

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>11</b>
<b>1. Jak dobrze pisać</b>	<b>15</b>
<i>Zacznijmy od reguł</i>	
Jasny cel	16
Koncentruj się na odbiorcach	17
Jasno przedstaw swoje główne przesłanie	21
Trzymaj się tematu	23
Bądź oszczędny w słowach	24
Używaj prostych zdań	25
Zastanów się nad strategią przekazu	27
Podsumowanie	31
<b>2. Strategie rozpoczynania pisania</b>	<b>33</b>
<i>Twój punkt wyjścia</i>	
Metoda zadawania pytań	35
Tradycyjna metoda tworzenia planu tekstu	37
Metoda burzy mózgów	40
Metoda swobodnego pisania	43
Ustalanie zakresu projektu	44
Podsumowanie	46
<b>3. Pierwszy szkic</b>	<b>49</b>
<i>Przelanie myśli na papier</i>	
Najpierw przelej myśli na papier	50

Podział na dobrze zbudowane akapity	52
Przechodzenie między zagadnieniami	57
Wykorzystaj elementy redakcyjne dla zwrócenia uwagi czytelnika	60
Podsumowanie	64
<b>4. Porządkowanie tekstu</b>	<b>67</b>
<i>Sztuka redagowania</i>	
Redagowanie treści	68
Redagowanie stylu	72
Wyrazistość zdań	77
Dokładność	84
Podsumowanie	87
<b>5. Pisanie codzienne</b>	<b>89</b>
<i>Notatki, listy i e-maile</i>	
Pisanie skutecznych notatek służbowych	90
Listy biznesowe, które spełniają swoje zadanie	97
Załatw jak najwięcej przez e-mail	103
Podsumowanie	109
<b>6. Prezentacje</b>	<b>111</b>
<i>Ponadczasowe reguły</i>	
Prezentacje: model grecki	113
Cztery narzędzia retoryczne	117
Trzy style przyswajania wiedzy	121
Trafiaj do umysłów i serc	124
Podsumowanie	128
<b>7. Za kulisami</b>	<b>131</b>
<i>Przygotowanie prezentacji</i>	

Krok 1: Określ swój cel	132
Krok 2: Zrozum swoich odbiorców	133
Krok 3: Zdecyduj, co powiedzieć	134
Krok 4: Zorganizuj się	136
Krok 5: Zastosuj skuteczne środki wizualne	138
Krok 6: Próba	142
Podsumowanie	143
<b>8. Czas na występ</b>	<b>145</b>
<i>Skuteczne przedstawienie</i>	
Skuteczne przemawianie	146
Stwarzanie pozytywnego wizerunku	147
Pozyskiwanie zaangażowania audytorium	148
Odpowiadanie na pytania	151
Prezentacje grupowe	156
Jak opanować treść	158
Oceń swoją prezentację	159
Podsumowanie	161
<b>9. Dialog</b>	<b>163</b>
<i>Najwyższa forma komunikacji</i>	
Zrozumienie drugiej osoby	166
Postrzeganie siebie (lub swojej firmy) z perspektywy drugiej osoby	166
Nawiązanie dialogu	169
Podsumowanie	175
<b>Dodatek A</b>	<b>177</b>
<i>Użyteczne narzędzia implementacyjne</i>	
<b>Dodatek B</b>	<b>183</b>
<i>Jak najlepiej napisać list motywacyjny</i>	

<b>Dodatek C</b>	<b>189</b>
<i>Zdroworozsądkowe reguły używania środków wizualnych w prezentacjach</i>	
<b>Przypisy</b>	<b>199</b>
<b>Słowniczek</b>	<b>203</b>
<b>Lektura uzupełniająca</b>	<b>205</b>
<b>Indeks</b>	<b>207</b>
<b>O konsultancie przedmiotu</b>	<b>213</b>
<b>O autorze</b>	<b>214</b>

# 1

## Jak dobrze pisać

*Zacznijmy od reguł*

### **Główne tematy poruszane w tym rozdziale**

- *Jasny cel*
- *Koncentracja na odbiorcach*
- *Jasne wyrażenie przesłania*
- *Trzymanie się tematu*
- *Oszczędność w słowach*
- *Używanie prostych zdań*
- *Strategia przekazu*

**E**fektywne pisanie tekstów biznesowych opiera się na regułach, które powstawały przez całe stulecia. W tym rozdziale dokładnie się im przyjrzymy. Gdy się ich dobrze nauczysz, będziesz wiedział, jak radzić sobie z pisaniem w różnych okolicznościach: jak pisać notatki służbowe, e-maile, listy, raporty i inne dokumenty.

