

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Nikt Nie Czyta Moich Wiadomości do Końca

Jak pisać krócej, jasno formułować prośby i decyzje
oraz przestać wysyłać maile, które potrzebują
własnego spisu treści



Mamy problem. Ale spokojnie. Da się go rozwiązać
i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Nikt Nie Czyta Moich Wiadomości do Końca

Jak pisać krócej, jasno formułować prośby
i decyzje oraz przestać wysyłać maile,
które potrzebują własnego spisu treści

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-617-0

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Wysłane nie znaczy przeczytane, a przeczytane nie znaczy zrozumiane	11
Rozdział 2 - Wszystko jest ważne, czyli dlaczego Twoja wiadomość waży trzy kilogramy.....	21
Rozdział 3 - Uprzejmie proszę o nie wiadomo co, czyli język, który ukrywa sens	31
Rozdział 4 - PILNE!!!, czerwony wykrzyknik i inne sposoby na bycie ignorowanym.....	41
Rozdział 5 - Odpowiedz wszystkim, czyli jak zgubić decyzję w 47 wiadomościach	51
Rozdział 6 - Wszystko jest w załączniku, tylko nikt nie wie w którym	60
Rozdział 7 - Napisane w złości, wysłane w sekundę, prostowane przez tydzień	70
Rozdział 8 - „Cześć”, „Jesteś?”, „Mam sprawę”, czyli komunikator, który produkuje więcej problemów niż wiadomości.....	79
Rozdział 9 - Najpierw sedno, potem szczegóły, czyli wiadomość, która nie każe szukać sensu	90
Rozdział 10 - Proszę o opinię, czyli jak zadawać pytania, na które da się odpowiedzieć	99
Rozdział 11 - Decyzja zapadła, tylko nikt nie wie jaką, czyli jak pisać ustalenia, które da się wykonać	109
Rozdział 12 - Skróć to, ale nie zepsuj, czyli redakcja wiadomości bez amputowania sensu.....	120

Rozdział 13 - Mam trzy opcje, wybierz mi życie, czyli jak przedstawiać warianty bez przerzucania całego myślenia na odbiorcę	131
Rozdział 14 - Status: wszystko w toku, czyli raport, z którego nie wynika nic.....	140
Rozdział 15 - Tego nie da się napisać w trzech zdaniach, czyli kiedy skracanie zaczyna być niebezpieczne	151
Rozdział 16 - Napisałem idealnie, a oni nadal milczą, czyli kiedy problemem nie jest już wiadomość	161
Rozdział 17 - Jeden mail, pięciu odbiorców i pięć różnych interesów, czyli komunikacja na polu minowym	171
Rozdział 18 - Dobry mail nie powinien być projektem życia, czyli jak utrzymać jasność bez wiecznego poprawiania	181
Rozdział 19 - Pytania wracają jak bumerang, czyli jak rozpoznać, że komunikacja znowu się psuje	192
Rozdział 20 - Nie musisz pisać idealnie, wystarczy że ludzie wiedzą, co dalej	202

INTRO

Jest 9:17. Wysyłasz wiadomość, nad którą pracujesz od dwudziestu minut. Temat brzmi „Kilka kwestii do omówienia”, bo przecież dotyczy kilku kwestii, które zdecydowanie wymagają omówienia. W środku znajduje się szczegółowe wprowadzenie, historia poprzednich ustaleń, trzy zastrzeżenia, dwa warianty działania i uprzejme przypomnienie, że sprawa jest istotna. Najważniejsze pytanie umieszczasz w przedostatnim akapicie, zaraz przed „Z góry dziękuję za informację zwrotną”. Klikasz „Wyślij” z poczuciem dobrze wykonanej pracy. O 14:36 przychodzi odpowiedź: „Dzięki, zapoznam się”. Następnego dnia odkrywasz, że nikt niczego nie zdecydował. Gratulacje. Twoja wiadomość została oficjalnie przyjęta do muzeum korespondencji, której nikt nie zamierza czytać do końca.

