтобы адресату было понятно, как обратиться в ответном письме. Указывая должность, вы даете адресату понять границы ваших полномочий и профессиональной компетентности в решении вопросов.

Можно добавить контактные координаты (телефон, электронный адрес, название и адрес организации, ее сайт). Это дает возможность адресату получить дополнительную информацию и оперативно связаться в случае необходимости.

Отметка об исполнителе — характерный элемент письма «на бумаге» включает имя, отчество, фамилию исполнителя документа, организацию и должность, номер телефона и электронную почту. Так велит нам ГОСТ Р 7.0.97–2016, раздел 5 «Оформление реквизитов документов». Например:

¹ См.: Буторина Е. П., Карнаух Н. Л. Русский язык и культура деловой речи: справочник-практикум. — М.: ООО «ТЕРМИКА. РУ». — С. 53.

Великин Антон Андреевич, Контрольное управление, старший специалист

+7(495) 924-45-67, Velikin@gov.ru

В этом случае также не ограничивайтесь инициалами, чтобы избежать сложностей в понимании. Отметка «И. К. Бочуляк» будет неинформативной для адресата, потому как не даёт возможности даже обратиться по фамилии из-за невозможности определить гендерную принадлежность, род. *Госпожа Бочуляк или Господин Бочуляк?; Ирина Константиновна или Иван Кириллович?*

Глава 22. Письма, содержащие просьбу

Если вам надо кого-то о чем-то попросить: о помощи, об информации и т. п., то вы пишете письмо-просьбу. Письма-просьбы самые распространенные в деловой коммуникации. Устаревшее значение слова «просьба» — «письменное ходатайство, заявление по установленной форме; прошение»¹. Письма-просьбы составляются для того, чтобы призвать адресата к определенным действиям, необходимым автору письма.

Как высказать просьбу? В письмах, оформляемых на бланках организаций, используется форма глагола 1-го лица множественного числа — *просим* или *обращаемся к вам с просьбой*:

Просим Вас сообщить информацию о..., Просим Вас предоставить данные о..., Обращаемся к Вам с просьбой о..., Просим Вас провести... и др.

В письмах, оформляемых на бланках должностных лиц, используется форма глагола 1-го лица един-

¹ <https://kartaslov.ru/%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%8C%D0%B1%D0%B0>

ственного числа—*прошу: Прошу Вас рассмотреть вопрос о..., Прошу Вас предоставить информацию о... и др.*

Если в письме несколько просьб, то сначала формулируется основная просьба, а затем—остальные, при этом используются такие языковые обороты: *Также просим Вас (рассмотреть, предоставить, провести...), Одновременно просим Вас... и др.*

В управленческой деятельности разные обстоятельства становятся поводом для составления таких писем. Это может быть простая ситуация, в которой достаточно изложить саму просьбу и не приводить аргументы, особенно если это коммуникация внутри организации и обстоятельства известны как адресанту, так и адресату. В таких случаях письмо-просьбу лучше начинать непосредственно с изложения самой просьбы, например: *Просим направить отчет по корпоративной почте до 15 ноября.*

Однако часто обращение к адресату с просьбой требует разъяснений, обоснований, объяснений: причины просьбы, для чего необходимы определенные действия и на каком основании адресат может (должен) эти действия выполнить. Это аргументы, которые должны воздействовать на адресата, чтобы убедить его поступить определенным образом. Поэтому если письмо-просьба содержит обоснование просьбы, то можно использовать две схемы:

Схема 1. «Обоснование—просьба». Сначала излагаются причины, потом высказывается просьба:

В связи с расширением ассортимента выпускаемой нами продукции // просим Вас предоставить информацию о новых технологических и дизайнерских разработках холодильников и морозильных камер «СТИНОЛ».

Можно и иначе построить высказывание.

Схема 2. «Просьба—обоснование». Сначала высказать просьбу, а потом подкрепить ее аргументами:

Просим Вас предоставить информацию о новых технологических и дизайнерских разработках холодильников и морозильных камер «Стинол» // в связи с расширением ассортимента выпускаемой нами продукции.

Схема (2) воспринимается как более экспрессивная и не характерна для строгих деловых писем. Рекомендуем придерживаться схемы 1, так как деловому стилю чужда какая бы то ни было экспрессия, в нем почти всегда предпочтение отдается стилистически нейтральным языковым средствам, поэтому более правильными являются фразы, в которых сначала приводится объяснение, дается обоснование, а затем излагается существо дела.

Письма-просьбы могут составляться и в еще более сложных управленческих ситуациях, тогда выделяются три коммуникативно-смысловые части письма: (1) вводная часть, в которой дается описание событий, фактов, непосредственно влияющих на ситуацию; (2) обоснование, в которой объясняются причины, по которым необходимо обращаться к адресату с просьбой, (3) заключение — сама просьба.

Например:

19 октября между нашими организациями был подписан договор о взаимодействии по проекту. // К сожалению, мы не получили Ваши предложения по дальнейшему сотрудничеству, что затрудняет обоюдную подготовку к переговорам. // Просим сообщить ориентировочный объем оборота между нашими предприятиями на ближайшие три года.

ШАБЛОН ПИСЬМА

Адресат (должность в дательном падеже, название организации в родительном падеже)
(регалии — при наличии — в дательном падеже: сначала степень, потом звание)
Фамилия И. О. в дательном падеже

Заголовок (О чем письмо?)

Уважаемый *Имя Отчество!*

Сведения о предприятии/событии (если адресант незнаком адресату):

- ♦ сведения о предприятии-отправителе, высказывающем просьбу;
- ♦ сведения о мероприятии: дата—место проведения—мероприятие—чему посвящено и в чем его значимость или цель.

Причина обращения или цель обращения (если адресант и адресат знакомы) **+ просьба:**

- ♦ В связи с получением...
- ♦ Исходя из результатов...
- ♦ На основании устной договоренности...
- ♦ На основании проведенных переговоров...
- ♦ На основании телефонного разговора...
- ♦ Для решения вопроса...
- ♦ Во избежание конфликта...
- ♦ С целью устранения нарушений...

Комплимент + просьба:

- ♦ Зная вашу организацию (ведомство, институт) как коллектив, в котором работают профессионалы высокого уровня, обращаемся к вам с просьбой...
- ♦ Мы ценим наши партнерские отношения...

С уважением,

должность И. О. Фамилия

Имя Отчество Фамилия
(исполнителя)

+7(999)123-45-67

Глава 23. Информационные письма

А если вы просто хотите отправить информацию адресату — сообщить своим коллегам о предстоящем событии в организации, или о необходимости сдать отчеты, или отправить информацию в разные организации, сделать так называемую рассылку, то вам нужно составить информационное письмо.

Информационное письмо — это письмо, в котором адресату сообщают сведения, побуждают выполнить взятые на себя обязательства или принятые договоренности, извещают и уведомляют о чем-то. Есть и разновидности этого письма: напоминание, извещение, уведомление, требование.

Если нужно кому-то напомнить о чем-то, вызвать воспоминание о ком-либо или о чём-либо, повторить, сказать о необходимости сделать что-либо, то в такой ситуации составляется **письмо-напоминание**. Важно, чтобы письмо было именно напоминанием, а не упреком или угрозой. Не зная причины, по которой возникла задержка, обвинение партнера может быть опрометчивым, вполне возможно, у него есть объективные обстоятельства. Тон письма должен быть предельно вежливым и корректным. Доброжелательность тона — это обязательное условие.

Напоминание может быть неоднократным. Тогда нужно вписывать фразы типа «*вторично напоминаем*», «*повторно напоминаем*». Кроме напоминания, в таком письме должна содержаться просьба о конкретных действиях, которых ожидает от партнера направляющая документ сторона — выполнения задерживаемых обязательств.

Письмо может быть очень коротким, состоящим всего из одной фразы: *Напоминаем о необходимости подавать показания за электроэнергию в установленные сроки.* И развернутым, включающим несколько пунктов. Письмо должно обязательно содержать причину напоминания: об исполнении взятых обязательств; о соблюдении норм

закона; о приближении какого-то важного мероприятия или даты и т. д.

Если дело касается невыполнения обязательств или нарушения закона, следует перечислить ссылки на них, а также возможные санкции и меры, которые будут предприняты для решения вопроса. Также в письме должно быть указание на документ, являющийся основанием для письма-напоминания, то есть бумагу, где были зафиксированы обязательства. В напоминании совершенно недопустимы искажение фактов, предоставление неверных сведений, а тем более угрозы. При составлении такого письма важно помнить, что в любой момент оно может стать юридически значимым документом.

Если напоминание не оказало того результата, на который рассчитывал отправитель, то следующий этап—это уже написание письма-претензии, которое, как правило, носит более твердый характер и напрямую предшествует обращению в суд.

Письмо-претензия, или письмо-рекламация—это вид деловой корреспонденции, который применяется, когда одна сторона договорных отношений в письменном виде высказывает другой недовольство качеством исполнения обязательств или же информирует о полном их отсутствии. Причина может быть связана с невозвратом денег, невыполнением условий договора, непогашением задолженности, некачественным товаром и т. п.

Сначала указывается причина составления претензии, а потом следует сформулировать сам текст претензии (когда проблем несколько, вносить их следует отдельными пунктами) и предложить исполнить свои обязательства в конкретные сроки (тоже цифрами и прописью). В конце текста надо описать действия, которые отправитель готов предпринять для более кардинального решения проблемы (например, обращение в суд). Письмо подписывают с расшифровкой подписи и указанием должности подписывающего лица.

ШАБЛОН ИНФОРМАЦИОННОГО ПИСЬМА

Адресат (должность в дательном падеже, название организации в родительном падеже)
(регалии — при наличии —
в дательном падеже: сначала
степень, потом звание)
Фамилия И. О. в дательном
падеже

Заголовок (О чем письмо?)

О выставке

Уважаемый *Имя Отчество!*

Цель письма

Сообщаем о... Информируем Вас о... Уведомляем о... Извещаем о...	об изменениях, о необходимости, о фактах, о предварительных результатах, о достижении окончательной договоренности об отправке в ваш адрес...
Представляем...	сведения о чем-либо, проект (плана, программы), предложение о..., перечень чего-либо, материалы, отчет о..., акт, доклад.
Высылаем...	прайс-лист, каталог, формуляр, прейскурант, описание, документацию..
Доводим до Вашего сведения, что... Считаем необходимым поставить Вас в известность о том, что... Просим Вашего согласия на...	предоставление нам чего-либо, ознакомление (господина X) с чем-либо, передачу (предприятию ААА) следующего оборудования...

Сведения о предприятии-отправителе, о событии.

С уважением,

должность И. О. Фамилия

Фамилия Имя Отчество

(исполнителя)

+7(999)123-45-67

Письмо-приглашение. Вы проводите мероприятие и вам необходимо пригласить гостей, собрать участников, оповестить прессу. Тогда вам нужно составить письмо-приглашение. Без него просто не обойтись. Оно содержит обязательную информацию: название мероприятия, его тематика, место, время мероприятия, адрес его проведения, может быть, схема проезда, сведения об организаторах, возможно, программа, условия участия приглашаемого.

Если приглашается руководящее лицо, то письмо подписывает руководитель организации. Если сообщение адресовано другим работникам, то поставить подпись на письме может и заместитель руководителя. При прямой адресной рассылке приглашение оформляется на одной странице бланка организации с логотипом.

Приглашение для журналистов несколько отличается от именованного письма приглашения. Оно может содержать коллективное обращение: *Уважаемые журналисты! 12 ноября 2024 г. в 12.00 в ВК «Гостинный двор» состоится торжественная церемония подведения итогов и награждения победителей XXXII Международного архитектурного фестиваля «Зодчество». Просим вас подтвердить свое участие до 10 ноября 2024 года по телефону XXXXX.*

Или письмо может быть составлено без обращения:

Компания LINNIMAX имеет честь пригласить Вас 15 сентября 2024 года на пресс-конференцию, посвященную открытию нового терминала.

Такие приглашения распространяются по адресам редакций или в СМИ. Информация о событии, мероприятии должна быть конкретизирована. Сам текст приглашения может быть построен по схеме пресс-релиза: лид, детали новостного события, список приглашенных VIP-гостей, программа мероприятия и просьба о подтверждении участия. Контактные лица и телефоны указываются в конце текста.

ШАБЛОН ПИСЬМА

Глубокоуважаемый Имя Отчество!/ Многоуважаемый Имя Отчество!

I. Приглашение на мероприятие

+ *Название организации* приглашает принять участие в (семинаре, конференции, форуме, презентации, круглом столе и т. п.).

+ Приглашаем Вас принять участие в (семинаре, конференции, форуме, презентации, круглом столе и т. п.).

+ Мы знаем Вас как специалиста в области... и с радостью приглашаем принять участие в...

+ Рады пригласить Вас участвовать в качестве почетного гостя в...

+ Рады пригласить Вас на...

+ Просим Вас принять участие...

II. Время и место мероприятия

+ Мероприятие состоится: время и место проведения мероприятия.

+ *Название организации* приглашает принять участие в (семинаре, конференции, форуме, презентации, круглом столе и т. п.), которое состоится дата + место проведения.

III. Краткий рассказ о мероприятии и организаторе, цели и задачи

С уважением,

должность И. О. Фамилия

Фамилия Имя Отчество
(исполнителя)

+7(999)123-45-67

Письмо-благодарность составляется, если нужно выразить благодарность сотруднику, руководителю, спонсору, приглашенному гостю.

Обычно прибегают к клишированным фразам: «Сердечно благодарим за оказанную помощь», «Выражаем Вам благодарность за...», «Компания ... искренне благодарит Вас за помощь в организации...» и т.д. Желательно написать, за что выражается благодарность, сделать комплимент и высказать надежду на дальнейшее сотрудничество и участие в жизни учреждения. Письмо-благодарность составляется в свободной форме, и здесь приветствуется проявление эмоций.

ШАБЛОН БЛАГОДАРСТВЕННОГО ПИСЬМА

Адресат (должность, организация
(регалии при необходимости))

Фамилия И.О. в дательном
падеже.

БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Уважаемый (или Глубокоуважаемый) *Имя Отчество!*

I. Выражение благодарности

- + *Название организации* свидетельствует свое почтение и выражает искреннюю благодарность за... (за организацию, за помощь в организации, за проведение, за оперативность, за предоставление услуг, за проделанную работу, за какие-то условия, за поддержку, за приглашение).
- + Примите нашу искреннюю признательность за помощь в организации...
- + *Название организации* благодарит за...
- + Благодарим Вас за...

II. Описание того, за что благодарите

- + *Название организации* высоко ценит все усилия коллектива *Название организации-партнера*, которые способствовали благополучному проведению (*чего?*).
- + Благодаря Вашей поддержке *событие* (открытие, конференция, презентация) прошло(а) на самом высоком техническом уровне и в дружественной атмосфере.

III. Выражение уверенности в продолжении сотрудничества, пожелания

- + Выражаем уверенность в сохранении сложившихся деловых и дружеских отношений и надеемся на успешное развитие нашего сотрудничества.
- + Надеемся на продолжение сотрудничества.
- + Желаем Вам и всему Вашему коллективу профессиональных успехов!

С уважением,

Должность И. О. Фамилия

Часть 4. Цифровизация контактов

Глава 24. Дисплейный текст или гибрид стилей

Дисплейный текст как форму сетевого общения мы используем в WhatsApp, Viber, Telegram. Кстати, уже сложились нормы написания этих слов по-русски. Так, члены орфографической комиссии из Института русского языка им. В. В. Виноградова РАН предлагают писать Ватсап—без удвоенных букв, без «ц» в середине и через «а». Вместо Viber — Вайбер, вместо Telegram — Телеграм, главное, чтобы без удвоенного согласного «м» на конце как в слове телеграмма. При этом названия приложения уместно заключить в кавычки—«Телеграм»¹, и если оно употребляется без родового слова, то есть как существительное мужского рода, то изменяется по второму склонению. Но телеграм-канал пишется со строчной, и Грамота.ру считает предпочтительным писать эти слова кириллицей: телеграм-канал, телеграм-бот². Иногда используют обобщенное наименование сообщений—месседж (англ. message) в значении «послание, сообщение, обращение» и чаще всего применяют к сообщениям по электронной почте.

Дисплейный текст стал результатом цифровой трансформации деловой коммуникации с помощью внедрения современных технологий и инструментов, поэтому такой текст воспринимается в режиме реального времени. Это сокращает дистанцию между

¹ <https://gramota.ru/poisk?query=%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC&mode=spravka&ysclid=m3ens5rggo453413847>

² <https://gramota.ru/spravka/vopros/294320?ysclid=m3itf59kx557201249>

партнерами в коммуникации, усиливает интенсивность информационных потоков и интерактивность в коммуникации, возрастает роль межличностных контактов.

Появление особого канала коммуникации—сетевого повлияло на средство выражения: текст деловых сообщений изменился. И это мы видим на примере делового письма, которое, переместившись в электронную почту, получило, кроме обращения, еще и приветствие: «*Добрый день, доброе утро, Здравствуйте и даже Доброго времени суток*», из разговорной речи в чат стали приходить сокращенные формы приветствия «*Доброго*», инверсия: «*Иван, здравствуйте!*».

Можно сказать, что это устно-письменная форма речи, в которой нет строгого разграничения между разговорной и книжной речью, так как разница во времени отправки сообщений минимальна.

Вот, например, два сообщения, между отправкой и получением которых прошло всего три минуты: первое отправлено в 2:17, второе получено уже в 2:20.

Sent: Wednesday, June 27,
2021 2:17 PM
Subject: RE: Прошу подтвердить о наличии зч на складе за три дня до отгрузки.

*Людмила, добрый день!
Доверенности есть.
Я могу подтверждать перепуск документов клиенту?
Сторнирование?
Спасибо!*

Sent: Wednesday, June 27,
2021 2:20 PM
Subject: RE: Прошу подтвердить о наличии зч на складе за три дня до отгрузки.