## Jasny cel

Dzieło literackie wyraża uczucia i emocje piszącego. Tekst biznesowy pełni natomiast funkcję użytkową i może służyć różnym celom. Oto kilka celów, dla jakich powstają teksty biznesowe:

- **Wyjaśnienie lub uzasadnienie działań już podjętych:** „W tej sytuacji stwierdziliśmy, że najlepszym rozwiązaniem jest odrzucenie wszystkich otrzymanych ofert i pozyskanie innych”.
- **Przedstawienie informacji jako raportu z badań lub deklaracji polityki firmy:** „Zarząd chciałby, by wszyscy pracownicy wiedzieli, że represje ustaną, gdy tylko zauważymy oznaki poprawy morale”.
- **Przekonanie czytającego do podjęcia określonych działań:** „Mam nadzieję, że przekonacie się Państwo, iż nasza nowa

usługa zarządzania gotówką przez Internet pozwoli obniżyć zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i zaoszczędzić pieniądze”.

- **Przekazanie dobrej lub złej wiadomości:** „Niestety, spalenie silnika, o którym Państwo donoszą, nastąpiło dzień po wygaśnięciu okresu gwarancji”.
- **Ukierunkowanie działań:** „Twój zespół powinien przygotować i dostarczyć specyfikację produktu do 1 maja”.

Dlatego też pierwsze pytanie, jakie powinieneś sobie postawić, brzmi: „Jaki jest cel pisania przez mnie tego dokumentu? Co chcę przez to osiągnąć?”. Biorąc się do pisania, miej ten cel zawsze w pamięci – w ten sposób zastosujesz pierwszą regułę pisania w biznesie. Wpisz ten cel na samym początku szkicu swojego dokumentu i często do niego powracaj. Dzięki temu podczas pracy nad dokumentem będziesz miał pewność, że twoje pisanie służy celowi, jaki sam sobie postawiłeś.

Gdy już ukończysz brudnopis, zadaj sobie pytanie: „Czy ten dokument spełnia mój cel?”. Wielu piszących, koncentrując się na przyziemnych problemach związanych z przygotowaniem dokumentu, traci z oczu pierwotny cel pisania. Nie popełniaj tego błędu.

## **Koncentruj się na odbiorcach**

Każdy chyba, kto ma do czynienia z biznesem, wie, jak ważne jest koncentrowanie się na klientach. Klient jest przecież źródłem wartości ekonomicznej, będącej celem organizacji – wartości, którą można osiągnąć tylko wtedy, gdy klient dostrzeże wartość w tym, co oferuje mu organizacja. Koncentracja na kliencie oznacza zrozumienie preferencji i nastawienia klienta, jego wartości, tego, jak chce zostać obsłużony i co tak naprawdę przyciąga jego największą uwagę.

Istnieje wyraźna analogia między biznesową regułą koncentracji na kliencie i pisarską regułą koncentracji na odbiorcy. Podobnie jak organizacja nie porozumie się z klientami, jeśli ich nie zrozumie, jeśli nie zrozumie ich potrzeb i jeśli nie będzie wiedziała, jak chcieliby zostać obsłużeni, tak ty nie porozumiesz się ze swoimi czytelnikami, jeśli ich nie zrozumiesz, jeśli nie zrozumiesz ich potrzeb i nie będziesz wiedział, w jaki sposób chcieliby otrzymać informacje. Czy twoi czytelnicy będą otwarci, obojętni, czy niechętni twojemu przesłaniu? Czy wiedzą już coś na ten temat? Ile informacji technicznych mogą strawić? Jakie są ich style przetwarzania informacji i jak możesz się do nich dostosować? Czy potrzebują wizualizacji, czy też wystarczą im same słowa? Czytanie tego dokumentu zaangażuje ich czas i uwagę – co takiego jest w nim właśnie dla nich?