Najbardziej irytujące jest to, że naprawdę się postarałeś. Nie wysłałeś chaotycznej notatki napisanej jedną ręką podczas szukania kluczy. Wszystko wyjaśniłeś, sprawdziłeś, uporządkowałeś i uzasadniłeś. A mimo to odbiorca odpowiada na pytanie, którego nie zadałeś, pomija termin albo wybiera wariant, który już wcześniej odrzuciliście. Zaczynasz podejrzewać, że ludzie czytają wiadomości tak, jak niektórzy oglądają instrukcje składania mebli: pierwszą stronę, ostatni obrazek i potem pretensje, że zostały cztery śrubki. W odpowiedzi piszesz jeszcze dokładniej. Dodajesz kontekst, pogrubienia, numerację i zdanie „Proszę o przeczytanie całości”. Teraz wiadomość jest dłuższa, a problem dokładnie ten sam.

Możliwe, że nie masz problemu z pisanem. Masz problem z projektowaniem wiadomości pod decyzję, którą ktoś ma

podjąć po jej przeczytaniu. To ważna różnica. Tekst może być poprawny językowo, kompletny i uprzejmy, a jednocześnie wymagać od odbiorcy pracy detektywa. Musi on sam odkryć, dlaczego dostał wiadomość, które informacje są kluczowe, czego od niego oczekujesz i co się stanie, jeśli nie odpowie. Nadawca widzi logiczną całość, ponieważ zna sprawę od początku. Odbiorca widzi kolejny prostokąt tekstu pomiędzy zaproszeniem na spotkanie a przypomnieniem o aktualizacji hasła. Nie zna Twojego wewnętrznego spisu treści. A szkoda, bo czasem właśnie tam ukryte jest najważniejsze zdanie.

Kłopot pogłębia pewien zawodowy odruch: im ważniejsza sprawa, tym więcej chcemy wyjaśnić. Boimy się, że krótsza wiadomość zabrzmi niegrzecznie, zostanie źle rozumiana albo pominie szczegóły, który za tydzień okaże się istotny. Zaczynamy więc budować tekst odporny na wszystkie możliwe pytania, wątpliwości i hipotetyczne katastrofy. W rezultacie osoba, która miała tylko zatwierdzić termin, otrzymuje korespondencyjny odpowiednik wielotomowej dokumentacji przetargowej. Nasza potrzeba zabezpieczenia się przed nieporozumieniem sprawia, że najważniejsza informacja znika pod warstwą zabezpieczeń. To paradoks komunikacji: można napisać więcej, a przekazać mniej.

Nie oznacza to, że wszyscy odbiorcy są niewinni. Zdarzają się ludzie, którzy nie czytają nawet dwuzdaniowych wiadomości, a następnie z pełnym przekonaniem ogłaszają, że nikt ich nie poinformował. Są przełożeni, którzy oczekują szczegółów, lecz odpowiadają wyłącznie na pierwszy punkt. Są współpracownicy, dla których „pilne” oznacza „kiedyś między obiadem a przyszłym kwartałem”. Nie sprawisz, że każdy nagle zacznie czytać uważnie i terminowo. Możesz jednak przestać

nieświadomie utrudniać odbiorcom zrozumienie tego, czego od nich potrzebujesz. A jeśli mimo dobrze napisanej wiadomości ktoś nadal nie reaguje, łatwiej rozpoznasz, czy problemem jest tekst, brak czasu, brak odpowiedzialności czy zwyczajne unikanie decyzji.

Krótką wiadomość też nie zawsze jest dobra. „Proszę ogarnąć temat ASAP” mieści się w jednym zdaniu, ale wymaga umiejętności czytania w myślach, której większość firm nie uwzględnia w procesie rekrutacji. „Co z tym?” może być jeszcze krótsze, choć równie mało pomocne. Zwięzłość polega na usuwaniu zbędnego wysiłku, a nie niezbędnych informacji. Czasami wystarczy pięć zdań. Czasami potrzebujesz dłuższego wyjaśnienia, ponieważ decyzja niesie konsekwencje albo wymaga porównania kilku możliwości. Chodzi o właściwe proporcje: odpowiednią ilość informacji, we właściwej kolejności, dla właściwej osoby. Bez upychania całego projektu w jednym mailu i bez zmuszania innych do zgadywania, co autor miał na myśli.