*Нет, не надо пока подтверждать.
Сторно логистического/бухгалтерского в любом случае не будет.*

В таких текстах используют короткие предложения, профессионализмы (*Сторно/Сторнирование— это процесс отмены или коррекции бухгалтерской записи или трансакции, если была допущена ошибка*), разговорные слова, формы, характерные для устной речи: приветствие (*Добрый день!*), благодарность (*Спасибо!*), короткий ответ (*Нет, не надо—*

вместо полного предложения: *Пока подтверждать перевыпуск документов клиенту не нужно*).

Дисплейные тексты обладают способностью синтезировать разные возможности оформления текста: можно выразить эмоции с помощью эмодзи, смайлов, картинок, скобок после сообщения. В них больше оценочности и есть игровой элемент, что вообще не характерно для бумажных деловых писем.

Глава 25. Изобразительная реальность: смайлы и эмодзи

Доподлинно неизвестно, кто впервые предложил текстовые знаки, отражающие ту или иную эмоцию. В 2017 году в Турции археологи обнаружили керамический сосуд примерно 1700 года до н. э., на котором изображено подобие современного смайлика. В том же 2017 году работники Национального архива города Тренчин в Словакии нашли документ XVII века. В нем нотариус Ян Ладислайд писал, что не имеет возражений по поводу проверенных им жилищных счетов. Рядом со своей подписью он нарисовал лицо с неясным выражением. Считается, что идею использовать на письме скобку в качестве улыбки озвучил 19 апреля 1969 года русский писатель Владимир Набоков. Отвечая на вопрос журналиста *The New York Times*, он сказал: «Я часто думаю, что должен существовать специальный типографический знак, обозначающий улыбку,— нечто вроде выгнутой линии, лежащей навзничь скобки: именно этот значок я поставил бы вместо ответа на ваш вопрос». Первооткрывателем этого способа общения считают профессора Скотта Эллиота Фалмана, который в переписке с коллегами предложил использовать наборы символов :-) и :-(для доски объявлений университета, чтобы отличать серьезные сообщения от шуток. Это произошло 19 сентября 1982 года, с тех пор эта дата считается днём рождения смайла, или эмотикона (emotion icon—иконка с выражением эмоции).

Следующим этапом стало появление эмодзи, название которого происходит от японских слов «картинка» 絵 и символ — 文字. В 1999 году дизайнер Сигетака Курита разработал 176 символов, ставших прародителями современных эмодзи. В отличие от эмотиконов, составляемых из типографских знаков, в основе эмодзи лежат графические изображения. В 2010 году эмодзи были переведены в Unicode и стали универсальным языком общения во всем мире, а с 2015 года начали появляться национальные эмодзи.

Возникает два вопроса: как писать слово «эмодзи» и куда нужно ставить ударение? Справочная служба русского языка Грамота.ру считает, что корректными являются оба варианта: эмодзи или эמודжи. А ударение надо ставить на второй слог — эмодзи¹. В отличие от смайлов, эмодзи могут обозначать не только эмоции, но и предметы. Поэтому эмодзи используют в заголовках e-mail, что, как считается, увеличивает открываемость сообщения². Если мы посмотрим на свою папку «Входящие», то увидим, что она пестрит смайлами самых разных видов: *Авиакомпания «Победа»: День скидок на все направления* 🛫. Функции эмодзи в заголовках:

- ◆ экономят место в теме письма: как мы знаем, заголовок следует делать коротким, максимум 60 символов. Эмодзи фактически заменяют слова и таким образом экономят место;
- ◆ эмотивная функция: добавляют в сообщение эмоции;

¹ <https://gramota.ru/poisk?query=%D1%8D%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B6%D0%B8&mode=spravka&simple=0&ysclid=m3j9g0l6co690852867>

² Так, например, по данным Swiftpage, использование смайликов в теме письма увеличивает количество открытий на 29%, а кликов — на 28%. Есть и более оптимистичные цифры — вплоть до +65%. (Рогозина А. Как повысить эффективность рассылки с помощью смайлов. <https://www.unisender.com/ru/blog/kak-povysit-effektivnost-rassylki-s-pomoshchyu-smaylov/?ysclid=m3jayj5yw259507848>)

- ♦ аттрактивная функция, то есть функция привлечения внимания. Это может быть что угодно: смайлик, шарик, молния, указывающие жесты и т.д.;
- ♦ уточняют и распространяют информацию заголовка: говорите об угощениях—добавьте знак конфеты, говоря о деньгах—добавьте знак доллара.

А как быть с перепиской, особенно в мессенджерах, стоит ли использовать подобные средства? Однозначных рекомендаций нет, но, учитывая сугубо деловой характер официального общения, к использованию смайлов и эмодзи стоит относиться с аккуратностью.

Однажды компания—крупный продавец предметов роскоши—обратилась за помощью с нетипичной задачей—научить своих консультантов переписываться с клиентами словами, а не смайлами. Часть общения приходилась на мессенджеры, в которых назначенный каждому клиенту менеджер сообщал о новых коллекциях и давал рекомендации. К удивлению адресатов, сотрудники компании, может быть, в силу возраста, не отягощали себя выбором слов. Большую часть информации они отправляли в виде смайлов, чем страшно возмущали и без того привередливую аудиторию.

Мы живем в мире с новой изобразительной реальностью. Если в начале двухтысячных для переписки были доступны только смайлы, то сейчас мы имеем многообразие из эмодзи с тысячами версий и индивидуальных образов на все случаи и настроения. Опасность обилия вариантов визуализации мысли проста—мы по-разному понимаем суть изображений и вкладываем разный смысл в одно и то же. Взять, например, эмодзи со скрещенными ладонями. Знак изначально подразумевал «дай пять», а теперь его используют одновременно как минимум в трёх ипостасях: как благодарность, как просьбу и даже как надежду «хоть бы все сложилось». То же касается и персональных изображений, не разобрав-



Рис. 1



Рис. 2

шись со значениями которых можно спровоцировать конфликт. Этот знак (рис. 1) человек отправил, будучи полностью уверенным в том, что сообщил следующее: «Я молчу». Адресат воспринял это иначе, буквально, как нарисовано: «Я ругаюсь», «Обсценная лексика». Избежать проблем получилось только благодаря звонку и последующему телефонному разговору, который расставил все по местам. То же происходит и с давно известными изображениями. Например, Person Bowing (рис. 2) некоторые используют не в качестве знака уважения (Dogeza), а в значении «отжимаюсь».

Иногда эмодзи помогают отреагировать лаконично, особенно когда нет желания продолжать или даже начинать дискуссию. Поставил палец вверх— и готово! Но помните, что всегда есть те, кто, увидев вместо слов изображение, воспримут это как знак неуважения к себе. Якобы вы ленитесь даже набрать текст, отписываясь картинкой. Привычка адресанта использовать обилие смайлов и эмодзи, дополняющих слова, получатель может воспринять как инфантильность или неуместную эмоциональность. И то и другое в контексте деловых отношений повлияет на репутацию не с лучшей стороны. Из новых эмодзи составляют предложения, появляются новые варианты, соответствующие изменениям в мире (Пр.: Face with medical mask), и без словаря скоро будет сложно справиться. Рекомендация проста: чтобы избежать неловкости или двусмысленности, пишите словами, используя изображения только в случае, если точно уверены, что ваш собеседник их правильно поймет. А это предполагает горизонтальные, приятельские

отношения, где дистанция определена и коммуниканты достаточно знают друг друга.

Глава 26. Пунктуация в дисплейном тексте

Ученые отмечают высокую эмоциональную насыщенность электронной переписки. В дисплейных текстах знаки препинания становятся выразительным средством письма, которые отражают не только интонацию, но и эмоции с дополнительным смыслом. Пунктуационные знаки превращаются в аналог эмотиконов, которыми часто заменяются. Восклицательный, вопросительный знак используются для выражения разных эмоций:

- ◆ радости: *Проект готов!, Мы подали документы!!!* — для усиления используют несколько восклицательных знаков;
- ◆ волнения и нетерпения в решении вопроса: *Саша! Перезвони! Срочно!;*
- ◆ удивления, изумления: *Схема не готова?;*
- ◆ несколько знаков препинания подчеркивают силу эмоции: *Ты еще не составил график??? А когда? Нужно было вчера!!!!.*

Вопросительный знак в чате может использоваться и без слов, выражая непонимание или удивление тем, что написал партнер по диалогу: ??? — !!! Это сокращает время и заменяет такие фразы, как: *Что ты имел в виду? Как это понять? Объясни, пожалуйста!*

Точка в конце предложения часто становится знаком резкого тона разговора и воспринимается как знак недовольства. Поэтому представители молодого поколения используют точку очень осторожно. Бен Крейр так описывает происходящее: «Это маловероятный поворот в лингвистике. В большинстве письменных языков точка—это нейтральный способ отметить паузу или завершить мысль, но цифровые

коммуникации превращают ее в нечто более агрессивное. «Не так давно мой 17-летний сын заметил, что многие мои тексты кажутся ему чрезмерно напористыми или даже резкими, потому что я обычно использовал точку в конце»,—сказал мне по электронной почте Марк Либерман, профессор лингвистики в Пенсильванском университете¹.

С переходом деловой переписки в чаты пунктуация перестает подчиняться общей норме и развивается по законам интернета. А тут свои правила. Знаки препинания либо вообще не ставятся, либо возникают там, где нормой не предусмотрены.

Так, например, в предложении «*В понедельник не смогу: много работы*» по правилам литературного языка используется двоеточие: «После предложения, за которым следует одно или несколько предложений, не соединенных с первым посредством союзов и заключающих в себе разъяснение или раскрытие содержания того, о чем говорится в первом предложении»². В чате эта мысль может быть выражена двумя предложениями без точки в конце: *В понедельник не смогу Много работы*. Точку как знак окончания предложения заменяет *Enter*.

Исследователи отмечают, что из переписки почти полностью исчезли двоеточие, точка с запятой. Это объясняется, с одной стороны, техническими моментами—эти знаки меньше доступны на виртуальной клавиатуре, а с другой—тем, что двоеточие и точка с запятой напоминают недорисованные смайлики «:;)» и «;;)»³. Поэтому часто между предложениями в чатах точка отсутствует.

¹ Crair, B. The Period Is Pissed. When did our plainest punctuation mark become so aggressive? // The New Republic. 25.11.2013 [Электронный ресурс]. <https://newrepublic.com/article/115726/period-our-simplest-punctuation-mark-has-become-sign-anger>

² <https://gramota.ru/biblioteka/spravochniki/pravila-russkoj-orfografii-i-punktuacii/dvoetochie?ysclid=m3biabjdvr379168429>

³ Северская О. И., Селезнева Л. В. О бизнес-пунктуации: знаки

И в то же время точка появляется там, где ее ставить не нужно, например в обращении. В деловых письмах по электронной почте и в чатах после обращения восклицательный знак стал заменяться точкой, что противоречит современным нормам постановки знаков препинания после обращения, например: *Уважаемая Елена Николаевна.* (вместо *Уважаемая Елена Николаевна!*). Распространенное в настоящее время приветствие вместо обращения в начале письма тоже часто остается без восклицательного знака: *Добрый день./ Коллеги, здравствуйте.* В «Письмовнике» Грамоты.ру отмечено, что «при обращении возможна постановка как восклицательного знака, так и запятой, но рекомендуется единообразие. В случае если стоит запятая, текст письма начинается со строчной буквы. Если стоит восклицательный знак—пишем первое предложение с прописной»¹. И нужно учитывать, что восклицательный знак в формуле приветствия характеризует как знак эмоциональной расположенности, знак, передающий положительные эмоции адресата, выражающий уважение пишущего к адресату. При этом адепты точек после обращений и приветствий объясняют свой выбор желанием продемонстрировать нейтральный тон. Буквально так: «Я не кричу, не восклицаю, а спокойно с тобой говорю».

В распространенном обращении, то есть в обращении, состоящем из двух и более слов, появилась запятая между прилагательным и существительным. Например: *Уважаемый, Иван Сергеевич!*—вместо *Уважаемый Иван Сергеевич!* Если обращение распространённое, то оно выделяется запятыми целиком—вместе со всеми зависимыми словами. По правилу обращения всегда выделяются на письме знаками препинания, и если стоит в начале предложения, то обращения выделяются запятыми или восклицательным знаком.

препинания или преткновения?// Русская речь. — 2021. — № 2. С. 44–53.

¹ <http://new.gramota.ru/spravka/letters/100-rubric-94>

В обращении могут быть такие ошибки:

Ошибка	Правильно
<i>Уважаемый Иван Сергеевич.</i> — после обращения точка не допустима, так как обращение, вынесенное в отдельное предложение, произносится с особой восклицательной интонацией.	<i>Уважаемый Иван Сергеевич!</i>
<i>Уважаемая, Антонина Васильевна!</i> — не ставится запятая в распространенном обращении.	<i>Уважаемая Антонина Васильевна!</i>
<i>Госпожа Петрова</i> — нужен знак препинания: запятая или восклицательный знак.	<i>Уважаемая госпожа Петрова!</i>

Кроме того, внутри предложения часто отсутствует запятая, что затрудняет понимание. Например, предложение «*Занята буду в пятницу не работаю*» может быть понято по-разному. В первом случае как «*Занята буду. В пятницу не работаю*», а во втором «*Занята. Буду в пятницу. Не работаю.*»

А постановка лишних знаков препинания (обычно запятых) обусловлена интонацией: автор ставит запятые там, где делает паузу в устной речи. Исследование текстов в социальной сети «ВКонтакте» показало, что такая «интонационная» постановка знаков препинания может привести к ошибочному обособлению обстоятельств: «*В результате, восстановление и регенерация тканей ускоряется в несколько раз, невероятно быстро заживают травмы.*» или «*В течение 2-х недель со дня покупки, магазин обязан принять купленный товар*»; или к постановке запятых в произвольно выбранном месте: «*Я не согласен с, вынесенным в моём отношении определением*».

Восклицательный и вопросительный знаки традиционно служат как для разграничения предложений, так и для выражения субъективного отношения к своему высказыванию. Руководства по деловой переписке обращают внимание на недопустимость злоупотребления этими знаками¹, однако маркируемые с их

¹ Деловая переписка по электронной почте [Электронный ресурс]. URL: https://neumeka.ru/pravila_obscheniya.html

помощью «зашкаливающие эмоции» встречаются, в особенности во внутренней переписке компаний. Например: «Коллеги!!! Когда вы пришлете разработку плана. Осталась неделя, а плана, как не было, так и нет. И сколько ждать???» Дисплейному тексту пришлось по вкусу восклицательный и вопросительный знаки: оказалось, что таким образом удобно передавать интонацию и настроения.

В дисплейном тексте появились и особые знаки, которые не были характерны для служебных писем и используются вопреки нормам официально-делового стиля довольно часто: это многоточие (которое иногда называют троеточием, видимо, потому что ставится три точки) и скобки.

Многоточие — «знак препинания в виде трех рядом поставленных точек (...), а также ряд точек, обозначающий пропуск в тексте»¹: *Уважаемый Сергей! Отправила на почту письмо... Ответьте на него, если не затруднит...* При этом многоточие используется не только в конце, но и внутри предложений. Вообще, многоточие ставится для обозначения незавершенности высказывания, причем знаки вопросительный и восклицательный, если они требуются характером предложения, сохраняются перед многоточием, например:

*Ты здесь! ты, ты мне смел!
Ты мог отцу такое слово молвить!..
Я лгу! и перед нашим государем!..
Мне, мне... иль уж не рыцарь я?*

Пушкин А. С. Скупой рыцарь

Как известно, многоточие ассоциируется с недосказанностью. Поэтому самый простой вариант — предположить, что человек просто хочет тебе что-либо сказать, но по какой-то причине не может. Интересна реакция делового сообщества на этот знак. Вот несколько мнений, высказанных в сетевой дискуссии «Что значит, если человек часто ставит многоточие?»²:

¹ Значение слова МНОГОТОЧИЕ. Что такое МНОГОТОЧИЕ?

² <https://www.bolshoyvopros.ru/questions/2321194-что->

(1) Если человек часто использует многоточие (трое-точие), то возможно он добавляет знаки до нужного количества, чтобы отправить ответ. (2) Если собеседник слишком часто употребляет многоточие, следует насторожиться. Некоторые утверждают, что слишком много этого знака препинания или вообще вместо ответа человек ставит точки, то возможно, он находится в депрессивном состоянии. Но скорее всего, по-моему, он находится в задумчивости и не знает, что вам ответить. (3) Бывает и такое, что человек, ставя многоточие в переписке, говорит о том, что он в замешательстве. А может он и вовсе не хочет комментировать сообщение от вас. (4) Ещё многоточие — знак того, что человек не согласен с вашим мнением, давая вам повод подумать, передумать. (5) Я часто в своем письме использую многоточие... хотя осознаю, что по правилам пунктуации там должна была стоять запятая или точка. Я делаю это осознанно, потому, что таким образом мне нужно передать свои чувства... за многоточием может подразумеваться переход к новой мысли, но ставить точку, было бы слишком грубо, как прервать одну мысль и сразу перейти к другой. Иногда я ставлю многоточие, когда не хочу углубляться в описание чего-то, чтобы выразаться тезисно... Почитал где-то, что чрезмерное использование многоточий является следствием психического расстройства... не знаю, сам я себя таким не считаю...

Как видим, в многоточии адресат склонен усматривать либо техническую небрежность, либо психическое расстройство адресанта, его депрессивное состояние, знак колебания, несогласия с чужим мнением, переход к другой мысли, эмоциональный знак недосказанности или намеренного сокрытия информации. Всё это не просто мешает чтению, но и вызывает у адресата сомнения в искренности партнера, его открытости, а это уже вредит делу.

Скобки очень активно используются в интернете. По правилам, в скобки заключается пояснение или

znachit-esli-chelovek-chasto-stavit-mnogotochie.
html?ysclid=m3ix7lhtmn553355020

дополнение высказываемой мысли, синтаксически несвязанные с данным предложением и приводимые в качестве добавочного замечания. В дисплейных текстах скобка становится способом выражения эмоций. Автор может при помощи скобок подчеркнуть шутливую оценку происходящего: *Здравствуйте, Светлана! Спасибо за обратную связь*) Огорчение или возмущение передается скобками, развернутыми в другую сторону: *Не смогу прийти на мероприятие. У меня в это время занятия* (((.