### *Analiza przypadku: Zastosowanie reguły koncentracji na odbiorcy*

Herb jest menedżerem produktu linii elektronicznych urządzeń konsumenckich. Ma już jakiś w miarę jasny pomysł na nowe urządzenie i wie, że nadszedł czas, by zebrać razem ludzi z działu badawczo-rozwojowego, produkcji i marketingu. Ich współpraca najlepiej będzie gwarantowała, że nowy produkt (1) spełni oczekiwania klientów oraz (2) zostanie zaprojektowany w taki sposób, że dział produkcji potrafi go efektywnie wytworzyć.

Herb dochodzi do wniosku, że pierwszym krokiem w budowie współpracy między tymi trzema grupami będzie napisanie memo. Oto, jakie sprawy dotyczące odbiorców powinien wziąć pod uwagę, zanim zacznie pisać swoją notatkę:

- **Jego relacje z czytającymi.** Ponieważ czytający – czyli personel z działu badawczo-rozwojowego, produkcji i marketingu – nie pracują bezpośrednio z Herbem, nie ma on nad nimi władzy. Niektórzy z nich są nawet wyżej w hierarchii. Biorąc pod uwagę ten fakt, Herb nie może wydawać im poleceń lub nimi kierować; musi zabiegać o ich współpracę, wykorzystując perswazję.
- **Różne style przetwarzania informacji.** Herb wie, że ludzie z działu marketingu są zdecydowanie nastawieni na komunikację werbalną i intuicyjną, podczas gdy ludzie z działu badawczo-rozwojowego i produkcyjnego to inżynierowie – mniej werbalni i lepiej reagujący na dane i analizy. Musi o tym pamiętać, tworząc swoje przesłanie.
- **Co już wiedzą.** Każdy z odbiorców Herba jest już w jakiś sposób zaznajomiony z urządzeniem, nad którym pracuje, jego właściwościami technicznymi i docelowym rynkiem. W związku z tym Herb nie musi już wyjaśniać tych wszystkich aspektów. Szersze problemy marketingowe i produkcyjne nie zostały jednak jeszcze rozwiązane.
- **Rozbieżność interesów.** Pomimo iż interesy wszystkich trzech grup są uzależnione od efektywności działania całej korporacji, każda z reprezentowanych przez nich funkcji – badawczo-rozwojowa, marketingowa i produkcyjna – najsilniej łączy się z problemami jej tylko właściwymi. Tak więc Herb musi komunikować się w sposób zaspokajający potrzeby tych trzech różnych stron.

A oto memo, jakie napisał:

*14 lipca 2002 r.*

*Do: Carl Jones, Emma Smith, Roland Carrero, Justine Roussel, Lynn Ravenscroft*

*Od: Herb Bacon*

*Dotyczy: Czasu na planowanie wielofunkcyjne projektu Gizmo 5*

*Jak Wam wiadomo, specjaliści projektujący elektroniczną prasę do czosnku Gizmo 5 czynią postępy w pracach badawczo-rozwojowych. A to oznacza, że nadszedł czas, by zaplanować działania marketingowe i produkcję nowego wyrobu. Przeprowadzone z wyprzedzeniem planowanie wielofunkcyjne przyczyniło się do wielkiego sukcesu Gizmo 4 i sądzę, że wszyscy bardzo chętnie powtórzymy to osiągnięcie. Możemy dokonać wielkich rzeczy, łącząc nasz wysiłek intelektualny i koncentrując się na problemie. W programie mamy (1) korzyści dla użytkowników oraz (2) specyfikację i możliwości produkcyjne.*

*Chciałbym zaplanować pierwsze spotkanie na poniedziałek, 5 sierpnia, w południe, w naszej małej sali konferencyjnej. Zapewniam lunch. Czy to wam odpowiada?*

*Herb*

Zwróć uwagę, że Herb nie wydaje rozkazów i bezpośrednich poleceń swoim czytelnikom, ale taktownie zachęca ich do podjęcia współpracy, przedstawiając jasny cel spotkania – i swojej notatki. Zauważ też, że wskazuje korzyści dla wszystkich odbiorców – działu marketingu, badawczo-rozwojowego oraz produkcji.