Wyobraź sobie wiadomość dotyczącą przesunięcia terminu. Zamiast rozpoczynać od historii wszystkich trudności, możesz napisać: „Potrzebuję Twojej decyzji do czwartku, do 12:00. Czy przesuwamy oddanie projektu na wtorek, czy ograniczamy zakres, aby utrzymać piątkowy termin? Poniżej podaję konsekwencje obu rozwiązań”. Odbiorca od razu wie, czego dotyczy sprawa, jaki ma wybór i kiedy trzeba zareagować. Szczegóły nadal są dostępne. Po prostu nie stoją na drodze do głównego pytania niczym trzy recepcje, przez które trzeba przejść, żeby wejść do właściwego pokoju. Nie potrzebujesz przy tym agresywnego tonu, pięciu wykrzykników ani tematu wiadomości rozpoczynającego się od „PILNE!!!”, kiedy termin rzeczywiście przypada dopiero za dwa tygodnie.

W tej książce przyjrzymy się nie tylko długości wiadomości, lecz także temu, co dzieje się pomiędzy napisaniem tekstu a wykonaniem oczekiwanego działania. Nauczysz się rozróżniać informację od prośby, prośbę od decyzji i rzeczywistą pilność od emocjonalnego przekonania, że wszyscy powinni natychmiast zająć się Twoją sprawą. Przyjrzymy się tematowi maili, pierwszym zdaniom, kolejności argumentów, terminom i sposobom kończenia wiadomości. Zobaczysz, jak ograniczać liczbę niepotrzebnych odpowiedzi, jak rozsądnie dobierać odbiorców oraz jak przypominać o sprawie bez wysyłania kolejnej rozprawy zatytułowanej „Ponawiam uprzejmą prośbę”. Nie będzie to jednak konkurs na najkrótszy tekst świata. Komunikacja ma działać, a nie zdobywać medale za oszczędność znaków.

Ważnym tematem będzie również ton. Czasem piszemy za długo, ponieważ próbujemy jednocześnie przekazać informację, ochronić relację, nikogo nie urazić i zabezpieczyć się na wypadek przyszłego sporu. Szczególnie trudno o zwięźłość, gdy piszesz do przełożonego, klienta albo osoby, z którą istnieje napięcie. W takich sytuacjach prostota nie może oznaczać bezceremonialności. Nauczymy się zachowywać uprzejmość bez wielopiętrowych wstępów i wyrażać stanowisko bez ukrywania go za piętnastoma zdaniami asekuracji. Będzie też miejsce na wiadomości dotyczące błędów, niezgody czy trudnych decyzji, w których zbyt radykalne skracanie tekstu mogłoby przynieść więcej szkody niż pożytku.

Zanim jednak zaczniesz poprawiać wszystkie swoje maile, sprawdź jedną rzecz. Otwórz ostatnią ważną wiadomość, na którą nie otrzymałeś oczekiwanej

odpowiedzi, i przeczytaj tylko jej temat oraz pierwsze dwa zdania. Czy osoba, która nie zna całej historii, rozpozna, czego od niej oczekujesz? Czy wie, czy ma coś zatwierdzić, odpowiedzieć na pytanie, wykonać zadanie, czy tylko przyjąć informację? Jeżeli nie, znalazłeś prawdopodobny fragment problemu. Nie musisz od razu przepisywać całej korespondencji. Wystarczy zauważyć, gdzie odbiorca musi zgadywać. To proste spojrzenie z drugiej strony ekranu bywa bardziej użyteczne niż kolejne szkolenie z profesjonalnego stylu pisania.