Кроме того, скобки могут сочетаться с восклицательным и вопросительным знаком. Например, используют в середине предложения, тем самым выражая отношение автора к тексту: *Фасоль думал (!), что относиться к своей хозяйке свысока — это нормально. Валерия предложила переименовать меня в Кукурузу (?) только из-за того, что я ей дал адекватный совет¹.* При помощи невербальных средств адресант хочет продемонстрировать внимание и симпатию по отношению к своим адресатам.

Таким образом, в деловой переписке в ее цифровой версии знаки препинания хотя и сохраняют свои грамматические функции, чаще используются как знаки эмоций, создавая определенный эмоциональный фон делового диалога. Это объясняется прежде всего тем, что сегодня 75% переписки и переговоров идет в чатах, где общение, по сути, является записью разговоров и развивается по законам скорее устной, нежели письменной коммуникации. Поэтому знаки препинания превращаются в иконические знаки пауз, интонации, эмоций и жестов, привлекающих внимание адресата. Кроме того, по нашим наблюдениям, бизнес-коммуникация развивается сегодня в рамках не литературной нормы, а корпоративного субстандарта, и нарушения правил пунктуации, как и замена одних знаков другими, объясняется простым незнанием (или неуверенным знанием) их нормативного употребления.

¹ Алютина Л., Апухтина А. Как писать, чтобы читали. 16 секретов хорошего текста для блогеров. — М.: Феникс, 2023.

Глава 27. Электронное деловое письмо

Электронное деловое письмо — разновидность служебного делового письма, передаваемого по электронной почте и предназначенного для оперативного обмена информацией. **Электронная почта** — способ связи, осуществляемый путем входа в интернет и позволяющий передавать и принимать сообщения с одного компьютера на другой.

В начале 2000-х годов в сети часто возникали дискуссии на тему корректного написания e-mail, учитывающего русскую традицию. Сегодня портал «Грамота.ру» со ссылкой на Современный словарь иностранных слов предлагает писать существительное мужского рода 2-го склонения так: «имэйл» (ед. ч), «имэйлы» (мн. ч.); приводит пример *Отправить письмо имейлом (по имейлу)*.

Если мы собираемся отправить письмо по электронной почте, то нужно помнить, что в письме будет зафиксировано: кто отправляет письмо, с какого адреса и время отправления: *Команда Губернатора noreply.info@mosreg.ru сегодня в 19:04*. И обязательно обозначена тема письма. Если вдруг вы забудете написать тему, то заботливая почта спросит вас: *Добавить тему? Вы хотите отправить это сообщение без темы?* И если тема вам нужна (вы действительно про нее забыли), то вы нажимаете на кнопку «Не отправлять» и вписываете заголовок в поле «Тема». Это может быть одно слово, словосочетание и даже целое предложение: *Оцените покупку по заказу № 32653165; Договор и акт; Издательство «Лань»: Новый заказ N14759*. Заголовок к электронному письму не регламентирован ГОСТ, нет специальной формулы как у «письма в конверте» и здесь могут использоваться разные части речи: существительные в именительном падеже, отвечающие на вопрос что (кто?), глаголы и т. д. Примерное количество знаков в заголовке (25–60) — это то, что выработано прак-

тикой. Заголовок может иметь множество вариантов. Например:

Существительные	Глаголы
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Поздравление с Днем социального работника! ◆ Регистрация на Абилимпикс (ВДНХ, 75 павильон) ◆ Прикрепление к медицинской клинике РАНХиГС ◆ Выдача карт МИР ◆ Приглашение к участию в конкурсе «Профессионал года» 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Поздравляем с Днем социального работника! ◆ Пройди регистрацию на Абилимпикс (ВДНХ, 75 павильон) ◆ Прикрепись к медицинской клинике РАНХиГС ◆ Получите карту МИР ◆ Приглашаем к участию в конкурсе «Профессионал года»
Рекомендации к действию	Адресат сообщения
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Подтвердите ваш адрес электронной почты! ◆ Пришлите реквизиты! ◆ Заказ готов к выдаче! 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Для аспирантов и соискателей ◆ Для сотрудников ◆ Для желающих поехать в санаторий ◆ Для членов профсоюза
Обозначение объекта	Двойные заголовки
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Научная конференция МНПК-06/01 ◆ Информация об оплате заказа и специальное предложение ◆ Информация о платеже ◆ Бесплатные онлайн-курсы ◆ Претензия по договору 18-0172 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Для заместителей руководителя: профпереподготовка ◆ Уведомление по подписке: проблема решена ◆ Clickavia: ваш заказ W19070 оплачен ◆ Летняя школа преподавателя: проводим лето с пользой! ◆ Новости Союза архитекторов: поговорим о мечте

Почему теме уделено столько внимания?

Эта важная часть электронного письма, которая позволит адресату сориентироваться, насколько быстро он должен отреагировать на письмо, а спустя время поможет найти нужную информацию. Удобство работы с ней будет зависеть от того, насколько ясно и полно указана тема. Старайтесь подумать над её формулировкой и написать так, чтобы сходу было

понятно, о чём речь. Избегайте абстрактных вариантов «Вопрос», «Договор», «Письмо» и далее. Они не принесут пользы, так как не содержат конкретики, подобных «договоров» в почте адресата может быть десяток. Такая краткость приведёт к дополнительным временным затратам. Регистр тоже имеет значение: не печатайте большими буквами тему письма, например СРОЧНО. Набор отдельных слов и всего текста заглавными буквами воспринимается как крик. А крик—это агрессия, что выходит за рамки культурной переписки. Поскольку использование заглавных букв даже в личной переписке считается дурным тоном, некоторые просят извинений за случайно набранный «капслоком» текст: «Прости за капс, спешил, не переключился» или даже так «Сорри, капс». Распространённая схема письма может быть выглядеть так:

Сформулировать тему	→	Тираж книги «Эффективные коммуникации»
Обратиться	→	Олеся Евгеньевна!
Представиться	→	Меня зовут Евгения Ивановна, я руководитель департамента экономического развития Костромской области».
Кратко описать причину письма	→	Мы вчера созванивались с Вашим коллегой, Анатолием Николаевым, и обсуждали поставку книг.
Отразить основную мысль	→	Заинтересованы в приобретении 150 экземпляров книги «Эффективные коммуникации».
Отразить подробности (если есть)	→	Книги планируем презентовать коллегам в качестве подарка к Новому году.
Подвести итог, повторить основную мысль	→	Условия нас устраивают, готовы заключить договор. Прошу Вас прислать необходимые для оформления документы.
Задать вопросы (если есть)	→	Могли бы Вы сориентировать нас по срокам получения тиража?
Подпись	—	Евгения Ивановна Швец, руководитель Департамента экономического развития Костромской области. моб. +7 (987) 654–32–17 раб. +7 (4942) 540–10–10

Что еще необходимо учитывать в электронном письме? Ясно ответить на два вопроса, задать которые вы должны себе до того, как письмо попадет к адресату.

1. Что я хочу сообщить?

Желательно выразить своё намерение в начале письма, чтобы не вынуждать адресата путешествовать по дебрям витиеватых фраз, с одной стороны, или додумывать за автора, дополняя краткость его сообщения — с другой. Идеально, если в одном предложении вы сможете озвучить свою цель. Например: «Пишу, чтобы уточнить (напомнить, сообщить)», «Прошу подписать (изучить, ответить)», «Ставлю в известность», «Предлагаю договориться» и далее.

2. Что я хочу от адресата?

Второй существенный вопрос, ответ на который должен быть ясен буквально с первых строк. Распространенная ошибка заключена в небрежном отношении ко времени своего адресата, выражена она в неготовности отвечать на вопросы: сможет ли человек разобраться, зачем вы пишете ему; как быстро он это сделает и сколько потратит ресурсов. Настоящим уважением будет прямое пояснение, например: «Прошу разобраться с пунктами договора № в срок до...», «Предлагаю присоединиться к встрече, которая пройдет...», «Рекомендую согласовать сроки» и далее.

Пусть вас не смущает указание сроков, это абсолютно естественно и гораздо более полезно получателю, нежели абстрактное «ближайшее время», которое у каждого своё.

А если речь идёт о сообщении незнакомому для вас человеку, используйте код на вход. Ответьте на три вопроса: «Кто вы?», «Что хотите?», «Зачем это адресату?»

Глава 28. Этикет и сетикет

Язык в интернете значительно отличается от традиционного, привычного письменного стандарта. В интернете складываются свои правила и свой особый этикет, который называют нетикетом (от англ. Net—сеть) или сетикетом (от слова Сеть (сетевой этикет) в значении Интернет)— это свод правил, регулирующих вербальное и невербальное поведение пользователей сети Интернет. Конечно, он основан на общем представлении о том, что надо здороваться, прощаться, благодарить, говорить спасибо за что-то. И эти самые элементарные проявления вежливости перешли из устной речи в письменную в интернете и заняли почетные места.

Если раньше слово «здравствуйте», а тем более «Доброе утро! Добрый день! Добрый вечер!» не допускали в деловую переписку, а использовали либо в частных письмах, либо в устной речи, то сейчас представление о вежливости и этике изменились. Сетевые руководства советуют начинать письмо с приветствия: *Здравствуйте (Добрый день), [имя человека, к которому происходит обращение]!* Или использовать обратный порядок слов: *Коллеги, добрый день!*

Не стоит употреблять фразу «Доброго времени суток!» и сокращенный ее вариант *Светлана, доброго времени.* Даже если мы руководствуемся при этом желанием соответствовать часовому поясу адресата. Фраза звучит неграмотно и даже вульгарно. Как минимум потому, что приветствие предполагает использование именительного падежа, а родительный характеризует форму прощания. Пример: *Всего доброго!*

В дисплейных текстах активно используется сокращение. Так, из устной речи перешло в переписку неполное приветствие— *Доброго. Доброго Виталий!* И на вопрос автора этого письма справочная служба Грамоты.ру ответила, что запятая перед обращением Виталий обязательна. И обращает внимание на то,

что в деловых письмах не рекомендуется заменять слова *доброго дня*, *доброго утра* и *доброго вечера* одним словом *доброго*.

Эксперты по деловой коммуникации отмечают, что подобное сокращение приветствия может привести адресата к выводу о недостаточном к нему уважении. Зачастую сокращают этикетные слова: ДУ «доброе утро», ДД «добрый день», ДВ «добрый вечер», ДВС «доброго времени суток», ДС! «До свидания».

Общаясь в режиме онлайн, коммуниканты стремятся сократить время написания текстового сообщения, в связи с этим наблюдается редукция этикетных лексем не только в неформальной, но и в деловой коммуникации.

Важными этикетными актами являются приветствие и прощание, и к традиционным этикетным знакам в интернет-коммуникации прибавилось разнообразие лексем. Часто они представляют собой графически трансформированные привычные единицы вежливости: *драсте*, *дароФ*, *дароууу*, *прива*, *привета*, *приветик*, *хай*, *ага*, и тебе и т.д. Распространёнными формами выхода из общения в сети Интернет можно назвать использование следующих этикетных формул: *Пока-пока!!!*; *Всем пока! доброй ночи!!!*; *ПОКА народ!!!*; *Пока, снов всем сладких!;* *Удачи, поки!;* *Ухожу в реальность!*¹

Хорошим тоном станет пожелание продуктивного рабочего дня или хорошей рабочей недели — по понедельникам. Считаются уместными в деловой переписке также фразы: «*Хорошего дня*», «*Благодарю Вас*», «*Рада была пообщаться*», «*Рад был Вашему вниманию*», «*Спасибо, что уделили время для встречи*».

В сетикет пришло много слов и оборотов из устной речи. Но не всегда то, что хорошо и привычно звучит в устной речи, приемлемо для написания,

¹ Карабань Н.А. Дикарева А.В. Сетикет, или правила речевого поведения в сети Интернет // Филология: научные исследования. — 2018 — № 1. — с. 34.

особенно в деловой коммуникации. Например: *Прошу принести недостающие документы в срок до 15 сентября 2018 года. Спасибо за понимание! Прошу прощения за беспокойство, я ранее вам писала уже. Хотела бы с вами проконсультроваться.*

Исследования и практика показывают, что некоторые формы приветствия («Здравствуйте» без имени, имени-отчества; «Категорически приветствую») и формулы завершения контакта («С уважением», «Хорошего дня») часто входят в стихийно формирующийся расстрельный список фраз, вызывающих раздражение получателей. Вероятно, причина такой реакции в распространённости и частоте их использования.

Глава 29. Экономия речевых усилий

Интернет и программы позволяют использовать разные технические возможности: выделять текст, менять цвета, добавлять изображения, печатать прописными буквами для привлечения внимания к информации. Однако для делового общения такие графические изыски не нужны. И если стремление оформить речь объяснимо, то нежелание прикладывать усилия для изъяснения оправдать сложно.

Всё стремится к упрощению и сокращению. Плотный информационный поток, клиповое мышление, в которых мы, медленно деградируя, адаптируемся. Парадокс в другом — сокращение, призванное упростить коммуникацию, приводит к обратному эффекту — требует больше времени на декодирование сообщения. Сокращают всё, что поддаётся: имена, слова вежливости и даже целые фразы. А пока представьте, что вам пришло письмо от адресата с такой подписью: А.И. или Р.С. Как обратиться к человеку в ответе, «Уважаемый А. И!»? Это же касается и лаконичной, на первый взгляд, подписи с сокращением имени «А. Тимофеев». Господина Тимофеева вряд ли волнуют душевные терзания своего собеседника при угадывании его имени: Алексей,

Андрей, Александр, Антон, Альберт и далее по алфавиту. Ещё один повод не экономить на буквах — слова вежливости. Вряд ли Ирина поверит, что к ней относятся с уважением, получи она такое обращение к себе «Ув. Ира!» и подпись отправителя «С ув. Пётр». Может показаться, что на полноценное уважение не хватило времени. Сюда же относятся просьба и благодарность, сокращая которые мы обесцениваем суть жанра. Бросаем вскользь набор букв, будто «кость собаке». Подобные распространённые формулы: пжлст, пж-ста — вместо *пожалуйста*, спс — *спасибо* стали частыми спутниками электронной переписки. Лучше использовать полные формы «Пожалуйста» (Помните, слово «пожалуйста» выделяем запятыми с обеих сторон!), «Спасибо» или «Благодарю». А исковерканными формами «щас», «чё» можно надолго вызвать у собеседника стойкую антипатию. Напоследок стоит сказать о сокращении ответной реакции. Что это значит? Как правило, собеседники подражают другу другу, копируют речевое поведение, но иногда бывает иначе. Представьте, что вы написали два-три аккуратных предложения незнакомому для себя человеку, а в ответ получили единственный и лаконичный «Ок». Неравный ответ может привести к обидам и латентному недовольству. Кажется, будто собеседник не считает нужным тратить время на дополнительные слова для ответа вам, поэтому достаивайтесь его кратким «Ок». Пример сообщения незнакомому человеку:

— *Лидия, добрый вечер! Елена Тихонова от Марии Петровны Боярской. Она писала Вам, что сегодня я позвоню, но, к сожалению, не успеваю. Попробуем в начале рабочей недели, если Вам будет удобно.*

— Ок.

В этом случае сообразный ответ Лидии выглядел бы так:

— *Елена, рада знакомству! Да, можем созвониться в начале следующей недели. Мне удобна первая половина дня.*

Эту особенность современной речи отмечают и авторы книги «Глазарию языка» Сергей Монахов и Дмитрий Чердаков, предлагая экстравагантные меры. Людям, которые, изъясняясь, недосказывают, желают получить зарплату без последней цифры, а в качестве наглядного примера показывают, как будут выглядеть привычные нам пословицы без окончания: «Кому война, а кому мать», «В тихом омуте черти», «Лучше синица в руках, чем журавль», «Любишь кататься, люби и саночки». Приятного вам досуга с книгой пословиц и поговорок Владимира Ивановича Даля.

Глава 30. Каналы связи

Напоследок соберём фундамент из правил электронного взаимодействия. Как правило, препятствуют общению низкий уровень технической грамотности и неготовность к асинхронным каналам коммуникации. Все по-разному используют средства связи: кто-то предпочитает только текст и мессенджеры, другие, напротив, просят звонить, а не писать и принципиально не прослушивают голосовые сообщения. Усугубляет онлайн-формат общения и отсутствие паравербальных средств, которые помогают полноценно воспринять информацию. Что поможет эффективному общению и снизит риск коммуникативных помех? Вот несколько постулатов.

1. Установить границы и описать правила

Возможно, человек предпочитает переписываться, а не созваниваться «голосом», но узнаете вы об этом, только если спросите сами или будете внимательно изучать его данные. Если же вы сами имеете особые предпочтения по выбору канала связи, стоит о них сказать, чтобы избежать неловкости. Допустим, указать в мессенджере информацию о способе связи в разделе «О контакте». Например, «Звонить строго с 08:00 до 19:00 только в будни» или «На звонки не отвечаю, пишите сообщения». В современных реалиях изобилия средств связи обращайтесь

внимание на детали оформления аккаунтов в социальных сетях, подписи в письмах и пр. Помните, что не зазорно говорить о своих предпочтениях прямо. Не бойтесь своих правил и чужого мнения на этот счет.

2. Договориться о каналах

Правила есть, теперь нужно согласовать их с возможностями других людей. Где бы вы не познакомились, откуда бы ни начали контакт, первое, что нужно сделать,—проявить инициативу и согласовать каналы связи, которые вы будете использовать. Спросите, удобно ли человеку общаться в мессенджере, и в каком именно, а может лучше звонить? Парадокс в том, что такие вопросы редко задают, а порой именно от удобства использования средств связи зависит продолжительность и комфорт коммуникации. Обсудите, что и куда вы пишете, куда отправляете документы, где согласовываете текущее и готов ли человек к видеосвязи. Например, схема может быть такой: короткие рабочие вопросы— в мессенджер, объемные письма, требующие согласования,—в почту, обсуждение вопросов—через ВКС (видео-конференц-связь).