## **Jasno przedstaw swoje główne przesłanie**

Główne przesłanie to to, co chciałbyś, aby czytający zapamiętali. W dzisiejszym języku biznesowym można powiedzieć, że jest to danie na wynos. Przesłanie musi być jasne i zwarte – jedno lub dwa zdania typowego komunikatu biznesowego. Większość ekspertów od komunikacji twierdzi, że jeśli nie możesz ograniczyć swojego przesłania do takiej objętości, prawdopodobnie w ogóle nie masz jasności, co chciałbyś powiedzieć. Im szybciej zdołasz wyizolować swoje przesłanie w jedno czy dwa zdania, tym łatwiej przyjdzie ci napisanie całego dokumentu.

Jeśli masz trudności z wyekstrahowaniem jasnego i zwanego głównego przesłania, być może oznacza to, że starasz się zamknąć dwa nie powiązane ze sobą przesłania w tym samym dokumencie. Jeśli tak jest, przygotuj dwa odrębne dokumenty. Każdemu z nich przypisz jeden temat, a to, co napiszesz, będzie bardziej nośne.

W większości wypadków powinieneś przedstawić swoje przesłanie na początku, a pozostałą część dokumentu wykorzystać do wyjaśnienia szczegółów lub poparcia swojej tezy faktami i dowodami. Wtedy będziesz mógł mieć pewność, że każdy nawet przy pobieżnym czytaniu zrozumie, o co ci chodzi. I zechce, albo nie zechce, włączyć się w ten temat.

Wyekstrahowanie głównego przesłania jest szczególnie ambitnym zadaniem, gdy piszesz dokument w imieniu jakiejś komisji. Członkami komisji są zwykle osoby o różnych poglądach i często każdy członek komisji stara się przekonać pozostałych, że w dokumencie powinien być reprezentowany właśnie jego pogląd, nieumyślnie powodując rozproszenie uwagi.

Analiza przypadku pokazuje, jak ważnym i trudnym zadaniem jest wyrażanie na piśmie stanowiska komisji. Najlepszym sposobem na przezwycięzenie trudności jest

przekonanie członków komisji o tym, jak ważną sprawą jest przygotowanie szkicu dokumentu, koncentrującego się na ściśle określonych, pojedynczych sprawach. Jeśli ma być zakomunikowane więcej niż jedno przesłanie, postaraj się przekonać komisję, by nie czyniła tego w jednym dokumencie.

### *Analiza przypadku: Gdzie kucharek sześć...*

Edna działała aktywnie jako wolontariuszka organizacji non-profit, której celem była rewitalizacja centrum miasta. Jej zespół zakończył właśnie szczegółowy sondaż na temat centrum, prowadząc rozmowy ze sklepikarzami, pracownikami, turystami i władzami różnych działających tam organizacji. Edna została poproszona o napisanie szkicu komunikatu prasowego na temat wniosków z sondażu. Badania wykazały, że panuje duże niezadowolenie z jakości i różnorodności miejskiej bazy sklepów detalicznych, które koncentrują się niemal wyłącznie na odwiedzających miasto latem turystach, zapominając o stałych mieszkańcach i osobach pracujących w centrum.

Edna przygotowała wstępną wersję komunikatu prasowego i przedstawiła ją radzie do akceptacji. „Sondaż wykazał istnienie poważnego niedopasowania pomiędzy aktualną ofertą detaliczną i pilnymi potrzebami ludności z centrum”. To przesłanie miało sens dla Edny i dla każdego, kto analizował wyniki sondażu. Niektórzy członkowie rady mieli jednak inne pomysły. „Myślę, że to daje negatywny obraz – skarżył się dyrektor Izby Przemysłowo-Handlowej. – Powinniśmy też powiedzieć o czymś, co się ludziom podoba w naszych sklepach”.

„Tak – przyznał mu rację dyrektor organizacji. – Trzeba też powiedzieć czytelnikom o tym, co robimy, by było lepiej – przedstawić kalendarz imprez ulicznych, plan seminariów handlowych itp. Inaczej ludzie pomyślą, że nic nie robimy”.

Widząc szansę dla siebie, dwaj inni członkowie rady też wtrącili swoje pomysły. Na zakończenie spotkania rada wręczyła Ednie listę trzech spraw, które – oprócz wyników sondażu – powinny być według niej znaleźć się w komunikacie. Włączenie tych spraw oznaczało jednak rozwodnienie zdecydowanego i jasnego przesłania, od którego Edna zaczęła.