Nie oczekuję, że po przeczytaniu tej książki Twoja skrzynka odbiorcza stanie się oazą spokoju, a współpracownicy zaczną odpowiadać pełnymi zdaniami przed upływem trzech minut. Niektóre sprawy wymagają rozmowy, niektóre ustalenia potrzebują pisemnego potwierdzenia, a niektóre decyzje utkną niezależnie od elegancji Twojego maila. Zyskasz jednak lepsze narzędzia do odróżniania tych sytuacji. Przestaniesz traktować każdą niejasną odpowiedź jako sygnał, że trzeba napisać jeszcze dłuższą wiadomość. Łatwiej dostrzeżesz, kiedy potrzebne jest doprecyzowanie, kiedy przypomnienie, kiedy zmiana kanału komunikacji, a kiedy konkretna rozmowa o odpowiedzialności za decyzję.

Najważniejsza zmiana zaczyna się od rezygnacji z przekonania, że dobrze napisana wiadomość musi zawierać wszystko, co wiesz o sprawie. Nie musi. Powinna zawierać to, czego odbiorca potrzebuje, aby zrozumieć sytuację i wykonać właściwy następny krok. Reszta może pozostać w załączniku, wcześniejszej korespondencji albo Twojej głowie, gdzie zresztą zapewne ma już wygodnie urządzony gabinet. Pisz tak, aby czytelnik nie musiał szukać sensu. Dawaj kontekst, ale nie każ mu przedzierać się przez niego z

maczetą. Szanuj uwagę innych, nie rezygnując z własnej potrzeby jasnego porozumienia.

Bo celem nie jest to, żeby każdy przeczytał wszystkie Twoje wiadomości od pierwszej do ostatniej kropki. Celem jest to, żeby właściwa osoba dostrzegła właściwą informację, zrozumiała oczekiwanie i mogła sensownie zareagować. Jeśli do tego wystarczy sześć zdań zamiast sześciu akapitów, naprawdę nie trzeba organizować uroczystości pożegnalnej dla pozostałych. Można je po prostu usunąć.

Rozdział 1 - Wysłane nie znaczy przeczytane, a przeczytane nie znaczy zrozumiane

W poniedziałek rano kierownik projektu wysyła do sześciu osób wiadomość dotyczącą zmiany sposobu raportowania wyników. Wszystko jest przygotowane starannie. Są załączniki, uzasadnienie, odniesienie do poprzedniego spotkania i informacja o terminie wdrożenia. We wtorek jedna osoba pyta, czy zmiana jest już zatwierdzona. W środę druga przygotowuje raport według starego wzoru. W czwartek ktoś odpowiada „Dzięki za informację”, chociaż wiadomość wymagała konkretnej decyzji. W piątek kierownik organizuje spotkanie, żeby wyjaśnić treść maila, którego napisanie miało właśnie zapobiec organizowaniu spotkania. Komunikacja zatoczyła pełne koło. Gdyby była dyscypliną olimpijską, firma zdobyłaby medal za elegancję wykonywania pracy dwukrotnie.

W takich momentach najłatwiej dojść do wniosku, że ludzie nie czytają wiadomości. To wyjaśnienie jest kuszące, ponieważ przenosi odpowiedzialność na odbiorców. Przecież informacja została przekazana, prawda? Można nawet odnaleźć ją w folderze „Wysłane”, wraz z datą, godziną i listą adresatów. Problem polega na tym, że folder ten potwierdza jedynie wysłanie wiadomości. Nie mówi nic o tym, czy odbiorca zauważył właściwą informację, zrozumiał jej znaczenie albo wiedział, jakie działanie powinien wykonać. Tymczasem bardzo często zachowujemy się tak, jakby samo kliknięcie „Wyślij” automatycznie przenosiło zawartość naszej głowy do głowy drugiego człowieka.

Technologia potrafi wiele, ale takiej funkcji poczta elektroniczna jeszcze nie posiada.