3. Отношения с голосовыми сообщениями

Обилие голосовых сообщений, как и их нескончаемый поток, редко воспринимается положительно. Исключение составят случаи, заведомо согласованные (см. пункт 2). Поскольку отсутствуют правила, регламентирующие использование текста или голоса в мессенджерах, каждый делает свой выбор. Главное, чтобы этот выбор соотносился не только с потребностями адресанта, но, в первую очередь, был удобен для адресата. Прослушивать голосовые сообщения не всегда удобно, особенно если они записаны с низким качеством звука или очень длительны (более минуты). Как правило, это вынуждает адресата надевать наушники или искать тихое место, чтобы ознакомиться с сообщением и не пропустить важное. О готовности принять голосовое сообщение всегда спрашивайте: удобно получателю или нет. В случае

отказа найдите другой способ. Хуже всего не интересоваться мнением получателя и усложнять ему жизнь записанным в голосовом сообщении номером телефона. А если обстоятельства так сложились, что другого варианта нет — только запись, — извинитесь в начале за такой формат без согласований. Пример *«Привет, Вася! Прости, что голосовым. В дороге»*. И будьте готовы получить в ответ текст, потому что собеседнику так удобнее.

4. Видео-конференц-связь

Используется повсеместно и во многом существенно экономит время, особенно если собеседник находится в другом регионе. С чем нужно определиться в первую очередь? Уточните, в каком часовом поясе человек, точно согласуйте время для встречи, чтобы избежать неожиданностей. Если вы инициируете встречу, спросите сразу, каким сервисом пользуется адресат, предложите свой вариант и детально расскажите о технических особенностях его использования. Договоритесь сразу о том, кто присылает ссылку. Рекомендуются перед началом встречи провести тестовый звонок, чтобы проверить связь и все настройки в спокойном режиме. Собеседник может быть не готов к видео по разным причинам (самочувствие, фон неподходящий и пр.), и даже если остальные участники его включили, не настаивайте, предоставьте возможность решать самостоятельно. Если вы сами оказались в такой ситуации, извинитесь перед участниками и сообщите, что готовы к аудиоформату. Обычно возражений не бывает.

5. Чаты. Меньше людей — больше шансов договориться

Это классическое правило чатов. Чем меньше участников (и чатов), тем проще прийти к соглашению. Как бы то ни было, любой проектный чат предполагает дисциплину и модерацию. Как правило, один сотрудник выполняет функцию модератора, предлагает и фиксирует правила поведения, цель коммуникации и задачи. При этом крайне полезно отразить эту информацию письменно в закрепленном сооб-

щении. Цель—донести до всех участников чёткие границы и характер информации. В рабочих чатах информация должна быть только по делу, без сторонних процессов и поздравлений с яблочным спасом. Информацию для всех присылайте в группу, для одного—в личные сообщения. И всё-таки помните, что устное обсуждение всегда проще письменного. Иногда 20 минут разговора заменяют интенсивную переписку в течение дня.

Часть 5. Неочевидные особенности коммуникации

Глава 31. Стилистическая точность

Корректно выбранный стиль общения помогает доносить суть. В поле рабочих отношений уместен официально-деловой стиль и, как вы уже знаете, его современный гибрид—нейтральный, который учитывает неформальную степень отношений во внутренней и внешней переписке; особенности каналов связи. Найти золотую середину иногда трудно, на это влияет множество факторов (социальный уровень, возраст, мировоззрение, опыт, требования среды, вид документа или письма и пр.). Поэтому во многих ситуациях повседневного делового общения достаточно стремиться к ясности и опираться на здравый смысл, который поможет не уходить в панибратство и не отягощать свою речь избыточными конструкциями.

Избыточность—это наличие чего-либо в количестве, превышающем потребность. Стилистическая (или речевая) избыточность—это нарушение законов использования лексических единиц, повторная передача основной мысли словосочетания или даже целого предложения. Есть несколько видов такой избыточности.

Плеоназм (с греч. *pleonasmus*—излишество)—словосочетание, в котором значение одного компонента целиком входит в значение другого. Бывает **лексический плеоназм**. Например:

«моя автобиография» («биография» уже подразумевает, что это рассказ о себе); «период времени» (время уже подразумевает период);

«патриот Родины» («патриот»—человек, любящий родину);

«наружная внешность» (внешность не бывает внутренней);

«финальные итоги» (итог подразумевает финал);

«первый дебют» (дебют—это первое выступление, выход);

«свободная вакансия» (значение слова «вакансия» предполагает пустоту).

И **грамматический плеоназм**— избыточные грамматические конструкции, когда используется ненужное уточнение или повтор, чаще всего в глагольных формах. Примеры: «опускаться вниз» («опускаться» уже означает движение вниз), «подняться вверх».

Смысловой плеоназм— сочетание слов, в которых одно из них уже подразумевается другим. Например: «памятный сувенир» (сувенир уже означает предмет на память), «чёткий и ясный» (чёткий и ясный обозначают схожие качества); «спросить вопрос»; «самое оптимальное решение». Бывает, что целое предложение дублирует смысл, как в примере: «Началось асфальтирование проезжей части, начали класть асфальт».

Поскольку такие формы тавтологии встречаются на страницах медиаресурсов, деловой документации и даже в устной речи, создаётся иллюзия «коллективного знания» и корректности подобных фраз. В речи многословие появляется по разным причинам:

1. **Акценты.** Говорящий хочет сделать акцент на каком-то аспекте, добавляя слова для интенсификации. Например, «точно и чётко»— усиливает идею точности; «позвонить в звонок»— усиливает внимание к объекту.
2. **Повтор по незнанию**— повторение возникает из-за незнания, что одно из слов уже включает значение другого. Например, «главная суть» (суть—это главная мысль). Лучше сказать «главная мысль» или «суть». Или «планы на будущее» (планы уже подразумевают будущее).

время); «совместное сотрудничество» (сотрудничество — совместная работа).

3. **Риторический приём** — использование плеоназма для придания речи экспрессивности, иногда допустимо в художественных текстах. Например, «поднялся вверх по лестнице», «побежал бегом», «работали молча, без слов» для усиления образности.

Лишние слова

Обращайте внимание на привычные сочетания, которые кажутся правильными, но это только на первый взгляд. Среди них такие:

Вездесущий вопрос

Кажется, что вопрос можно только задать? На деле что только с ним не происходит?! Его поднимают и ставят, используют и решают, возбуждают и предлагают, с ним, наконец, просто обращаются. Большой толковый словарь русского языка (под ред. С. А. Кузнецова, 2014 г.) дает всего пять трактовок слова «вопрос», а вот словарь синонимов практически развязывает руки. Вопрос становится одинаковым по значению с проблемой, задачей, заданием, дилеммой, альтернативой и даже злобой дня. По стопам «вопроса» идут «история» и «вариант», которые часто становятся универсальными, а в определенных сферах их обгоняет по популярности «мероприятие».

О том, что

Распространенное сочетание, которое каждый хоть раз, но использовал. Встречается эта конструкция часто, и порой она легко заменима. Например: «Написать о том, что оплата прошла не вовремя» — «Написать о несвоевременной оплате». Или «Благодарим за то, что выбрали нас» — «Благодарим за выбор наших услуг». Значит ли это, что сочетание нельзя использовать? Нет, речь о необходимости быть внимательным к выбору слов, каждое из которых должно работать на смысл.

Глава 32. Паронимы и сочетаемость

Чувство стиля рассказывает о нас больше, чем неверно проставленная запятая. Но ещё более показательной будет способность подбирать нужные слова, опираясь на их точное значение и потенциальную сочетаемость друг с другом.

Представьте себе ситуацию, которая произошла в реальности. В одну организацию на встречу приехал менеджер солидной корпорации, который долго описывал преимущества их услуг и потенциального партнёрства. Видимо, решив добавить веса в финальный аккорд своей презентации, менеджер гордо добавляет: «Это наш инсинуационный подход!». Инсинуация—это клевета, порочащий кого-либо вымысел, а инновация—нововведение, новшество. Без сомнений молодой человек перепутал «инновацию» с «инсинуацией», тем самым поставив себя в крайне неловкое положение. Подобные ошибки часто совершают необдуманно, не принуждая себя к самопроверке. Вот человек в публичном пространстве гордо называет себя «одиозной личностью», то есть крайне неприятной, при этом будучи уверенным, что слово «одиозный» имеет значение «хвалебный, известный».

Или взять слово «нелицеприятный». Думаете, это синоним «неприятного, грубого, отталкивающего»? Использование слова в таком значении считается речевой ошибкой. «Нелицеприятный»—это беспристрастный, справедливый, то есть не основанный на лицеприятии и стремлении угодить кому-либо.

А теперь о **паронимах**—словах разных по значению, но похожих по звучанию. Беда в том, что их часто путают. Невежу называют невеждой, командированного—командировочным. И наоборот. Давайте попробуем разобраться. Вот пять пар, в которых часто путают слова.

1. **Одеть/надеть.** Стабильный лидер по числу ошибок. Есть давнее мнемоническое правило, которое помо-

гает запомнить разницу: *одеть Надежду, надеть одежду*. То есть *одеть* можно *кого-то*, а *надеть* — *что-то*.

2. **Уплатить/оплатить/заплатить.** Эти глаголы можно часто услышать в общественном транспорте: «Оплатите за проезд!» Здесь дело не только в употреблении паронимов, но и в управлении. Оплатить можно *что-то*, а вот заплатить (или просто платить) — *за что-то*. Так что правильно будет: «Оплатите проезд!» либо «Заплатите за проезд!».

3. **Эффективный/эффектный.** Эффективный — это такой, который дает эффект. А эффектный — тот/то, кто/что производит впечатление. Если мы говорим, что очередной проект будет эффективным, это означает, что он будет хорошо работать. Но если мы называем его эффектным, это значит, что он просто рассчитан на то, чтобы произвести эффект, кого-то поразить.

4. **Экономический/экономичный.** Экономический — значит имеющий отношение к экономике. А экономичный — такой, который дает возможность сэкономить. Интересно, что в прошлом эти слова могли выступать в качестве синонимов. Толковые словари дают одно из толкований с пометой «устар.»: экономический = экономичный.

5. **Предоставить/представить.** Отдельно стоит сказать об этой паре, их часто путают. Представить — дать, вручить для ознакомления. Предоставить — дать возможность распоряжаться.

Сочетаемость слов

Точное значение слова вам уже известно, осталось только правильно соединить его с другими. Есть понятие сочетаемости слов, которая у всех разная. Как и в жизни, чтобы отношения были верными, надо безошибочно подобрать пару. Вот распространенные ошибки:

1. **Предпринимать меры.** Это словосочетание так часто встречается в речи, что стало казаться нормальным. На самом же деле меры не предпринимают, а принимают, а предпринять можно усилия или шаги. Верно: *принять меры, предпринять усилия или шаги*.

2. **Предоставленные неудобства.** Звучит издевательски, тем не менее довольно часто встречается в официальных ответах. «Приносим извинения за предоставленные неудобства». Удобства можно только доставить, а предоставляют обычно информацию. Верно: доставить неудобства.
3. **Играть значение / иметь роль.** Популярная пара, в которой часто происходит дружеский обмен ролями. Запомните: *играет роль, имеет значение. Не наоборот.*
4. **Дешевые / дорогие цены.** Ошибка чаще всего встречается в повседневном общении. Запомните: цены могут быть только *высокими или низкими*, а дорогими или дешевыми могут быть товары. Итак, верно: *низкая/высокая цена или дешевый/дорогой товар.*
5. **Большинство времени.** Слово «большинство» употребляется только с тем, что можно исчислить, большинство людей, например. А вот «большинство соли» мы вряд ли скажем. С существительным же «время» употребляется выражение «большая часть». *Неверно: большинство времени. Верно: большая часть времени.*
6. **Повысить кругозор.** Круг нельзя повысить, а вот расширить—можно. Повысить же можно уровень (ему тоже часто неправильно подбирают пару и говорят, что «уровень увеличивается»). *Верно: расширить кругозор, повысить уровень.*

NB! И напоследок запомните, что выражение «имеет место» не требует дополнений. Неверно: имеет место быть. *Верно: имеет место и имеет быть.* Портал «Грамота.ру» комментирует это так. Согласно словарям есть два выражения *иметь место и имеет быть*. **Иметь место**—быть налицо, наличествовать (книжное), это буквальный перевод французского выражения *avoir lieu*: *имеют место следующие недостатки*. **Имеет быть**—произойдет: *заседание имеет быть*. Неправильное выражение *имеет место быть*—результат контаминации (смешения) двух названных

выражений. Оба выражения — традиционно книжные и официально-деловые. При употреблении в иных стилях придают канцелярский оттенок контексту.

Глава 33. Сложности управления

Предлоги, используемые в деловой речи, многочисленны и требуют постановки существительных в разные падежные формы. «Согласно закону» — одно из любимых выражений государственных служащих, которое встречается так часто, что начинаешь сомневаться: а ошибка ли это? Но это ощущение обманчиво. Слово *согласно* предполагает вопрос *чему?* или *с чем?* Можно, например, действовать *согласно закону* или поступать *согласно с законом*. Часто в документах встречается ошибка «*согласно приказу*». В современном русском литературном языке нормативна только конструкция *согласно чему*, то есть с дательным падежом. Такая конструкция должна употребляться и в официально-деловом стиле¹. Правильно: *согласно закону, согласно договору, согласно требованиям, согласно приказу, согласно указу, согласно распоряжению*.

А вот предлог *при* *посредстве* требует не дательного падежа — *при посредстве начальником стройки*, а родительного падежа — *при посредстве начальника стройки*.

Итак, предлоги: *в целях, в течение, в продолжение, впредь, до, вследствие, ввиду, в силу, касательно, по мере, по причине, при посредстве* требуют родительного падежа существительных (кого? чего?), а предлоги *благодаря, применительно к..., сообразно, согласно (приказу, распоряжению), вопреки* — дательного (кому? чему?).

Предлог «*по*» — самый частотный в деловой речи. Посмотрим примеры с этим предлогом. В этих

¹ <https://gramota.ru/biblioteka/spravochniki/slovar-trudnostey/so-glasno?ysclid=m3z4z61cy8980677271>

предложениях предлог **по** необходимо заменить на предлог **о**:

*Инструкция дежурному по части **по** действиям в условиях угрозы — о действиях.*

*Отзыв **по** проведению работ был выслан компании — о проведении.*

*Ждем предложений от Вашей компании **по** возможностям расширения сотрудничества — о возможностях.*

Посмотрите, какими предложениями можно заменить предлог **по**:

по ≠ о (об): отчитываться о работе (не по работе), доклад об итогах (не по итогам);

по ≠ для: немало сделано для (не по) улучшения качества продукции;

по ≠ из-за: указание не выполнено из-за (не по) бездействия администрации.

Исключение: по невниманию, по небрежности, по вине.

И вот ещё. Представьте, что вас отправили в командировку и попросили отчитаться по приезде...? Привычно хочется написать «по приезду», «по прилёту», но это неверно. Если предлог *по* используется при обозначении действия, события, после которого что-либо совершается, происходит, то он употребляется с существительным в предложном падеже (о ком, о чем?): *по окончании, по прибытии, по прилёте, по приезде (= после приезда)*. Не: *по окончанию, по прибытию, по прилёту, по приезду*.

Повторим. Речь идет о том, что что-то управляет чем-то. Например, глагол управляет существительным или местоимением и диктует ему определенный падеж. Но иногда нам непонятно, как именно он управляет. Наблюдать можно что-то или за чем-то? Вот небольшая памятка:

Занять и одолжить. Эти глаголы путают очень часто, а они имеют противоположное значение. Если вы

взяли в долг и решили рассказать об этом, значит вы «Заняли» — взяли займы. Если просите у кого-нибудь в долг, говорите: «Одолжи мне» — дай займы.

Описывать, обсуждать, понимать. Вы наверняка не раз слышали: «Мы обсудили об этом» или «Они описывают об этом» и еще много других вариантов с предлогом «о», который во всех этих сочетаниях не нужен. Описывать и обсуждать можно только что-то, но не о чем-то. Верно: «Они обсудили это» и «Они описывают это».

Организовать и руководить. Ошибки управления часто появляются там, где есть два разных глагола, например: *Ему поручили организовать и руководить группой.* Организовать можно что-то, а руководить — чем-то, и, когда вы строите предложение, надо это учитывать. Можно, например, сказать так: *Организовать группу и ею руководить.*

Благодаря и вопреки. Благодаря кому? / чему? Благодаря отделу, а не отдела. Вопреки чему? Вопреки положениям, а не вопреки положений.

Глава 34. Солидный канцелярит

Официально-деловой стиль не равен канцелярскому. А что такое «канцелярский»? Давайте разберемся с термином «канцелярит». Его придумал Корней Иванович Чуковский по аналогии с воспалительными болезнями, такими как менингит, колит, конъюнктивит. Канцеляритом он назвал воспаление живого языка. Опасность канцелярита видел не только в изменении заложенной сути, но и в способности губить самые живые понятные слова, которые утрачивают первоначальный человеческий смысл и превращаются в нудный шаблон.

Итак, канцелярит — это слова и выражения из официально-делового стиля вне своей среды. Злоупотребление этими средствами в деловом тексте или их переход в текст другого стиля и есть канцелярит. Представьте, что сейчас вы видите такой текст:

«В данной теме в целях повышения профессиональной грамотности и во избежание возникновения ошибок нами будут рассмотрены вопросы употребления канцеляризов». Скорее всего, стиль этого предложения вас бы удивил, а текст пришлось бы перечитать несколько раз. Понять его смысл с первого раза довольно трудно, потому что оно состоит в основном из канцеляризов.

Канцеляризы—это канцелярит? Нет. Канцеляризы—это слова и выражения, характерные для официально-делового стиля. Например, это слова «данный», «вышеуказанный», «в настоящий момент», «в период», «подобный» и др. И порой без них не обойтись, особенно если речь идет об официальных ответах.

Сравните:

Вы имеете право обратиться повторно—Вы можете написать еще раз.

Подобные документы необходимо представить в...—
Такие же документы нужно передать в...

Просим рассмотреть возможность внесения изменений—Вы можете внести изменения?

Избыточное или неуместное употребление канцеляризов (то есть слов из официально-делового стиля) превращается в канцелярит.

Канцеляризы не прибавляют солидности, как принято считать. Попробуйте представить, как рассказываете другу: «По причине благоприятной погоды нами было принято решение отправиться в лесной массив». Такая речь скорее напоминает пародию. Как писал М. Е. Салтыков-Щедрин в сказке «Вяленая вобла»: «Ах, воблушка, как ты скучно на бобах разводишь. Будто тебя тошнит».