### **Trzymaj się tematu**

Wiele osób przypisuje zwycięstwo Billa Clintona nad Georgem Herbertem Walkerem Bushem w wyborach prezydenckich z roku 1992 strategii Clintona, polegającej na obwinianiu oponenta o słabość gospodarki. Trzymanie się tematu nie przychodziło Clintonowi naturalnie. Potrafił analizować od A do Z różne zagadnienia polityczne i sprawiało mu to niewątpliwą przyjemność. Dlatego jego polityczny doradca strategiczny, James Carville, był zawsze przy nim, by przypomnieć mu o najważniejszym: „Chodzi o gospodarkę, durniu!”

Carville czuł, że gospodarka jest dla tegorocznych wyborców sprawą najwyższej wagi i że słowne ataki Clintona na politykę zagraniczną, wydatki na wojsko, programy żywieniowe w szkołach i inne sprawy spowodują rozproszenie jego skuteczności i siły przyciągającej. Dlatego wciąż przekonywał kandydata, by atakował tylko tę jedną, najważniejszą sprawę.

Trzymanie się tematu oznacza dla piszącego silne powiązanie wszystkiego z kluczowym przesłaniem. Praktycznie

oznacza to rezygnację z pisania o przychodzących mu na myśl sprawach, nie związanych lub luźno związanych z tym przesłaniem. Oznacza to, że pisząc, nie będziesz przytaczał mnóstwa danych i szczegółów, przysyłających to, co najważniejsze. Poparcie tezy danymi jest często konieczne, szczególnie jeśli twoim celem było przedstawienie informacji lub przekonanie czytelników. Przytaczane dane powinny jednak zawsze być związane z głównym przesłaniem.

### **Bądź oszczędny w słowach**

Jeśli twoja kariera szkolna przebiegała podobnie jak większości z nas, to zapewne twoi nauczyciele nieraz zadawali ci napisanie eseju czy raportu o określonej objętości. „Przygotujcie esej o walce kobiet o prawa wyborcze do końca przyszłego tygodnia – i nie krótszy niż tysiąc słów” – słyszałeś takie lub podobne polecenia. Pomimo dobrych intencji, zadania te miały jeden niezamierzony skutek: nauczyliśmy się, jak do czterystu słów solidnej informacji dołożyć sześćset słów banałów, by wykonać zadanie. Rozważmy taki przykład:

*Masowa walka o prawa wyborcze dla kobiet w Stanach Zjednoczonych Ameryki – czyli kampania na rzecz przyznania obywatelom Stanów Zjednoczonych płci żeńskiej prawa do pójścia do urn wyborczych i, tak jak każdy inny, oddania według własnego uznania głosu na dowolnego kandydata w każdych wyborach – była doniosłym wydarzeniem w historii Stanów Zjednoczonych Ameryki. Miało ono zdumiewająco wielkie konsekwencje o ogromnym zasięgu, objęło wiele tysięcy ludzi – a jego skutki aż po dziś dzień wpływają na to, jak żyjemy, pracujemy i uczestniczymy w życiu politycznym.*

Podobne zdania w 8 procentach przybliżą studenta do osiągnięcia celu, jakim jest tysiąc słów, nie niosąc ze sobą niczego szczególnego.

W świecie biznesu nie ma określonej dolnej granicy długości komunikatu pisemnego. Tak naprawdę, krócej zawsze oznacza lepiej, jeśli tylko komunikat zawiera potrzebne informacje. Osoby piszące teksty biznesowe powinny przestrzegać reguły 17. zawartej w ponadczasowej książce Strunka i White'a *The Elements of Style (Elementy stylistyki)*, zalecającej, by opuszczać zbędne słowa. „Żywe pisanie jest zwarte. Zdania nie powinny zawierać zbędnych słów, w akapitach nie powinno być zbędnych zdań z tego samego powodu, z jakiego rysunek nie powinien zawierać zbędnych linii, a maszyna zbędnych części. To nie oznacza, że piszący powinien używać wyłącznie krótkich zdań, unikać wdawania się w szczegóły czy traktować temat powierzchownie. Oznacza to, że każde słowo musi nieść jakąś treść”.<sup>1</sup>

Ten cytat z książki Strunka i White'a jest perfekcyjnym wzorem stosowania tej reguły. Autorzy nie używają zbędnych słów, każde słowo niesie jakąś treść.