Warto rozróżnić cztery zdarzenia, które zwykle wrzucamy do jednego worka oznaczonego słowem „przeczytane”. Odbiorca może zobaczyć wiadomość na liście, otworzyć ją, zrozumieć jej treść i podjąć oczekiwane działanie. Każdy z tych etapów jest osobnym wydarzeniem. Ktoś może otworzyć maila, ale nie doczytać do istotnego fragmentu. Może przeczytać wszystko, lecz błędnie zinterpretować prośbę. Może doskonale wiedzieć, czego potrzebujesz, jednak nie mieć uprawnień, danych albo czasu, aby to zrobić. Jeśli każdą z tych sytuacji nazwiesz „nie czytają”, zaczniesz stosować niewłaściwe rozwiązania. Będziesz poprawiać długość wiadomości, choć rzeczywistą przeszkodą jest brak osoby odpowiedzialnej za decyzję.

Dlaczego odbiorca widzi inną wiadomość niż Ty

Kiedy piszesz, jesteś zanurzony w temacie. Pamiętasz wcześniejsze rozmowy, znasz osoby zaangażowane w sprawę i wiesz, dlaczego określony szczegół jest ważny. Twoja wiadomość powstaje jako kolejny fragment historii, która w Twojej głowie ma początek, rozwinięcie i całkiem niezły budżet produkcyjny. Odbiorca może jednak zobaczyć tylko ten jeden fragment. Nie pamięta rozmowy sprzed trzech tygodni albo uczestniczył w niej przez pięć minut, między dwoma innymi spotkaniami. Kiedy czyta „zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami”, zastanawia się, czy chodzi o poniedziałek, czwartek czy może ustalenia z ludźmi, których nigdy nie poznał. Dla Ciebie to oczywista kontynuacja. Dla niego zagadka z brakującym pierwszym rozdziałem.

Ta różnica sprawia, że autorzy często przeceniają czytelność własnych wiadomości. Zdanie „Proszę o aktualizację zgodnie z omówionym wariantem” brzmi

jednoznacznie, jeśli masz przed oczami konkretny dokument. Dla osoby, która uczestniczyła w dyskusji nad trzema wariantami, może znaczyć coś zupełnie innego. Nie pomaga fakt, że oboje są przekonani o swojej racji. Autor uważa, że przekazał jasne polecenie, odbiorca uważa, że wykonał jasne polecenie, a powstały rezultat jest niespodzianką dla wszystkich. Zanim uznasz, że problemem jest brak uważności, sprawdź, czy wiadomość nie wymaga wiedzy, której odbiorca wcale nie musi posiadać.

Do tego dochodzi środowisko, w którym wiadomości są czytane. Wyobrażamy sobie czasem odbiorcę siedzącego spokojnie przed monitorem, z kubkiem kawy, gotowego poświęcić naszej korespondencji niepodzielną uwagę. Tymczasem wiadomość może zostać otwarta na telefonie, w kolejce do kasy albo między dwoma zadaniami wymagającymi zupełnie innego sposobu myślenia. Nawet przy biurku człowiek często sprawdza pocztę po to, aby ustalić, które sprawy wymagają reakcji, a nie po to, by natychmiast rozwiązać wszystkie. Jeśli Twój tekst wymaga piętnastu minut skupienia, a odbiorca dysponuje chwilą, może odłożyć go na później. Nie zawsze jest to lekceważenie. Czasami to całkiem rozsądna decyzja, która niestety przegrywa z kolejnymi wiadomościami.

Właśnie dlatego nie każda otwarta wiadomość zostaje przeczytana liniowo, od pierwszego słowa do ostatniej kropki. Odbiorca często szuka sygnałów pomagających ocenić znaczenie tekstu. Sprawdza, czego sprawa dotyczy, czy jest skierowana bezpośrednio do niego, czy zawiera termin i czy wymaga działania. Jeśli nie odnajdzie odpowiedzi, może zacząć przeglądać kolejne fragmenty albo odłożyć sprawę. To naturalne zachowanie osoby zarządzającej ograniczoną uwagą, nie dowód na upadek

cywilizacji pisma. Problem pojawia się wtedy, gdy autor układa wiadomość tak, jakby odbiorca miał obowiązek przeczytać całość, zanim dowie się, po co ją otrzymał.