Конечно, стиль деловой переписки другой, он должен быть официальным. Но в то же время изложение должно оставаться ясным, структура предложений—четкой. В «Литературной газете» есть шуточный текст «Порча хорошего настроения». Вот как он начинается: «Осуществив возвращение домой со службы,

я проделал определенную работу по сниманию шляпы, плаща, ботинок, переодеванию в пижаму и шлепанцы и усаживанию с газетой в кресло. Жена в этот период времени претворяла в жизнь ряд мероприятий, направленных на чистку картофеля, варку мяса, подметанию пола и мойку посуды. По истечении некоторого времени она начала громко поднимать вопрос о недопустимости моего неучастия в проводимых ею поименованных мероприятиях. На это с моей стороны было сделано категорическое заявление о нежелании слушания претензий по данному вопросу ввиду осуществления мною в настоящий момент, после окончания трудового дня, своего законного права на заслуженный отдых.

Как распознать канцелярит?

У канцелярита есть четыре признака. Запомните их и следите за умеренностью использования.

Признак № 1: отглагольные существительные

Если вы видите или слышите что-то вроде «во избежание невыполнения применения решения», знайте—это канцелярит. Все эти многочисленные слова на -ние—его верные спутники. Постарайтесь применять их как можно реже и по возможности заменять глаголами.

Нет	Да
Принимать во внимание	Учитывать
Продолжать ведение борьбы	Продолжать борьбу
Принять решение	Решить

Признак № 2: производные предлоги

Несмотря на название, тут ничего сложного. Это предлоги, которые образованы от имен существительных. Например, «в течение», «во избежание», «в отсутствие», «вследствие», «по причине», «по истечении», «ввиду» и пр. Кстати, запомните, что предлог «ввиду» часто употребляют неправильно. Ввиду пишем слитно, если предлог можно заменить на «из-за», например «не пришли ввиду болезни»; отдельно

в двух случаях: во фразе «иметь в виду» и в значении «вблизи», например «дорога шла в виду соснового леса».

Нет	Да
В связи с, по причине	Из-за
Офис не работает по причине выходных	Офис не работает в выходные
В отношении этого вопроса	По этому вопросу

Признак № 3: пассивный залог

Пристрастие к пассивному залогу как безличной характеристике официально-делового стиля иногда переходит границы. Частым употреблением страдательной формы адресант будто бы скрывает действующее лицо, такое создаётся впечатление у адресата. Не «мы сообщили», а «сообщено». Смотрите:

Нет	Да
Доставка товара была осуществлена	Курьер доставил товар
Было проведено исследование	Провели исследование
Вы будете уведомлены Министерством	Министерство уведомит Вас
Ваш вопрос будет рассмотрен администрацией	Администрация рассмотрит ваш вопрос

Признак № 4: расщепленные сказуемые

Замена глагольного сказуемого сочетанием однокоренного существительного с полузнаменательным глаголом. А если проще—когда один глагол заменяется двумя без необходимости. Например, «растет производительность—происходит рост производительности», «обучаем персонал»—«проводим обучение персонала».

Нет	Да
Занимаемся продажей оборудования	Продаем оборудование
Осуществляем проектирование	Проектируем
Достигли договоренности	Договорились
Оказывать поддержку	Поддерживать

Четыре названных признака часто «создают» пятый — нанизывание падежей. Это цепочка из нескольких одинаковых падежных форм. Например, такая: «Оперативная реализация разработанных мер по решению конфликтов и снижению соответствующих рисков становится особенно важной в условиях высоких требований к эффективности управления затратами и отвечает высоким стандартам этических и регуляторных норм, принятых в нашей компании». Для того, чтобы осмыслить это предложение, придется перечитать его несколько раз. Исправим его без ущерба смыслу: «Разрешать конфликты и контролировать риски особенно важно при одновременном снижении затрат. Это стандарт нашей работы».

Особый случай

Отдельно стоит сказать о глаголе «является», который тоже относится к казенному языку. Попробуйте вставить этот глагол в обычные, ничем не примечательные предложения, и вам все станет ясно. Возьмем самое простое: «Август — летний месяц». А теперь добавляем «является», и фраза превращается в канцеляризм: «Август является летним месяцем». Как говорят лингвисты, являются только привидения. В этом же списке «особых» слов — прилагательное «данный». Часто им злоупотребляют, используя чуть ли в каждом предложении. Оно уместно для официальных документов, употреблять его надо как можно осторожнее, в меру. Для нейтрального стиля вполне подойдет его замена «этот». В тройке с ним идут еще два слова «относительно» и «касательно». И если фраза «всё относительно» вполне уместна, то в конструкциях «пожелания относительно команды», «я звоню относительно вопроса» уже избыточна. Как и в сочетаниях «у меня есть мысли касательно вопроса», «касательно проекта» и далее.

Можно долго плести словесную вязь: много и высокопарно писать ни о чем, уводя дальше от сути. Правда же будет всегда видна за прямыми и ясными словами.

Глава 35. Тонкости обращения: идти на «Вы»

Об обращении как элементе рамочного оформления письма мы говорили во второй главе. Здесь же обратим внимание на особенности *употребления* этого *фатического средства* («Фатика» — средства для установления контакта).

Итак, «*Здравствуйте, уважаемые, читатели!*». Что в этом обращении вам кажется лишним? Это не только запятая после слова *уважаемые*, но и избыточное приветствие «*здравствуйте*», характерное для устной формы общения. В современном гибридном варианте деловой речи приветствие прочно обосновалось в обращении, и многие убежденно считают, что без добавочных «Добрый день» или «Здравствуйте» не обойтись. Убеждает их и практика крупных организаций, которые в своих приложениях здороваются с клиентами так: «Добрый день, Юлия!». А вместе с тем нормативное обращение предполагает использование имени, имени-отчества в случаях со строгой формой официально-делового стиля «Уважаемый», в неформальной допустимо и «Дорогой». Если известна только фамилия, она дополняется обращением Господин/Госпожа. Об этом мы говорили в начале. В обращении приоритет нужно отдавать имени, особенно если оно вам известно, или фамилии, если вам неизвестно имя.

«Добрый день», «Добрый вечер», «Доброе утро» помогут в случае, когда вам неизвестно имя адресата. Но нормативным обращением даже в этом случае будет считаться форма «Господа!».

В официальных письмах обращения принято записывать на отдельной строке. Ставим в конце запятую или восклицательный знак, и то и другое корректно. Не стоит использовать точку, ведь у обращения — особая, звательная интонация. А точка ее убивает, гасит. Выглядит такая конструкция довольно странно: «Уважаемая Мария. Я получил Ваше письмо...» Как и говорили: в последнее время точка в переписке —

деловой и бытовой—стала знаком обиды, угрюмости и даже агрессии. Так что будьте с ней очень осторожны, особенно в обращениях!

Впрочем, иногда забывают поставить и запятую, как вот в этом примере из переписки: «Евгений добрый день». Здесь после обращения «Евгений», конечно, должна стоять запятая. Повторим!

Нет	Да
Здравствуйте, уважаемый, Вадим Петрович!	Уважаемый Вадим Петрович!
Здравствуйте Иван Иванович.	Вадим Петрович! Вадим Петрович,
Уважаемый Николаев Вадим Петрович!	Уважаемый Вадим Петрович! Уважаемый господин Николаев! Уважаемый г-н Николаев!
Вадим Петрович. Вадим.	Вадим Петрович! Вадим, Вадим! Дорогой Вадим!

Если адресатов не больше двух, можно обратиться по имени к каждому: Мария, Ирина. Только следите за субординацией и статусом: начинайте с того, кто старше, или с того, с кем ведете основную работу «Мария Петровна, Ирина,...»

При личном общении есть масса способов выразить интонацию. В текстах, когда не видно мимики и не слышно голоса, особенно важно быть внимательным к знакам. Примитивный набор символов делает пунктуацию критически важной для общения по электронной почте—«**Мария!**» или «**Мария,...**». Если используете в обращении только имя, будьте аккуратны с восклицательным знаком после него. Некоторые люди воспринимают восклицание после имени как признак возмущения. Выход—нейтральная форма с запятой «Мария,...».

И ещё одна острая тема—какой регистр выбрать в обращении «Вы и вы»? Многие считают написание Вы с большой архаичным, убеждая, что выразить уважение достаточно формой «вы» без завыв-

шения регистра. Но поскольку новые правила не вывели, не кодифицировали, поэтому кто бы что ни говорил, вспоминаем «старые». «Вы» с прописной (большой)—при обращении к одному лицу, «вы» со строчной (маленькой)—ко множеству. Последнее время даже именитые филологи стали поддаваться натиску убежденных в архаичности такого подхода. Якобы *вы* уже содержит в себе уважение, и этого достаточно, а вот избыточность *Вы с прописной* очевидна—тут вам и неискренность, и нарочитая вежливость сродни «Глубокоуважаемому». Решать вам, а польза от большой и маленькой буквы всё же есть. Во-первых, это страховка, во-вторых, ясность смысла, когда важна точность. Сравните:

Мы подключили вас к системе. (Где «вас»—это команду)

Мы подключили Вас к системе. (Конкретного человека)

Благодарим Вашу компанию. (Директора)

Благодарим вашу компанию. (В целом)

И в-третьих, это маркер своих и чужих.

И здесь вернее не бездумно следовать правилам или прихотям «лидеров мнений», а начинать с анализа адресата и обстоятельств, которые часто влияют на выбор.

Представьте, как человек из мира бизнеса со стойкой привычкой общаться на «вы» пришел работать в телешоу. И попал в гущу событий в самый разгар—съемочные дни, когда надо уложиться в сроки, а горящих задач столько, что нет времени на этикетные нормы (и это плохо). И статус здесь не играет роли: режиссер или продюсер, оператор или редактор—все, и даже незнакомые друг другу люди, общаются на «ты», отчасти экономя время на прелюдии и знакомства. Приходится подстраиваться на благо общего дела. И это не хорошо и не плохо. Это особенности среды, которые нужно учитывать.

На выбор «ты» или «вы» влияет не только статус, социальное положение, но и готовность установить определенную дистанцию в общении. И вот это поле уже

куда более зыбкое. Хотите вы с человеком перейти на неформальный, более теплый уровень или сохраните дистанцию? Есть люди, которые через час после знакомства переходят на «ты», даже не поинтересовавшись готовностью собеседника, который, в свою очередь, обоснованно считает такой ход шагом к панибратству.

Другие же, напротив, годами выдерживают «расстояние» на «Вы» и вполне комфортно себя чувствуют.

Неприятнее же ситуация, в которой всё наоборот — когда с «ты» переходят с «Вы». Это маркер недовольства или даже скрытой агрессии. Помните, как у В.О. Пелевина в повести «Вести из Непала»: «...Больше всего Любочку напугало обращение на «вы», по имени-отчеству. Это делало всё происходящее крайне двусмысленным, потому что если опаздывала Любочка — это было одно, а если инженер по рационализации Любовь Григорьевна Сухоручко — уже совсем другое».

Будьте внимательны с сокращением дистанции. Этим грешат и крупные компании, обращаясь к клиентам на «ты». Заходишь, например, в онлайн-кинотеатр, а тебе сходу «Оформи подписку» или «Что ты хочешь посмотреть?» Есть те, кому хочется ответить: «Уже ничего».

Одна семейная пара поделилась своей практикой общения. Когда всё хорошо, жена для мужа всегда Маша, Маня, Машенька. Но стоит обстановке накалиться, как Машуля превращается в Марию. Удобный маркер!

Стоит отметить и еще одну вариацию с дистанцией. Когда характер отношений официальный (на «вы»), но человек хочет подчеркнуть дружелюбие. Выглядит это так:

«Ира, зайдите ко мне после совещания» или «Сереза, напишите мне, пожалуйста, по итогам».

Обращаемся на «Вы»:

1. К незнакомым людям при первом контакте. Переход на «ты» возможен, если собеседник

сам это предложил или вы почувствовали, что уместно проявить инициативу. Например, так: «Вы не против перейти на „ты“?»

2. Ключам старше себя. Здесь предложить перейти на «ты» может только тот, кто старше. И никак иначе. При этом он может обращаться к вам на «ты», а вы, сохраняя дань уважения, продолжите обращаться на «Вы». Это не нарушит ничьи границы.
3. Помните, переход на «ты» возможен только после взаимного согласования, а не потому, что вам так захотелось.
4. Если вашей душе претит обращение на «ты», учтиво, но уверенно скажите об этом, сохраняя дружелюбный тон: «Вы не будете против, если я продолжу обращаться на „Вы“? Мне так привычнее» или «Могу я обращаться к вам на „Вы?“» Это своего рода метасообщение, подтекст которого поможет деликатно озвучить требование без назидания. Зона умолчания, по которой рассудительный человек самостоятельно определит возможные погрешности в коммуникации.

Обращение — это дистанция

Хотите обидеть человека? Ошибитесь в его имени.

Возможности шире, когда имя редкое. Знакомая девушка по имени Зиба уже была Зитой, Зебой, Зубейдой, Зимой, Зубейбой и даже Наташей. Эсьмира становилась Эльмирой, Амирой и даже Алисой. Но далеко не пойдём, есть же и привычные имена.

«Наталья», казалось бы, где тут ошибиться? Меняем одну букву — и вот Наталья превращается в Наталию. Возможно, вы думаете — да какая разница! А она есть, и очень большая. Не каждая Саша хочет быть Александрой, и наоборот, а Александр Иванович не готов быть Александром, не говоря уже о формах Саш, Саня, Санёк.

Смотрите на подпись в письме, слушайте, как человек представляется и обращайтесь к нему так, как он хочет.

Рассудительный подход транслируют люди, четко осознающие свои границы и готовые открыто о них сообщить. «Лёля мне нравится больше, чем Лика», «Лучше Танит, а не Танита». Конечно, при условии вашего встречного вопроса.

Выбирая степень формальности, помните градацию от формальной к дружеской:

«Здравствуйте» → «Приветствую» → «Привет» → «Дорогой».

Глава 36. Слово вежливости

Знакомый набор слов, которым мы часто пренебрегаем: «пожалуйста», «будьте добры», «могли бы вы» и далее. И делаем это напрасно. Короткое «Организуйте встречу» или «Ответьте на вопрос» сообщение может выглядеть грубо.

Посмотрите, как меняется тональность, если добавить только одно слово вежливости:

Организуйте, пожалуйста, встречу.

Пожалуйста, ответьте на вопрос.

Прочтите внимательно, там речь о дате.

Назидательно и высокомерно, с нотой недовольства

Пожалуйста, посмотрите абзац второй. В нем речь о дате.

Нейтрально без назидательности

Парадоксально, но есть те, кто считает, что вежливость равноценна слабости. Якобы раз ты просишь: «будьте добры», «могли бы вы» — значит, ты не силен в убеждении других и не способен уверенно добиваться цели.

На деле же вежливость и есть сила, способная нейтрализовать деструктивное воздействие: дать отпор

дерзости, бестактности, наглости и быть инструментом косвенного побуждения:

Могли бы Вы,
Будьте добры,
Пожалуйста,
Вам будет удобно?

Прошу уделить внимание.

Эта история могла бы стать отменным примером для подражания. В одну из маленьких типографий, таких, в которых директор—это и мастер, и секретарь, позвонил клиент с просьбой скрепить блокноты. Но такой услуги не было. Ничего, казалось бы, страшного: нет так нет. Но директор, отвечая звонящему, добавил в конце: «Извините, пожалуйста», чем сильно удивил клиента, ставшего в будущем постоянным.

Сила вежливости способна нивелировать даже агрессию. Вот такую историю о том, как добро победило зло, опубликовали в социальных сетях. Мужчина, увидев с балкона, что внизу наряд полиции пытается посадить в машину нетрезвого соседа, начал громко возмущаться и требовать объяснений. Прозвучали угрозы об уголовной ответственности за неповиновение. В итоге он спустился и извинился перед полицейскими за своё нетактичное поведение. Ситуация в корне изменилась—стражи порядка отпустили соседа, принесли извинения в ответ и уехали. Это было похоже на сказку с преобразованием лягушки в принца.

Поэтому иногда достаточно показать, что вы настроены благожелательно и не заинтересованы в конфликте.

Извините или простите?

Есть условные этапы устранения обиды: сожаление, признание вины, раскаяние.

Каждому этапу свойственна своя форма выражения: сожалею, к сожалению / признаю свою вину, виноват / каюсь, мне стыдно.

Вежливость—это не подпись «С уважением».

Вежливо—это объяснение.

Аккуратно и с вежливостью!

Чувствовать границы нужно везде, даже в проявлении вежливости. Иногда её излишняя нарочитость превращается в подхалимство.

Заранее благодарим за оказанное понимание!

Или вовсе звучит издевательски.

Представьте, что файл в текстовом процессоре из пяти десятков страниц вдруг не сохраняется, вас выкидывает из системы, а взамен она показывает сообщение «Возникла проблема. Последние изменения могут быть потеряны. Извините за неудобства». Хочется спросить: последние изменения можно вернуть? И всего лишь неудобства? Какие уж тут извинения! Сплошные эмоции.

Лучшие извинения—это решение, если оно от вас зависит. Как бы ни было, будьте искренне в проявлении чувств. Шаблонность никогда не приведет к положительному результату. О ней мы поговорим в предпоследнем разделе.

Часть 6. Причины коммуникативных неудач

Глава 37. Нулевые знаки

Знаки внимания—это психологические прикосновения. Они могут быть приятными, неприятными, а могут вообще отсутствовать. Часто кажется, что отсутствием реакции как на негативное, так и на положительное высказывание собеседника мы ничего страшного для него не совершаем. Но в действительности таким образом мы посылаем нулевой знак внимания, то есть демонстрируем своё безразличие. Специалисты различают подобные нулевые знаки наряду с положительными знаками внимания (приятные слова, похвала, улыбки) и отрицательными (критика, упрёки).