Bycie oszczędnym w słowach ma dwie poważne zalety: kluczowe przesłanie jest wyraźnie widoczne, a to oszczędza czasu czytelnikom.

### **Używaj prostych zdań**

Zdanie jest podstawową jednostką wypowiedzi pisemnej. Większość zdań to stwierdzenia – zdania oznajmujące. Stwierdzenie może być proste lub złożone:

- *Joan napisała.*
- *Joan napisała list.*
- *Joan napisała list z przeprosinami.*

- *Zgodnie z sugestią szefa, Joan napisała list z przeprosinami.*
- *Zgodnie z sugestią szefa, Joan napisała list z przeprosinami do niezadowolonych klientów.*
- *Zgodnie z sugestią szefa, Joan napisała list z przeprosinami do pięciu niezadowolonych klientów, którzy zagrozili procesem sądowym.*
- *Zgodnie z sugestią szefa i z pomocą radcy prawnego firmy, Joan napisała list z przeprosinami do pięciu niezadowolonych klientów, którzy zagrozili procesem sądowym.*
- *Zgodnie z sugestią szefa i z pomocą radcy prawnego firmy, Joan napisała list z przeprosinami do pięciu niezadowolonych klientów, którzy zagrozili procesem sądowym i z których każdy domagał się zwrotu pieniędzy wydanych na zakup.*

Ten proces „komplikowania” zdania można jeszcze długo kontynuować. Zdania stają się bardziej złożone (i zawierają większą ilość informacji) w miarę jak dodajemy dopełnienia („list”), wyrażenia okolicznikowe („zgodnie z sugestią szefa”), przydawki („niezadowolonych”) i tworzymy zdania złożone („z których każdy...”). Upakowanie jak największej ilości informacji w jednym zdaniu nie jest złe. Jeśli zrobimy to poprawnie, nie złamiemy żadnych reguł gramatycznych. Skomplikowanie rodzi jednak dwa potencjalne problemy. Po pierwsze, skomplikowane zdania wymagają od czytelnika większego wysiłku. Po drugie, mogą być mylące.

Wyzwaniem dla piszącego jest wycucie momentu, w którym zdanie osiąga optimum pojemności informacyjnej. Pożyteczną wskazówką może tu być informacja o wiedzy odbiorców. Czy w przytoczonym przed chwilą przykładzie czytelnikowi potrzebna jest wiedza, że to szef zaproponował Joan napisanie listu? Albo że został w to zaangażowany radca prawny? Czy fakt, że niezadowolonych klientów było pięciu,

jest istotny? Jeśli te informacje nie są konieczne, zastanów się, czy ich nie wyeliminować. Jeśli są potrzebne, możesz wykorzystać każde z przytoczonych zdań z całym jego stopniem złożoności lub – by przesłanie było łatwiejsze do przyswojenia – rozbić je na kilka prostszych zdań.

W Stanach Zjednoczonych teksty zarówno literackie, jak i biznesowe przeszły stopniową ewolucję od zdań bardziej skomplikowanych do prostszych. Pierwsze z poniższych zdań pochodzi z książki Nathaniela Hawthorne'a *Dom o siedmiu szczytach*, opublikowanej w latach pięćdziesiątych XIX wieku, drugie jest ostatnim wierszem napisanego w 1940 roku dzieła Ernesta Hemingwaya *Komu bije dzwon*.

*Ta czcigodna rezydencja przywodzi mi zawsze na myśl ludzką twarz, którą rzeźbią nie tylko wichry i słońce, lecz także długie koleje doczesnego życia szarpiące duszą człowieka.<sup>2</sup>*

*Czuł, jak serce mu bije o pokrytą igliwiami leśną ziemię.<sup>3</sup>*

Zdanie Hawthorne'a jest długie, ma skomplikowaną strukturę i cechuje się eleganckim doborem słów. W przeciwieństwie do niego, zdanie Hemingwaya jest proste i oszczędne – bez wątplenia jest produktem jego wcześniejszej kariery dziennikarskiej. Prawdopodobnie to dziennikarz redakcji informacyjnej o ostrym piórze poradził młodemu Hemingwayowi, by porzucił trzylinijkowe, kwieciste zdania i skoncentrował się na włożeniu informacji w ścisłe, krótkie wyrażenia. W pisaniu tekstów biznesowych powinieneś wzorować się na Hemingwayu.