Możesz zobaczyć ten mechanizm w praktyce, analizując korespondencję dotyczącą zwykłego zatwierdzenia materiałów. Nadawca rozpoczyna od opisu dotychczasowych prac, następnie przedstawia uwagi zespołu, później wspomina o konsultacji z innym działem, a dopiero na końcu pyta, czy można opublikować ostateczną wersję. Osoba zatwierdzająca może odnieść wrażenie, że otrzymała aktualizację projektu, nie prośbę o decyzję. Czyta więc pierwsze akapity, uznaje temat za informacyjny i wraca do swoich obowiązków. Autor odbiera brak odpowiedzi jako opóźnienie. W rzeczywistości nie oboje uczestniczą w tej samej rozmowie: jeden oczekuje decyzji, drugi myśli, że właśnie dostał raport.

Nie oznacza to, że należy ukrywać informacje albo traktować odbiorcę jak kogoś, kto potrafi przyswoić wyłącznie pojedyncze zdanie. Chodzi o rozpoznanie zadania, jakie wykonuje podczas czytania. Jeśli musi podjąć decyzję, szuka przesłanek i konsekwencji. Jeśli ma wykonać czynność, potrzebuje zakresu, terminu i warunków realizacji. Jeśli otrzymuje informację, powinien wiedzieć, czy wymaga ona jakiegokolwiek reakcji. Ta sama długość tekstu może być całkowicie uzasadniona w jednej sytuacji i męcząca w innej. Odbiorca ocenia bowiem wiadomość przez pryzmat własnego zadania, a nie liczby godzin, które autor poświęcił na jej dopracowanie.

Kiedy wiadomość zaczyna udawać dowód wykonania pracy

Istnieje jeszcze jedna pułapka. W wielu organizacjach wysyłanie informacji bywa mylone z zapewnieniem, że

informacja dotarła. Ktoś mówi „Przecież pisałem o tym w zeszłym tygodniu” i uważa sprawę za zamkniętą. Być może rzeczywiście napisał. Być może wiadomość znalazła się wśród kilkudziesięciu innych, miała niejednoznaczny temat, a odbiorca został dodany jedynie do kopii. Formalnie ślad istnieje. Praktycznie nie doszło do skutecznego uzgodnienia. Mail może być dowodem przekazania informacji, ale nie zawsze jest dowodem porozumienia. To szczególnie istotne, gdy od wiadomości zależy termin, odpowiedzialność albo decyzja mająca konsekwencje dla innych ludzi.

Z drugiej strony nie musisz przyjmować odpowiedzialności za wszystko, co ktoś zignoruje. Jeśli jasno przekazujesz obowiązek osobie odpowiedzialnej, zapewniasz potrzebne informacje i zostawiasz rozsądny czas na reakcję, brak działania nie staje się automatycznie Twoim błędem komunikacyjnym. Niektóre organizacje mają problem z podejmowaniem decyzji, nie z redagowaniem maili. Zdarza się również, że odbiorca unika niewygodnego stanowiska albo odkłada sprawę, ponieważ nie chce ponosić konsekwencji wyboru. Możesz napisać najbardziej przejrzystą wiadomość świata, lecz nie wyprodukujesz za jej pomocą odwagi decyzyjnej. Warto o tym pamiętać, żeby nie zamienić pracy nad komunikacją w niekończące się poprawianie siebie za cudze zaniedbania.

Poważnym źródłem nieporozumień jest również liczba adresatów. Wyobraź sobie wiadomość wysłaną do dziewięciu osób, w której pojawia się zdanie „Proszę o sprawdzenie danych przed publikacją”. Każdy może uznać, że sprawdzeniem zajmie się ktoś inny. Ktoś z działu sprzedaży czeka na analityka, analityk zakłada, że odpowie właściciel projektu, a właściciel projektu jest przekonany, że wiadomość została wysłana wyłącznie informacyjnie.

Dziewięć osób otrzymało zadanie, którego faktycznie nie przyjął nikt. W takiej sytuacji skrócenie wiadomości nawet o połowę nie rozwiąże problemu. Trzeba wskazać konkretną odpowiedzialność. Samo zwiększenie liczby odbiorców nie zwiększa automatycznie szansy wykonania działania.