Подобное игнорирование обычно больше всего обижает. Давайте разберёмся в механике. Если предположить, что знак внимания—это любое действие, совершённое по отношению к другому и влекущее за собой его эмоциональную реакцию, тогда знаками внимания могут быть любые действия человека, не направленные на своего собеседника, но совершённые в его присутствии.

Положительный знак внимания—это улыбка, выражение готовности помочь, радушный приём, обращение по имени, прямой взгляд, использование вежливых слов и т. д.).

Отрицательный знак внимания—это пренебрежение, грубость, сарказм, ирония, демонстрация своего раздражения, закрытая поза, неготовность смотреть на собеседника и т. д.).

Нулевой знак внимания. Все нулевые знаки внимания—это игнорирование человека. Причём игнорирование может быть:

— физическим: человек не обращает внимания на вопрос, продолжает заниматься своими делами, не смотрит в глаза, когда разговаривает с вами, общается с другими на посторонние темы;

— и психологическим: человек вербально выражает своё равнодушие. Например, таким образом: *«Вас много, а я одна», «Я вообще-то занят», «Я не могу учесть все ваши желания», «Всё написано в уставе», «Я не знаю, кто за это отвечает», «Сейчас нет возможности ответить», «Это не моя компетенция», «У меня нет такой информации»* и т. д.

Подобными фразами собеседник показывает, что вы—ничем не отличаетесь от других, не имеете для него ровно никакого значения, да и оснований, по которым он может на вас отвлечься, не существует: *«Для вас меня нет».*

Кажется, что ничего неприятного нулевыми знаками мы не транслируем, особенно если фразы произнесены нейтральным тоном. Однако сам факт игнорирования создаёт у адресата негативные эмоции, такие же, как и при отрицательных знаках внимания. Причина в том, что нулевые знаки внимания демонстрируют нашу абсолютную незаинтересованность в человеке. Мы показываем, что он для нас полный ноль. Он не существует, его реплик не существует, его потребностей. Одна история хорошо иллюстрирует эту тему. В супермаркете, рассчитываясь за продукт, покупатель спросил кассира: *«Ой, а что это сыр так внезапно подорожал? Неожиданно».* Тон покупателя был абсолютно нейтральным, человек не возмущался, не предъявлял претензии. Нужно было просто поддержать речь, принять приглашение к небольшому нейтральному диалогу, допустим так: *«Да, не только сыр, а что делать...», «А что вы хотите, всё дорожает», «Сама удивлена, всегда его брала по другой цене».* Но вместо сообразной реакции кассир сказал: *«Пакет брать будете?».* В этой фразе

всё: и негодование от глупых вопросов, надоедливых покупателей, неудовлетворенность от работы, эмоциональная усталость. То есть, не задумываясь, мы можем обидеть человека или даже оскорбить его, тем самым уже в начале общения заложить мину замедленного действия. Если человек сразу и не выкажет обиды, она точно проявится в случае каких-то проблем в дальнейшем общении. Оказать внимание на деле не так сложно. Вы помните, что при личном общении важно смотреть человеку в глаза. Тёплый взгляд и уместная улыбка располагают к общению и часто нивелируют степень агрессии. Когда негативно настроенный человек, уже заточивший оружие борьбы, вдруг видит улыбающегося собеседника, который тепло и доброжелательно смотрит на него, будто бы ожидая и приглашая к беседе, желание нападать пропадает. В устном общении эту же роль играет дружелюбная интонация, с которой вы будете говорить. Она формирует положительный знак внимания, который вы пошлёте собеседнику. И скорее всего он ответит вам тем же, ведь мы склонны копировать речевое поведение друг друга.

Глава 38. Паравербалика

Эта глава посвящена тому, как мы говорим. О влиянии паравербальных сигналов мы уже упоминали, поэтому коротко вспомним: вербалика—что мы говорим (слова); паравербалика—как мы это говорим (темп, тембр, интонация, громкость); невербалика—что мы при этом демонстрируем, то есть язык тела.

Почему вновь возвращаемся к этой теме? Потому что есть довольно обширная категория людей, которым легче и быстрее почувствовать, чем понять. Какие бы вежливые и учтивые слова вы ни произнесли монотонным голосом, не реагируя на человека, доброжелательности это не добавит. Можно и «спасибо» сказать так, что собеседник почувствует отвращение. Одной только интонацией мы способны передать

своё отношение к человеку или к событию. Представьте, что вы просите в регистратуре продиктовать вам номер вашего исследования, а сотрудник не хочет этого делать, ему лень заходить в систему. Он всячески пытается отделаться от вас, но ваша настойчивость побеждает. Ему приходится зайти в базу, он находит нужный номер и начинает диктовать его вам: отрывисто, с металлом в голосе, цедя слова. Всем своим видом, а особенно тоном, сотрудник выказывает вам своё недовольство и раздражение. Старайтесь быть внимательным к себе и опирайтесь на подсказки.

Улыбка в голосе. Вы уже знаете, что это не просто формальная вежливость. Это надёжно работающий паравербальный инструмент. Улыбка слышна, она создаёт впечатление, что вы настроены дружелюбно. То есть вы посылаете важный положительный знак внимания, особенно для начала контакта.

Интонирование вверх на словах приветствия. Задаёт позитивный и вместе с тем деловой тон общения. Вы показываете, что готовы активно включиться в работу с запросом клиента или коллеги. Вы ждали его звонка или встречи с ним. В дальнейшем вам также стоит обращать внимание на свою интонацию.

Ведь даже самые приятные по смыслу слова, например ваше имя, сказанные с пренебрежением или доминированием, несут совершенно другой посыл. И тем более неприятно, когда, употребляя формализованные в скриптах «вежливые» слова, сотрудники одной только интонацией перечёркивают весь их смысл.

Громкость речи, приемлемая для собеседника. Помните, вас должны понять, и ответственность за это понимание лежит в том числе на вас. А для этого надо говорить так, чтобы вас удобно было слушать, не испытывая при этом дискомфорт от непривычно высокой громкости, которую, кстати, можно воспринять как доминирование. Начните с умеренной громкости. Но при необходимости будьте готовы её скорректировать.

Умеренный темп речи. И снова об удобстве другого. Вы должны быть уверены, что человек успевает вас услышать и понять. Причём, начав со среднего темпа, вполне возможно, вам придётся чуть скорректировать его, ориентируясь на темп речи собеседника. Вы должны синхронизироваться с ним по темпу, и этот приём даст вам примерно такой же эффект, который даёт при очном общении контакт глаз. Покажет, что вы с человеком на одной волне, что ситуация, когда вы быстро отговорите своё и отправитесь по своим делам, невозможна. Иногда люди боятся, что, «провисев» в ожидании ответа на телефоне несколько минут и наконец дождавшись ответа, они так ничего и не успеют выяснить. Связь может в любой момент оборваться, вас разъединят или вы закончите разговор. И эти опасения ещё больше подхлёстывают эмоции. Дайте понять, что вы точно никуда не уйдёте, пока не закончите этот разговор, и, например, собеседнику не придётся кричать в трубку: «Постойте! А вот тут я ещё не понял!». Это гармонизирует ситуацию, и вам будет легче работать.

Тембр голоса. Чем ниже голос, тем удобнее его слушать. Кроме того, тембр голоса играет важную роль в формировании так называемого психологического веса. Мы мыслим стереотипами и для нас низкий тембр уже сам по себе формирует образ экспертности, солидности. А высокий звонкий голос — признак незрелости, молодости, которая может ошибаться. Ваш тембр тоже участвует в формировании вашего имиджа. Вы профессионал или пока ещё стажёр? Как с вами можно позволить себе разговаривать? Ваш тембр не в последнюю очередь помогает людям сделать выводы.

Глава 39. Отношение к конфликтам

Если задать вам этот вопрос, ответ в большинстве случаев будет таким — «негативное». Как правило, корень конфликта в недостаточном взаи-

мопонимании. Мало кто испытывает удовольствие от конфликтных ситуаций, в которые попадает невольно или ведёт себя к ним осознанно. Так или иначе с конфликтами и речевой агрессией встречался каждый. Агрессивный потенциал заложен в человеческой природе, поэтому, хотим мы того или нет, но научиться с ним работать надо, и поможет в этом ассертивность—самоутверждение без нанесения вреда другому человеку. Она выражается в конструктивной позиции, принципе взаимоуважения, нейтралитете и главное—в понимании актуальных на момент речи коммуникативных ролей и функций собеседников.

Бывает сложно не высказаться категорично, когда вы слышите чуждую для себя точку зрения. Как говорил Бенджамин Франклин, «когда кто-нибудь утверждал нечто, безусловно ошибочное с моей точки зрения, я отказывал себе в удовольствии решительно возразить ему и немедленно показать всю абсурдность его предположений». Такой самоконтроль требует серьёзной работы над собой в части контроля собственных эмоций и реакций. Сложные задачи можно выполнить, если разделить их на части: простые и подъёмные. Начните с малого—научите себя не высказываться с ходу: сделайте перерыв, примите иную точку зрения, не торопитесь возражать, подумайте над ответом. И если вы уверены, что последствия вашей острой реакции будут нежелательными и вы к ним не готовы, возьмите паузу. Даже если вы категорически не согласны уже сейчас, ответной репликой может быть фраза: *«Понял тебя, возможно, надо подумать. Сейчас не готов ответить»*. Таким образом вы даёте собеседнику право на его мнение, но вместе с тем оставляете за собой своё. А время всё непременно расставит на свои места. Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам здраво относиться к конфликтам:

1. Конфликт—это не конец света

Ещё одна точка зрения на конфликт заключается в его естественной природе и благой функции. Он помогает вскрыть сложности, срывает маски и в целом развивает отношения. Не зря говорят, если хочешь

увидеть настоящее «лицо» человека, пройди с ним через трудности.

2. Не близко к сердцу

Самый действенный способ из всех возможных — не принимать близко к сердцу ни услышанное, ни прочитанное, даже в свой адрес. Вам указывают, как поступать, делают замечания, пытаются проверять ваши знания и дают оценку, о которой вы не просили? Так бывает. Попробуйте принять это максимально нейтрально и доброжелательно отреагировать. Например:

«Спасибо, вам не стоит об этом беспокоиться», «Пожалуйста, не волнуйся за меня», «Благодарю за советы, подумаю над их применением», «Ваше право так думать», «Позвольте не согласиться».

3. Аллергия на унижение

Вас незаслуженно обидели? Вы знаете, что делать: идите и заслужите. А если серьезно, спасёт уверенность в себе и в своих силах. Представьте, что вас попросили о помощи. Вы по-человечески отреагировали, пошли навстречу, «отодвинули» свои дела, постарались сделать всё по максимуму. В общем, помогли как смогли, но результат человека не устроил. Коллега и «спасибо» не сказал, и с претензией вернулся. «Если не умеете делать, не надо и браться!» — выдал он вам вместо ожидаемой благодарности. Примите это и ответьте: *«Вы правы. В следующий раз не рискну вам помочь».*

4. Юмор в помощь

Юмор может стать помощником, правда, его применение требует развитого воображения, поведенческой гибкости и словесной изобретательности. К тому же оптимальные варианты для реакции приходят обычно позже, когда диалог уже завершён и упражняться в красноречии поздно. Тем не менее только практика проб, удач и ошибок поможет развить импровизацию. Никто не мешает учиться на примерах.

— *У вас такое высокомерие на лице, с ума сойти!*

— *Просто лицо такое.*

— У вас подол завернулся.

— Спасибо, мне так нравится.

5. Кто умнее, тот замолчит первым

Помните, что с человеком обращаются так, как он позволяет это делать.

Ваша реакция на хамство зависит от того, что и как долго вы готовы терпеть.

Старайтесь не принимать предложенные правила игры, опускаясь на уровень агрессора, и будьте верны себе. Достоевскому приписывают такие слова: «Друг мой, вспомни, что молчать хорошо, безопасно и красиво». Это правило действительно не имеет противопоказаний. Любой конфликт проще пресечь, как и не спровоцировать повод для нагнетания негативных эмоций.

Глава 40. Работа с эмоциями

Иногда приходится беседовать с человеком, который уже недоволен и «выведен из себя». Он во всём обвиняет других и требует решения. Чего же он на самом деле хочет? У любой конфликтной ситуации есть два уровня.

Уровень *содержания*—это что, собственно, произошло (ошибка в документе, который вы сделали, большая очередь, невозможность получить ту или иную услугу прямо сейчас, несвоевременная информация и т. д.).

Уровень *эмоций*—это то, что человек чувствует по этому поводу (разочарование, гнев, неуверенность, страх, раздражение). Это коррелирует с содержанием и общим фоном коммуникации.

Если человек испытывает яркие эмоции, тем более негативные (жалуется, обвиняет, кричит), объяснять ему что-то бесполезно. В этот момент он во власти работы правого полушария, ответственного за чувства, интуицию, воображение. Поэтому, прежде чем

перейти к работе с содержанием (донести аргументы, объяснить что-то рациональное), то есть дать дорогу левому полушарию, необходимо «успокоить» правое, то есть поработать с эмоциями. Психологи считают, что жалоба—это сообщение о том, что ожидания человека не сбылись, о его разочаровании. Жалуясь, человек хочет не только разрешить свою проблему, но и заявить о своих чувствах. Кроме того, ему необходимо, чтобы признали справедливость эмоций, которые он испытывает по поводу происходящего. Этого он и требует. Скорее всего, и вы в своей практике наблюдали такие ситуации, когда проблема исчерпана, а эмоции, которые в связи с этой проблемой испытывал человек, ещё бьют ключом. С чего, казалось бы? А с того, что, достигнув одной цели—разрешив свою проблему, человеку не удалось достичь второй цели, не менее важной для него. Он не получил признания своих эмоций у тех, кому их демонстрировал.

Однако те, к кому обращаются с жалобой и претензией, чаще всего не видят этой потребности, игнорируют чувства, которые им демонстрируют. Зато абсолютно чётко воспринимают претензию как личное обвинение, к тому же, скорее всего, она именно так и выглядит, так формулируется. То, что жалоба выглядит как обвинение в адрес собеседника,— нормальное явление. Это всего лишь результат работы ещё одного психологического механизма. Столкнувшись с проблемой, человек первым делом пытается объяснить себе, что же произошло, почему, а главное, кто в этом виноват. И виновных всегда хотят видеть в ком-то другом, но никак не в себе. Скажите себе: *«Ничего личного. Конфликтная ситуация— это один из рабочих моментов, который требует такого же профессионального подхода, как и все прочие рабочие ситуации».*

Действительно, в своей профессиональной деятельности вы следуете определённым правилам, которые позволяют вам грамотно и эффективно выполнять свою работу. Точно так же, по определённым правилам, нужно действовать и в случае возникно-

вения конфликтной ситуации, для того чтобы разрешить её с минимальными потерями, не дать разгореться конфликту.

Так что же делать?

Справившись со своими эмоциями, начинайте работать с эмоциями, которые вам активно демонстрирует недовольный коллега: вербально (словами), невербально (поведением) и паравербально (интонациями, высотой голоса, темпом речи). Ни в коем случае не пытайтесь остановить его фразами типа: «Успокойтесь! Не надо на меня кричать!». Посмотрите на ситуацию с точки зрения психологии. Человек сейчас кричит. Он показывает вам, что рассержен, разочарован, расстроен, возмущён...

1. Покажите, что вы понимаете человека

Дайте человеку то, в чём он сейчас очень нуждается, сам того не осознавая. Покажите, что вы понимаете его эмоции. *«Я понимаю, что вы расстроены»*. Психологи называют это техникой проговаривания чувств—приём, который не только помогает вам показать, что вы понимаете чувства других, но и позволяет снизить эмоциональное напряжение. Если мы называем чувство вслух, оно ослабевает. Таким образом, чтобы успокоить человека, мы должны его эмоцию проговорить. Когда вы не игнорируете эмоции и называете чувства вашего собеседника, вы таким образом предоставляете ему право их испытывать, признаёте обоснованность его чувств. Как это доказать? Назвать их. Только будьте конкретны, в абстракции никто не поверит. Избегайте фраз *«Понимаю вашу эмоцию»*, *«Понимаю вас»* и меняйте их на конкретные *«Понимаю ваше негодование»*, *«Действительно, тут сложно возмутиться»*.

2. Покажите, что вам не всё равно

Продемонстрируйте своё отношение. Человеку, который испытывает яркие негативные эмоции, важно понять, что вы не пройдёте мимо. Какие именно эмоции и как стоит продемонстрировать, зависит от того, насколько обоснованы претензии,

с которыми к вам обращаются. Конфликт может возникнуть из-за ошибки, допущенной в другой организации или даже самим человеком. Однако это не означает, что с такими ситуациями не надо работать. Если от вас ждут поддержки, протяните руку помощи и скажите: *«Сейчас мы с вами разберёмся со всем, не волнуйтесь»*.

3. Инициатива за вами

Расстроенный человек захочет увидеть, что вы неравнодушны. Если вы можете самостоятельно решить проблему, решите её сразу же. В случае если вы сами ничего сделать не можете, организуйте решение, обратитесь к коллегам, к руководству. Даже малость «хотя бы что-то» будет доказательством вашей заинтересованности. Старайтесь вести диалог, взять на себя инициативу, бразды правления: обязательно сообщайте человеку, что вы намерены делать с поступившей информацией, объясняйте все свои шаги. Ваш собеседник должен понимать, что происходит и для чего вы совершаете те или иные манипуляции. Воздержитесь от намерения вступить в ссору и постарайтесь хотя бы что-то ответить на реплики человека, говорящего с вами на повышенных тонах. Не молчите.

4. Управлять беседой

Управление беседой, даже изначально неприятной, должно оставаться в ваших руках. В ситуации, когда у человека накопилось слишком много эмоций и он общается с вами в формате монолога, найдите возможность перехватить инициативу, воспользовавшись универсальной фразой: *«Простите, что перебиваю. Если Вам нужна помощь, позвольте задать уточняющие вопросы»*.

Вы активный участник. Обороняться и держать удар — неправильно, просто потому что вам не от кого защищаться. Напротив, ваш собеседник, испытывая страх по незнанию, волнуется и пытается нападать, защищаясь. Вы же должны быть уверены, спокойны и непоколебимы, как Гималайский хребет.