### **Zastanów się nad strategią przekazu**

Nasza ostatnia reguła dotyczy autorstwa, wyboru czasu i formatu. Twoje przesłanie będzie bardziej nośne, jeśli

wyjdzie od właściwej osoby, we właściwym czasie i w odpowiednim formacie.

### **Autorstwo**

Zanim zaczniesz pisać, zastanów się od kogo powinien wyjść ten komunikat. Od ciebie? A może od twojego szefa? Od całego zespołu? Wybór na pewno wpłynie na odbiór czytelnika.

Weźmy przykład Deklaracji Niepodległości. Autorstwo tekstu deklaracji formalnego uniezależnienia kolonii północnoamerykańskich od Wielkiej Brytanii przypisuje się Thomasowi Jeffersonowi. Dokument zawierał jednak podpisy przedstawicieli wszystkich kolonii. Napisany i podpisany tylko przez Jeffersona zostałby dobrze przyjęty w jego ojczyźnie Wirginii, ale gdzie indziej już nie. Dodatkowe podpisy świadczyły o porozumieniu przywódców kolonii i zapewniały dokumentowi powszechną wiarygodność.

### **Czas**

Upewnij się, że nie piszesz swojego tekstu przedwcześnie lub zbyt późno. Jeśli nazbyt się pośpieszysz, ludzie nie będą jeszcze gotowi do skoncentrowania się na sprawach, które poruszysz. Jeśli jednak będziesz czekał zbyt długo, stracisz szansę wpływania na rezultaty.

Rozważmy przykład Lloyda, konsultanta do spraw zarządzania, którego nowa książka *The Ten Secrets of Customer Service (Dziesięć sekretów obsługi klienta)*, została zaplanowana do wydania we wrześniu 2002 roku. Lloyd, chcąc nadać tej publikacji rozgłos, napisał krótki artykuł (dwa tysiące słów) na temat tych dziesięciu sekretów i przesłał go do popularnego magazynu. Na nieszczęście artykuł został opublikowany w czerwcu 2002 roku, a więc cztery miesiące za wcześnie, by spełnić cel Lloyda. Do czasu ukazania się książki rozgłos zdążył przycichnąć.

## **Format**

Format twojej pisemnej wypowiedzi również wpływa na jej odbiór przez czytelników. Czy powinien to być formalny list, notatka służbowa, czy e-mail? Zastanawiając się nad formatem, pomyśl też, czy prezentacja ustna nie byłaby bardziej efektywna. O tym, jaki format wypowiedzi jest najlepszy, decydują czynniki, które już omawialiśmy: cel piszącego, docelowi odbiorcy oraz zakres informacji do przekazania. Przeanalizujemy poniższy przykład.

### *Analiza przypadku: Forma często jest funkcją*

Pracownicy Helen właśnie zakończyli badania nad postrzeganiem jakości produktów i usług firmy przez jej klientów. Wnioski z badań, ich metodologia oraz dane były zebrane w siedemdziesięciostronicowym skoroszytcie. Helen zastanawiała się, w jaki sposób najlepiej będzie rozpowszechnić tę informację. Wiedziała, że niektórzy będą chcieli poznać wszystkie szczegóły dotyczące opinii klientów. Inni będą chcieli wiedzieć, w jaki sposób doszła do swoich wniosków – czyli będą chcieli poznać jej metodologię. Niektórzy będą chcieli znać tylko ogólną opinię klientów. A jeszcze inni – na przykład osoby z działu zobowiązań, prowadzące rozliczenia – w ogóle mogą nie przywiązywać do tego wagi. Mogłaby wprawdzie rozesłać kopie swojego skoroszytu, ale ten format dla bardzo wielu osób nie byłby odpowiedni.

Zastanówmy się nad dwiema możliwościami dla Helen. Może rozesłać notatkę służbową (memo) lub e-mail z samym podsumowaniem swoich wniosków albo też

wysłać takie samo memo lub e-mail z dopiskiem: „Dla zainteresowanych jest dostępna kompletna analiza i opis zastosowanej metodologii. Aby otrzymać kopię, proszę telefonować pod numer 456”.

Wydaje się, że ta druga możliwość rozwiązuje jej problem, ale, podobnie jak w pierwszym przypadku jest to rozwiązanie pasywne. Ludzie mogą po prostu zignorować taki komunikat. A ponieważ ma on formę pisemną, stanowi komunikację jednokierunkową. Taka komunikacja jest odpowiednia do rozpowszechniania bardzo prostych form informacji (np.: „W związku z przemeblowaniem stołówka będzie nieczynna jutro od godz. 14.00), informacja skomplikowana na ogół ma jednak większą wagę i większą wartość, jeśli zostanie przekazana ustnie, a przekazowi będzie towarzyszyła dyskusja. Dlatego Helen powinna zastanowić się nad takim trzypunktowym rozwiązaniem alternatywnym:

1. Przesłanie pisemnego podsumowania wniosków z analizy w formie notatki lub e-maila.
2. Zaproszenie osób zainteresowanych metodologią lub innymi szczegółami do odbioru pełnego, siedemdziesięciostronicowego raportu.
3. Zaproszenie zarządzających i innych kluczowych osób na ustną prezentację wniosków z analizy. Prezentacja i dyskusja między jej uczestnikami sprawią, że analiza Helen spotka się z żywszą reakcją właściwych ludzi i przyczyni się do dialogu w przyszłości.

Tak więc wybór idealnego formatu dla twojej komunikacji wymaga głębszego przemyślenia. Nawet jeśli

zechcesz pozostać przy formie pisemnej, musisz zastanowić się, jak najlepiej sformatować i rozdystrybuować swój dokument, by wywarł jak najsilniejszy wpływ. Musisz też zastanowić się, jak uzupełnić formę pisemną o inne sposoby podejścia do zagadnienia.

## **Podsumowanie**

W tym rozdziale zajmowaliśmy się podstawowymi regułami dobrego pisania. Reguły te stosuje się do wszystkich form komunikacji pisemnej: notatek służbowych, listów, raportów itp. Jak zapewne mogłeś zauważyć, większość tych reguł znajduje zastosowanie również w formach niepisanych. Z grubsza reguły te wyglądają następująco:

- **Miej jasny cel.** Teksty biznesowe mogą służyć wielu celom. Nigdy nie bierz się do pisania, jeśli nie masz na myśli konkretnego celu komunikacji i rezultatu, jaki chcesz przez to osiągnąć.
- **Koncentruj się na odbiorcach.** Komunikacja – w żadnej formie – nie spełni swojego zadania, jeśli nie będzie odwoływała się do potrzeb, postaw i preferencji informacyjnych docelowej grupy odbiorców. Pisząc, dostosuj się do charakteru odbiorcy, a twoja wypowiedź wywrze większy wpływ.
- **Jasno przedstaw swoje najważniejsze przesłanie.** Zawsze miej w pamięci przesłanie, które ma dotrzeć do twoich odbiorców. Przesłanie powinno być jasne i zwarte. W większości pism biznesowych oznacza to jedno do dwu zdań.
- **Trzymaj się tematu.** Twoje główne przesłanie to najważniejsza nić, która łączy cię z odbiorcą. W każdym, absolutnie

każdym tekście pisanym najlepiej zrobisz, jeśli będziesz się trzymał tematu i nie odbiegał od niego do innych spraw. Przerzucając się na inne tematy ryzykujesz zerwanie nici łączącej cię z odbiorcą.

- **Bądź oszczędny w słowach.** Każde słowo powinno mieć jakieś znaczenie. Niepotrzebne słowa są jak tumany mgły, przesłaniające to, co starasz się wyrazić. Rozwiej tę mgłę, a ukaże się twoje główne przesłanie.
- **Używaj prostych zdań.** Zdania są twoją podstawową jednostką wypowiedzi. Staraj się, by były krótkie i nieskomplikowane, a odbiorcom łatwiej będzie odczytać twoje przesłanie.
- **Przemyśl swoją strategię przekazu.** Strategia przekazu dotyczy autorstwa, czasu i formatu. Czy z punktu widzenia wpływu i celu, jaki chcesz osiągnąć, jesteś właściwą osobą do przekazania tego przesłania, czy może powinien zrobić to ktoś inny? Czy wybrałeś najlepszy czas? Czy forma pisemna jest najodpowiedniejsza? Czy może bardziej odpowiednia będzie rozmowa telefoniczna lub ustna prezentacja?