Ведите беседу в конструктивном русле: задавайте вопросы, которые помогают прояснить ситуацию и определить, насколько доходчиво и понятно вы передаёте информацию. Неприемлемы ситуации, когда из вас «клещами» вытаскивают информацию; вы делаете длинные паузы и невнятно реагируете на все высказывания; вы так ничего и не предложили человеку.

Когда человек не понимает, он злится. И в первую очередь — на вас. Чем больше понимает собеседник, тем ниже уровень его тревоги.

Глава 41. Правильный отказ

В любом отказе важен баланс личных границ и способности к коммуникативной гибкости. Перекос в ту или иную сторону может привести к конфликтам внешним и внутренним. В первом случае человек не может отказать: его так воспитывали, ему неловко обидеть другого и пр. Он помогает всем и тайно мучается сам.

Или напротив, когда человек чаще всего отказывается идти навстречу, он легко получает образ эгоиста, с которым не очень приятно работать. Считается, что человеку психологически намного комфортнее соглашаться, чем отвечать отказом. И действительно, многие испытывают трудности с тем, чтобы сказать «нет», даже если объективно на это есть все основания.

Но отказывать лично, «в лицо» всегда сложнее, чем по телефону, а устно — сложнее, чем письменно. Но и в этом случае отказ получается или излишне резким, или нарочито вежливым. В большинстве ситуаций отказ должен быть уверенным, однозначным и при этом понимающим. Что это значит?

Вы осознаёте, что адресату неприятно получать отказ. Подобное понимание может выражаться в короткой официальной фразе: *«Вынуждены сообщить, что...»* Но не всякая краткость на пользу. Срав-

ните варианты ответа на вопрос: «Вы сможете созвониться завтра в 11:00?» и выберите тот, который вам понравится больше: «Нет» или *«Сожалею, не получится, совещание с утра. Предлагаю в 12:00»*. Отказ без пояснений «Нет значит нет» может быть грубым, поэтому оптимальная схема состоит из трёх шагов: объяснить причину, проявить понимание и предложить решение. Для внешних контактов: *«К сожалению, такая возможность не предусмотрена в связи с...Понимаем сложность ситуации, поэтому рекомендуем рассмотреть...»*. В общении с коллегой: *«Прости, сегодня обсудить не смогу, уже согласовал встречу. Понимаю, что сроки горят, поэтому предлагаю встретиться завтра на час раньше или созвониться сегодня по ВКС. Как тебе удобнее?»*. Как минимум, первый и последний из этих трёх пунктов обязательны к исполнению. Главное в любом отказе — хотя бы попытка (!) предложить альтернативу, подобрать решение, даже если оно и не будет релевантно запрашиваемому.

«Жёсткий» отказ

Запишите несколько допустимых для себя конструкций корректного отказа и одну — жёсткого. Такая форма востребована для адресатов с немотивированной агрессией, необъективными требованиями и угрозами. В этом случае пригодится знание клише делового стиля. Используйте как схему такой вариант:

«Уважаемый Иван Ильич!

В соответствии с условиями договора мы имеем право отказать.

Просим учесть, что гражданское законодательство не обязывает нас информировать клиента о причинах отказа. Обсуждать критерии, которыми руководствуется организация, принимая решение, не представляется возможным. Позиция не изменилась и пересмотру не подлежит.

Надеемся, что наш ответ станет для Вас исчерпывающим».

Искренность

Есть и второй способ, который иногда работает лучше попыток ходить вокруг да около, неумело вуалируя истину. Например, вы подали заявку на конкурс в школу или на работу, неважно. Вы не подошли по каким-то причинам (как правило, их не объясняют, а зря). И вместо хотя бы честного ответа «Простите, вынуждены отказать» вы получаете ворох бессмысленных оборотов, косвенно имеющих отношение к теме. Обтекаемая подчеркнутая вежливость из разряда «наша среда не для вашего мальчика» звучит избыточно, ведь очевидно, что основания иные, а сахарная пудра только портит послевкусие. Справедливо считать, что лучше бы написали как есть: «Пива нет». Подходит и для случаев официальных отказов, когда выражать эмоции неуместно, но проявить понимание важно. При этом старайтесь быть соразмерны: как и в предыдущем примере, голое «нет» в ответе на вежливое и подробное письмо всегда будет выглядеть невежественно и грубо. Вот несколько примеров деликатных отказов для повседневных ситуаций: *«Мне крайне неудобно, но я вынужден ответить отказом», «Боюсь, при таких условиях и сроках я не смогу Вам помочь», «Мне самому обидно, что обстоятельства складываются таким образом».*

Глава 42. Страх ошибок

В нашей культуре есть давняя, но от этого ещё более устойчивая культура неприятия ошибок. Со школьной скамьи нас пугают карой педагога в виде оценок, суждений об успеваемости и перспективой публичной порки. Окунёмся в прошлое и найдём в нём известную присказку «Фита, ижица кь розгь ближится» или «Фита да вжица—кь лѣнн-вому плеть ближится», что буквально означало «Фита и ижица—дело к розге движется». Это упоминание мы найдём в словаре пословиц русского народа В.И. Даля. Дело в порядке букв древнеславянского алфавита—буквицы. Фита и ижица—последние

в азбуке и считались одними из самых сложных для изучения. Это поговорка о неизбежности наказания в случае плохой учёбы.

Так что можно сказать, что страх ошибок—часть нашего генетического кода. К чему об этом знать? В развитых культурах за признание ошибок, их последующее обсуждение и исправление хвалят. Именно хвалят, а не ругают, наказывают, штрафуют и увольняют.

Отсюда привычка об ошибках говорить смело, открыто их обсуждать и учиться исправлять так, чтобы пример становился опорой для других. И в этих же культурах бок о бок идут жалобы и претензии. Почему? Их воспринимают не как болезненную критику, а как повод улучшить свои услуги, увидеть проблему, несовершенства своего поведения, понять, что надо исправить или скорректировать. Не бывает жизни без ошибок, как не бывает и услуг без нареканий, процессов без сбоев, людей без недостатков.

Достаточно просто принять эту мысль и понять, что ошибки—это нормально! Ненормально не работать над ними, в страхе закрывать на них глаза и делать вид, что ничего не произошло, а если и произошло, то по мифическим «техническим причинам».

Вы не идеальный биоробот из спящего белизной и технологичностью офиса будущего. Вы человек, знающий своё дело и готовый прийти на помощь другим. Благодарите за критику и жалобы, не бойтесь их. Ведь они основа развития. Руководствуйтесь постулатом «Признать ошибку—это проявить силу».

Глава 43. Опять критика

В некоторых ситуациях приходится быть аккуратнее в выражениях. Помимо отказа и просьбы, это касается критики в том числе. Казалось бы, несложно сообщить коллеге о недостатках его работы. На практике критика часто переходит в агрессию,

имеет уничижительный аспект. Сам информационный посыл, каким бы благим он ни был, задевает личность получателя. Вместе с тем рабочие процессы не могут обойтись без так называемой обратной связи, то есть реакции. Неважно, кто имеет намерения высказать своё отношение к результату: руководитель или подчиненный. Важно, как это сделано. Во второй части книги мы упоминали о том, что руководителя не критикуют, но это не значит, что недопустимо делиться своей точкой зрения, основанной на опыте и профессионализме. Если упаковать её в форму рекомендации, то конструктивно настроенный начальник будет готов её как минимум услышать. Если вы относите себя к этой категории, то наверняка знаете базовые правила.

Как правильно критиковать?

1. **Выясняем причину и получаем мнение разных сторон.** Порой недостаток информации приводит к поспешным выводам или неверной трактовке. Полноценная картина сложившейся ситуации поможет принять верное решение. Поговорите со всеми участниками, имеющими отношение к результату или событию, которое стало поводом для критики.
2. **Не торопимся.** Критиковать надо вовремя. Старайтесь не набрасываться сразу. Выдохните, успокойтесь и обдумайте форму своей речи. Эта пауза позволит сдержанно передать суть.
3. **Без эмоций.** Постарайтесь передать информацию без оценочных суждений и скорых ярлыков, чтобы получатель воспринял критику без обиды на вас. Сравните: *«Вы опять неверно оформили перечень! Это безобразие и непрофессионализм!»*—*«Перечень содержит фактические ошибки. Скажите, что нужно сделать, чтобы впредь этого не допускать?; В чём вам требуется помощь?; Что становится причиной ошибок?»*
4. **Не при всех.** Критика не должна быть публичной. Лучшее решение—обсудить всё лично в пере-

говорной комнате, кабинете, за чашкой кофе, наконец. Выделите время в своём графике и попросите коллегу об этом же.

5. **Встречайтесь, а не пишите.** Чтобы верно понять друг друга и избежать конфликтов, лучше обсудить вопрос при встрече. Вы помните, что лучшая форма контакта — та, где мы считываем все сигналы.
6. **Критикуем ситуацию, а не личность.** Если хотите быть услышанным и сделать так, чтобы критика пришлась во благо, а не во вред, смещайте фокус с субъекта на объект, иными словами, с личных качеств человека:

«Вы медленно работаете» — «Работа не сделана в срок».

«Вы тихо говорите» — «Вас плохо слышно».

7. **Быть конструктивным.** Поиск решения и отношения с людьми важнее реализации эгоистичных побуждений и самоутверждения. Попробуйте присоединиться и показать, что вы прекрасно понимаете (если это так), что получать критику неприятно, поэтому предлагаете воспринимать её как шаг к совершенствованию услуг или функций, а не как повод для обиды.

Если коротко, то критикуйте лично, а хвалите — публично.

А вот что делать в обратном случае: если вы как подчиненный испытываете на себе всю палитру критики со стороны руководства? И допустим, безосновательно.

Что делать, если критикуют вас?

Правильно себя настроить:

1. Не принимать близко к сердцу. Это первое и основное! В жизни мало ситуаций, которые в действительности требуют такой реакции.
2. Не винить других в попытке снять с себя ответственность, особенно если другие не при чем.

3. Не оправдываться. Не знаете, что ответить в моменте, возьмите паузу, проведите аналитическую работу и после вернитесь с исчерпывающим ответом.
4. Не защищаться. Настоящая ваша защита— обстоятельная реакция с аргументами и объяснениями. Дерзость или грубость в ответ вряд ли оценят по достоинству.
5. Если вы не правы, учтите конструктивные замечание и поблагодарите за них.

Глава 44. Речевая агрессия

Мы очень разные, и при этом очень мало знаем друг о друге. Но это не мешает выносить скорые суждения или навешивать ярлыки. Поэтому, если хотя бы в качестве теста представить, что агрессия собеседника не связана лично с вами и дело в его банальном незнании правовых аспектов, низком уровне технической грамотности, а может, и образовании,— вам будет проще здраво и достойно реагировать на такое поведение. Вполне естественно, что многие считают эффективным способом: накричать, надавить, чтобы всё, наконец, заработало, устроить истерику или настойчиво требовать исполнения, потому что «вы обязаны». Подумайте о причинах агрессии. Если вы понимаете, что такая реакция— скорее крик о помощи, а не желание вас унижить, всё встанет на свои места.

1. Доктор-антидепрессант

Представьте себя доктором-антидепрессантом, так называл Чехова Павел Архангельский, заведующий больницы в подмосковном Воскресенске, где Антон Павлович проходил практику. А называли его так потому, что он всегда тепло беседовал с людьми, выслушивал больного, ни при какой усталости ни повышал голоса, умел поднять настроение: «Кашель? Не кашляйте денька три-четыре, сразу пройдет». К вам идёт раздражённый человек?

Наденьте защитный костюм прежде, чем входить в «красную зону». Вы видите «пациента» и его «клиническую картину», но лично вы в ней не виноваты. При этом в ваших силах поддержать человека, помочь ему: «спасти» советом, «вылечить» беседой или «выписать» рекомендацию.

Главное—установите контакт. Самые неприятные ситуации развиваются в его отсутствие. Человек видит, что он не интересен: его не слышат, потребностями не интересуются, поэтому он начинает привлекать к себе внимание, порой и через воинствующую позицию. Бывает даже так, что вы становитесь случайным получателем, попали «под горячую руку», в вашем лице увидели собирательный образ всех обидчиков. То есть дело вообще не в вас лично. И как ни банально, волнует человека только он сам. Помните, что ваше общение—это не дискуссия для убеждения, не искусство спора. Это попытка разрешить проблему с наилучшим исходом для другого. Как только разъяренный человек увидит, что руководствуются его интересами, он сбавит обороты, потому что сложно противодействовать тому, кто на твоей стороне.

2. Отрицательное подкрепление

В реакции на речевую агрессию есть одно полезное правило—отрицательное подкрепление. Это означает, что не следует «заражаться» эмоциями человека и таким образом провоцировать его на продолжение и усиление его эмоционального состояния. Этого можно достигнуть, не реагируя прямо на его обвинения и оскорбления. Конечно, это непросто, но, как показывает практика, возможно, если вы не будете принимать всё сказанное на свой счёт. Здесь работает позитивное речевое поведение. То есть это когда в ответ на грубость и хамство вы реагируете не теми же негативными эмоциями, а демонстрируете тактичную сдержанность и спокойствие. Такое поведение запускает механизм подражания образцу, то есть ваш собеседник начнёт вас неосознанно копировать и постепенно успокоится. Вспомните, мы говорили об этом эффекте в преды-

душей теме. Не стоит прямо реагировать на провокации, но объяснять причины изменений, если они были, необходимо. Не спешите отвечать за других, их слова и ответственность: *«Не обладаю достоверными данными»*. Как бы ни было, начните с разговора. Демонстрируйте открытость и готовность найти решение, какой бы сложной ни казалась ситуация.

3. Как говорить с теми, кто настроен против вас?

Вам надо выступить перед негативно настроенной аудиторией. Встреча неизбежна. Что делать? Ваш фундамент—это самоконтроль и незыблемое спокойствие. Рассчитайте свои силы таким образом, чтобы у вас хватило выдержки на всё время встречи. Старайтесь не терять самообладания и не позволяйте себе необдуманных действий. Эмоции не должны управлять вами.

Эти базовые правила в той или иной форме вы наверняка применяли на практике. Полезны они не только для внешнего общения с незнакомой аудиторией, но и для внутренних совещаний. Установки должны быть такими:

1. **Цель.** У вас должна быть чёткая цель и ответы на вопросы: «Зачем вы встречаетесь с людьми?», «Какого результата хотите достичь?». Избавьтесь от неопределённости прежде всего для себя.
2. **Подготовка.** Продумайте ответы на сложные и провокационные вопросы. Они будут, и они не должны застать вас врасплох. Даже если у вас нет идеального ответа или решения, это не страшно. Важно показать, что вы не боитесь говорить об этом и готовы к конструктивности. *«Это неожиданный вопрос, не готов на него ответить с ходу, но мы всегда можем побеседовать с вами после»*.
3. **Говорите правду.** Открытую позицию и уверенность можно продемонстрировать в случае, если вы сами себе верите. Как писал Константин Георгиевич Паустовский, если сам автор не видит ничего за своими словами, то и читатель ничего не увидит.

4. **Говорите умеренно.** Не говорите много, говорите достаточно. Обилие информации собьёт с толку. Люди могут подумать, что вы или не знаете, что ответить, или не готовились, или вовсе пытаетесь «замести следы».
5. **Сохраняйте спокойствие.** Прежде чем ответить на вопрос, берите паузу, чтобы ответить обстоятельно. Не торопитесь.
6. **Соблюдайте нормы этики.** Будьте максимально деликатны и тактичны. Ни в коем случае не переходите на личности, даже если вас всячески попытаются вывести из равновесия. Уверенно благодарите за активность, участие и вопросы, но не позволяйте переходить границы. Уместно сделать замечание. Например, на рабочем совещании: *«Дорогие коллеги, мы встретились сегодня не для того, чтобы поругаться. Прошу вас контролировать эмоции. Повышенный тон и взаимные оскорбления только помешают нам».*
7. **Ошиблись — признайте.** Если вы допустили ошибку, признайтесь в этом. Это сильная позиция. Даже если её не оценят сразу, спустя время обязательно проанализируют ваше поведение и сделают соответствующие выводы.
8. **Говорите понятно, ясно и по существу,** избегая терминов и профессионализмов. Ваш интеллект не оценят по достоинству, если не поймут, о чём вы говорите. Напротив, посчитают, что сложной лексикой вне разговорного стиля вы хотите показать своё доминирующее положение.
9. **Внимательно слушайте и не перебивайте.** Направляйте людей, если они переходят на личности и избыточно демонстрируют эмоции. Слушайте и ещё раз слушайте. Информация — ваша ценность.
10. **Без насмешек.** Ни в коем случае не насмехайтесь над аудиторией и не унижайте её. Это обязательно запомнят и припомнят тоже.

11. **Заканчивайте на плюсах.** Повторите положительные аспекты вашей речи, связанные с интересами вашей аудитории. Значение имеет то самое «послевкусие».

Чего не стоит делать:

1. **Яростно спорить.** Апеллировать к здравому смыслу возможно, но вряд ли негативно настроенная аудитория будет готова к логической аргументации.
2. **Указывать людям, как им себя вести,** что они должны сейчас делать.
3. **«Мы—умы, а вы—увы».** Не пытайтесь вести диалог сверху вниз в назидательной манере. Пренебрежительное и снисходительное отношение к себе люди почувствуют быстрее, чем осознают смысл ваших слов.
4. **Уходить от ответов.** Отвечать на конкретные вопросы абстрактно, витиевато, уклончиво, в общем, «лить воду». Это воспримут как незнание или желание скрыть правду.
5. **Игнорировать интересы людей.** Помните, что вас будут слышать, если поймут, что вы руководствуетесь не своими интересами, а интересами аудитории. При этом не бойтесь говорить и о своих интересах, если они связаны с темой встречи. Это поможет сформировать доверие.
6. **Атаковать в ответ.** Не отвечать на агрессивную атаку аналогичным образом. Если вы опытный скандалист, такая реакция выставит вас в нелестном свете. О вашем недостойном поведении узнают даже те, кто с вами незнаком, потому что вероятнее всего вас будут снимать на камеру смартфона. Такая практика встречается даже на внутренних совещаниях.

Если похвастаться таким опытом вы не готовы, может, и не стоит начинать. Воспитанным людям сложнее реагировать на хамство не потому, что они не находят аргументов в этой же категории, а потому что, как правило, проигрывают словесные баталии этого уровня. И в целом

ваша агрессия в ответ на агрессию перерастёт в сиюминутный скандал или, что ещё хуже, в долгоиграющий рабочий конфликт.

Что делать, если ничего не помогает?

Если вы всё сделали «по уму»: контролировали эмоции, не нарушали правила, были внимательны к слушателям, а они всё равно реагируют на вас с раздражением, вероятно, проблема гораздо серьезнее, связана она не только с текущей ситуацией, а с работой команды в целом. Решить проблему одной встречей не получится, тем не менее попробуйте снизить её накал.

1. **Без загадок.** Не позволяйте провокаторам загадывать вам ребусы. Просите проще и конкретнее формулировать свои вопросы. Нет ничего страшного в том, что вам что-то оказалось непонятным. Вполне вероятно, что дело не в ваших способностях, а в умении говорящего доносить мысли.
2. **Лимит времени.** Определите временной период для каждого ответа на вопрос. Фраза *«Есть ли другие вопросы?»* будет свидетельствовать о том, что вы уже дали необходимый в этом контексте ответ. Если слушателю этого недостаточно, пообещайте обсудить эту тему в индивидуальном порядке и сошлитесь на ограниченное время встречи и потребности всех участников. Это обещание надо выполнить.
3. **Пресекайте ненужные дискуссии** и уход от темы встречи. Пример: *«Уважаемые коллеги, буду вам очень признателен, если сейчас мы сохраним с вами тишину в кабинете. Да, каждый хочет высказаться, у всех будет такая возможность. Сейчас важно, чтобы я мог слышать вас, а вы — меня».*
4. **Не обороняйтесь.** Если вас обвиняют, старайтесь не обороняться, снижайте градус и берите паузу. Пример: *«Эта тема имеет много сторон... Мы обязательно обсудим её немного позднее».* При настойчивости аудитории скажите: *«Хорошо. Давайте разберемся, в чём суть обвинений...»*

Наша с вами задача сейчас—не найти виноватых, а прийти к решению».

5. **Дайте сказать.** Если говорящий сильно раздражён, дайте ему выговориться. Когда он «иссякнет», спросите о его чувствах: *«Вы возмущены? И вас можно понять. Давайте вместе посмотрим, что можно сделать, чтобы справиться с ситуацией?»* Вы признаете чувства этого человека и расположите аудиторию к себе.
6. **При активных помехах** прямо обратитесь к аудитории и скажите: *«Господа и дамы, когда тебя постоянно перебивают, очень трудно сосредоточиться и не уходить от темы. При этом мы все сейчас хотим одного—разобраться с трудностями. Так давайте дадим возможность хотя бы высказаться на тему решений».* Если вашей речи препятствует один человек, уделите ему персональное внимание: попросите представиться, если незнакомы, обозначить сферу профессиональных интересов, должность, рассказать о своём опыте. Предоставьте ему полноценную возможность озвучить возражения в ваш адрес, в общем, дайте слово. Если вы его выслушали до конца и после этого он продолжает вас перебивать, не даёт завершить мысль, критикует, скажите: *«Уважаемая Ольга Николаевна! У вас была возможность высказать всё, что вы хотели. Попрошу теперь дать её мне. Пожалуйста, постарайтесь меня не перебивать. Если у вас останутся вопросы, запомните их, вернёмся к их обсуждению, когда появится повод».*

Всё здраво, правда? Но почему-то не всегда работает. А потому что иногда мы сталкиваемся с манипуляцией. Поговорим о ней в следующей главе.

Глава 45. Это же манипуляция!

Поэтому и работает. Человеческое общение подразумевает установление отношений, и самые неприят-

ные ситуации развиваются как раз в отсутствие контакта между людьми. Граждане жалуются и в прокуратуру, и депутатам, а во внутренней коммуникации коллеги не прочь на всякий случай «эскалировать»: поставить в копию руководителя и между делом рассказать ему о вашей «плохой» работе. Как общаться, чтобы добиваться поставленных целей, при этом не забывая про интересы других людей, и так, чтобы коллеги хотели с тобой продолжать общение, вести проекты, доверяли тебе? И это разговор, конечно, про эффективный диалог, уверенную коммуникацию, когда ясны цели, когда партнёры открыто делятся информацией, слушают и готовы принимать иную точку зрения. Одним словом, заинтересованы друг в друге и в результате.

А что если непонятно, зачем вы уже третий раз выручаете коллегу, задерживаетесь на работе в ущерб своим интересам? И вы думаете, но ведь надо же человеку помочь, у него сложная ситуация: в семье заболели, переезд случился, «горят» билеты в театр, застрял в пробке или... Продолжите список на свой вкус. Или бывает, пришёл в магазин прицениться к телевизорам и сам не понял, как вышел с новым телефоном. А на встрече с партнёрами ваше выступление прервал незнакомый участник и попросил ускориться. От неожиданности пришлось оправдываться, наговорили лишнего и не сразу вспомнили, о чём дальше собирались рассказывать. Про что все эти истории? Про то, что для достижения цели любые средства хороши, неправильное здесь только одно — что этим средством достижения чужих целей становится сам человек. И это явление называется манипуляцией. Что же это такое?

Манипуляция — это преднамеренное (иногда неосознанное) и, как правило, скрытое побуждение другого человека к переживанию определённых состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых манипулятору для достижения своих целей. Обычно они не совпадают с желаниями и целями объекта манипуляции. Именно поэтому манипуляции прежде всего рассчи-

таны на точные апелляции к эмоциональной сфере адресата.

Вспомните фрагмент из фильма «Собачье сердце», где товарищи, пришедшие в квартиру к профессору Преображенскому, напоследок предлагают ему купить журналы в пользу детей Германии. Профессор отказывается, его спрашивают о причинах.

- Почему вы отказываетесь?
- Не хочу.
- Вы не сочувствуете детям Германии?
- Сочувствую.
- А-а, полтинника жалко?
- Нет.
- Так почему же?
- Не хочу.

Это, кстати, прекрасный пример здоровой реакции на действия манипулятора.

А как понять, что вы стали жертвой манипуляции? Слушать и слышать свои эмоции. Манипуляция— это скрытое воздействие на поведение другого человека, и сделать его явным могут ваши эмоции и, конечно же, осознанная практика по выявлению и противостоянию манипуляциям.

Иногда мы используем привычные конструкции, но не всегда задумываемся над тем, как их воспримут. Разберем две самые популярные.

Первая—«Заранее спасибо». Что здесь не так? Вы уже благодарите человека за то, чего он ещё не сделал, таким образом не даете ему возможность отказаться. Любители заблаговременной благодарности возразят, якобы манипуляции тут нет, просто поблагодарил человека за его будущую помощь. Вполне возможно, вы действительно хотите просто сказать «спасибо», но не стоит забывать, что, пользуясь одними словами, мы вкладываем в них разный смысл. И кто-то предпочтет самостоятельно сделать

выбор, прежде чем принять вашу благодарность. Хотите сообщить о своей потенциальной благодарности, так и скажите: «*Буду благодарен*».

Вторая фраза «Надеюсь на понимание» также неоднозначна. Одни скажут, что надежда на понимание — всего лишь просьба понять правильно, а другие увидят в этой фразе уничижительный аспект «надеюсь, хватит сообразительности понять». Убрать двусмысленность поможет ясная и простая форма «Прошу отнестись с пониманием» или «Прошу понять правильно».

На что надо обращать внимание? Следите за **своими** эмоциями.

1. **Противоречивость эмоций.** В первой ситуации, описанной вначале, с одной стороны, человеку было приятно, что он помог коллеге, с другой стороны, обидно, что за него допоздна выполнял его работу и сам приехал домой уставший.
2. **Неожиданность эмоций.** Вы ещё находитесь в процессе обсуждения проекта, а у вас уже в страхе и неприятии сжимается сердце. А руководитель рассказывает, что проект этот простой и лёгкий.
3. **Повторяемость эмоций.** Например, систематическое возникновение одних и тех же эмоций при встрече с определённым человеком, чувство вины, профессиональной некомпетентности. Почти всегда, когда вами манипулируют, непонятно, что происходит, чувство собственной значимости падает, хочется оправдываться, и вы понимаете, что не владеете ситуацией. То есть вашими руками и без вашего явного согласия кто-то хочет получить решение своего вопроса.

Как защищаться от манипуляции?

1. **Знать, что она существует.** Тем более что она почти всегда совершается неожиданно.
2. **Верить своим эмоциям.** Станным, смешанным и неадекватным.

3. **«Вскрывать» манипуляцию** и переходить в конструктивный диалог, не попадать в неудобное для вас положение.
4. **Хорошо знать, чего вы хотите, границы своих возможностей и цель**, особенно во время переговоров, потому что задача манипулятора — привести вас к своей цели, не учитывая вашу.
5. **Брать паузу.** Не отвечать сразу на вопрос или задать встречный вопрос, а в это время думать, как правильно ответить.
6. **Прерывать манипулятивное общение** в крайнем случае, когда ничего не сработало.

Как работать с манипуляциями?

1. **Техника бесконечного уточнения.** Здесь хорошо работают проясняющие и уточняющие вопросы. Например, такие универсальные варианты, как: «Поясните пожалуйста, что вы имеете в виду?». Таким образом мы выявляем мишень манипулятора.
 - *Вечно вы собрание странно проводите! Когда, наконец, научитесь?*
 - *Поясните, пожалуйста, что вы имеете в виду?*
 - *То, что вы совершенно безграмотно работаете!*
 - *Что именно вы посоветовали бы изменить?*

Иногда сам вопрос от собеседника уже сам по себе становится манипуляцией. И очень сложно ответить вопросом на вопрос, хочется начать оправдываться, когда вам открыто заявляют о вашем непрофессионализме: «Как можно поступать так непрофессионально?» — «Расскажите, пожалуйста, что вам показалось непрофессиональным?»

2. **«Вскрытие» позиции собеседника** — ещё один коммуникативный инструмент, который помогает предотвратить манипуляцию. Здесь вы озвучиваете позицию собеседника как предположение:

— Простите, мне кажется, вы сейчас недовольны лично мной, а не тем предложением, которое я высказал. Я прав?

— Ваши слова воспринимаются как грубость. Вы так и планировали?

3. **Техника профессора.** Это корректное сообщение о том, что выполнение предъявленных требований нарушает ваши личные права. Вы имеете право быть собой и поступать так, как считаете нужным.

— Вы могли бы излагать свои мысли короче?

— Видите ли, обстоятельный подход к любому вопросу—неотъемлемая часть моего профессионального навыка.

— Вы всегда так тихо говорите?

— Я адаптирую громкость своей речи к потребностям всей аудитории.

4. **Озвучивайте свои эмоции и научитесь говорить «нет».** Например: «Простите, но мне не нравится, когда меня трогают»; «Прошу, остановитесь. Говорите, пожалуйста, по одному» и «Нет, мне не подходит предложенный формат встречи».

Если манипулятор бессознательно манипулирует, эти техники переводят диалог в здоровое русло, а если это была сознательная манипуляция—прекращают её. Напомним, что с большей долей вероятности можно попасть под манипуляции, когда нам назначают **неудобное место для встречи**, например, шумное и многолюдное, нас **ограничивают во времени**, берут **слишком быстрый темп переговоров**, используют **нерегламентированные прикосновения**, используют обобщения. Например: «Вы сегодня не ответили ни на один вопрос», или «У меня складывается ощущение, что вы, как обычно, не посмотрели сами, просто переслали письмо», или «Вы всем мешаете»,—говорит один за всех.

Универсальных техник не существует. Манипуляции стары, как мир. Мы сами порой не замечаем, что мани-

пулируем другими людьми. И этому мы обучаемся ещё в детстве, получая желаемый результат, манипулируя родителями. И первый шаг в понимании и противостоянии манипуляциям—это самому следить за тем, чтобы в редких случаях использовать манипулятивный стиль общения, выбирая вместо него конструктивный диалог.

Резюме:

1. Контролируйте себя, не принимая состояние защиты.
2. Делайте паузы, не бросайтесь в бой сразу.
3. Попробуйте понять собеседника.
4. Примите мысль, что совсем не обязательно всем нравиться. И это нормально.
5. Оставляйте людям шанс на проявление конструктивности, даже если кажется, что это бессмысленно.

Список литературы

1. Андреева Ю., Туркова К. Русский без нагрузки. Рифмы вместо правил., АСТ, 2017 г.— 352 с.
2. Андреева Ю.С., Министерство доверия. Как государству общаться с гражданами, М: Фонтеграфика, 2023.— 240 с.
3. Борисова Е. Г. Элементы стиля: Принципы убедительного делового письма.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.— 124 с.
4. Буторина Е. П. Деловой русский язык: учебно-методическое пособие. М.: РГГУ, 2023.
5. Буторина Е. П., Карнаух Н. Л. Русский язык и культура деловой речи: справочник-практикум.— М.: ООО «ТЕРМИКА.РУ», 2015.— 192 с.
6. Голуб И. Б. Стилистика русского языка и культура речи: учебник для вузов.— М.: Юрайт, 2023.— 455 с.
7. Дегальцева А. В. Основные тенденции развития электронной деловой переписки // Проблемы речевой коммуникации: Межвузовский сборник научных трудов / под ред. М. А. Кормилицыной.— Саратов: Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, 2015.— Т. 2.— Вып. 15.— С. 46–54.
8. Гарнер Б. Эффективные письменные деловые коммуникации / Брайан Гарнер; пер. с англ. В. Уразаевой.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.— 208 с.
9. Зарецкая Е. Н. Деловое общение: учебник в 2 т.; 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Проспект, 2018. Т. 1 — 664 с., Т. 2 — 680 с.

10. Иванова А. Ю. Русский язык в деловой документации: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2023. — 188 с.
11. Карабань Н. А. Дикарева А. В. Сетикет, или правила речевого поведения в сети Интернет // Филология: научные исследования. — 2018. — № 1. — С. 31–37.
12. Курьянович А. В. Электронное письмо как функционально-стилевая разновидность эпистолярного жанра в пространстве современной коммуникации // Вестник ТГПУ, 2008. — № 2.
13. Райкова Е. В. Проблемы деловой коммуникации в организации: [сайт] // Вопросы управления, 2008. — Вып. № 4 (5). — URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2008/04/13/>.
14. Рахманин Л. В. Стилистика деловой речи и редактирование служебных документов: учеб. пособие / Л. В. Рахманин. — М.: ФЛИНТА: Наука, 2012. — 256 с.
15. Рекомендации по созданию деловых писем. Управление документооборота и контроля. <https://kpfu.ru/portal/docs/F2089877723/Rekomendacii.po.sozdaniyu.delovykh.pisem.pdf>.
16. Рогожин М. Ю. Современное деловое письмо [пособие]. — М.: ГроссМедиа Ферлаг: РОСБУХ, 2009. — 272 с.
17. Северская О. И. Современный деловой стиль: литературная норма и тренды коммуникации // Русский язык в глобальном научном и образовательном пространстве: статья в сборнике трудов конференции. — М.: Государственный институт русского языка им. А. С. Пушкина, 2021. — С. 38–41.
18. Северская О. И., Селезнёва Л. В. О бизнес-пунктуации: знаки препинания или преткновения? // Русская речь. — 2021. — № 2. — С. 44–53.
19. Северская О. И., Селезнёва Л. В. Эффективная бизнес-коммуникация. «Волшебные таблетки» для деловых людей. — М.: ЭКСМО, 2019. — 416 с.

20. Селезнёва Л. В. Современный деловой дискурс: форматы общения и тренды коммуникации // Русский язык в сфере научной и общественно-государственных коммуникаций стран СНГ.— М.: Государственный институт русского языка им. А. С. Пушкина, 2021.— С. 65–68.
21. Сурикова Т. И., Коньков В. И. Лингвистические основы деловой коммуникации. — М.: Инфра-М, 2021.— 248 с.
22. Трофимова О. В., Купчик Е. В. Основы делового письма: учеб. пособие.— М.: Флинта: Наука, 2010.— 304 с.
23. Формановская Н. И. Коммуникативно-прагматические аспекты единиц общения.— М.: Ин-т рус. яз. им. А. С. Пушкина, 1998.— 292 с.
24. Эффективное речевое общение (базовые компетенции): Словарь-справочник / Под ред. А. П. Сковородникова.— Красноярск, 2012.— 882 с.

Рекомендуемые словари и справочники

1. Правила русской орфографии и пунктуации: полный академический справочник. / Отв. ред. В. В. Лопатин.
2. Русский орфографический словарь. / Отв. ред. В. В. Лопатин, О. Е. Иванова.
3. Д. Э. Розенталь Справочник по русскому языку. Управление в русском языке.
4. Д. Э. Розенталь Справочник по русскому языку. Практическая стилистика.
5. Большой толковый словарь русского языка / Под ред. С. А. Кузнецова.
6. Большой универсальный словарь русского языка / Под ред. В. В. Морковкина.
7. Л. П. Крысин Толковый словарь иноязычных слов.

8. Александрова З.Е. Словарь синонимов русского языка. Практический справочник.
9. Словарь сочетаемости слов русского языка / Под ред. П. Н. Денисова, В. В. Морковкина.

Рекомендуемые онлайн-сервисы

1. Информационно-справочный портал «Грамота.ру».
2. «Карта слов и выражений русского языка».
3. Национальный корпус русского языка.
4. Орфографический академический ресурс «АКАДЕМОС».
5. Портал «Академик.ру».

Учебное издание

Заказное издание

Юлия Сергеевна Андреева

**Эффективные коммуникации в коллективе:
как понимать друг друга**

Учебное пособие

Руководитель проекта В. В. Кузнецов

Редактор Г. А. Лакеева

Компьютерная верстка Е.В. Немешаевой

Дизайн обложки А.В. Таскаевой

Подписано в печать 05.12.2025

Формат 60×90/16

Гарнитура Montserrat.

Усл. печ. л. 11,75

Тираж 1000 экз. Заказ № 1674

Издательский дом «Дело» РАНХиГС
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий центр

тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02

delo@ranepa.ru

www.ranepa.ru

www.izdateldelo.ru