Kiedy wiadomość nie przynosi efektu, naturalnym odruchem jest ponaglenie. Zwykle zaczyna się niewinnie: „Czy udało się zapoznać z poniższym?”. Jeśli to nie pomaga, przychodzi „Uprzejmie przypominam”, później „Ponawiam prośbę”, aż wreszcie pojawia się „Proszę o pilną informację zwrotną”, wysłane również do osoby, która do tej pory nie miała najmniejszego pojęcia o całym problemie. Każda kolejna wiadomość powiększa historię korespondencji, ale niekoniecznie przybliży rozwiązanie. Jeśli pierwotna prośba była niejasna, ponaglenie jedynie przypomina o niejasnej prośbie. Jeśli odbiorca nie wiedział, że odpowiada za zadanie, teraz może nie wiedzieć o tym z jeszcze większą pilnością.

Dlatego przy analizie nieskutecznej komunikacji warto zadać sobie pytanie inne niż „Dlaczego tego nie przeczytali?”. Spróbuj ustalić, w którym miejscu przerwał się proces. Czy adresat rozpoznał, że sprawa go dotyczy? Czy zrozumiał wymagane działanie? Czy posiadał informacje potrzebne do jego wykonania? A może wszystko było jasne, tylko zabrakło terminu, uprawnień albo decyzji? Poszczególne odpowiedzi prowadzą do różnych zmian. Wiadomość przeoczona wymaga lepszego wyróżnienia znaczenia. Niezrozumiała wymaga doprecyzowania. Zadanie bez właściciela potrzebuje przypisania odpowiedzialności. Niezałatwiona sprawa, której nikt nie chce zatwierdzić, może wymagać rozmowy o zasadach podejmowania decyzji.

Dobrym sposobem sprawdzenia własnego tekstu jest pokazanie go osobie, która nie uczestniczyła w sprawie. Nie proś jej o ocenę stylu ani wyszukiwanie literówek. Zapytaj, jakie działanie wynika z wiadomości, kto ma je wykonać i co powinno się wydarzyć po odpowiedzi. Nie musisz zdradzać wszystkich szczegółów projektu. Wystarczy fragment korespondencji pozbawiony poufnych informacji. Jeśli czytelnik poprawnie odczytuje sytuację, masz dobry sygnał, że tekst jest zrozumiały również bez znajomości Twoich intencji. Jeśli odpowiada „Chyba chodzi o jakieś potwierdzenie”, prawdopodobnie coś pozostawiłeś do interpretacji. Słowo „chyba” bywa w komunikacji zawodowej małym dzwonkiem alarmowym.

Możesz też wykonać podobne sprawdzenie samodzielnie, lecz z pewnym opóźnieniem. Wróć do wiadomości po zakończeniu innego zadania i spróbuj przeczytać ją z perspektywy adresata. Nie uzupełniaj automatycznie niedopowiedzeń własną wiedzą. Zwróć uwagę na skróty, odniesienia do wcześniejszych ustaleń i zdania, których sens zależy od kontekstu niewidocznego w tekście. Jeżeli sam musisz przypomnieć sobie, o który wariant chodziło, odbiorca może mieć jeszcze trudniej. Taki przegląd szczególnie pomaga w komunikacji między działami, gdzie te same słowa potrafią oznaczać różne rzeczy. Dla jednego zespołu „gotowe” oznacza zakończenie prac, dla drugiego zakończenie testów, a dla trzeciego możliwość rozpoczęcia własnej części zadania.

Nie wszystkie nieporozumienia są jednak równie ważne. W wiadomości towarzyskiej drobna niejednoznaczność może nie mieć żadnych konsekwencji. W ustaleniach dotyczących budżetu, harmonogramu czy odpowiedzialności za wykonanie zadania warto zadbać o

dokładność. Im większy koszt błędnej interpretacji, tym bardziej istotne staje się potwierdzenie wspólnego rozumienia. Czasami wystarczy pisemna odpowiedź, czasami potrzebna jest rozmowa i krótkie podsumowanie uzgodnień. Sam fakt, że wiadomość została przeczytana, nie dowodzi przecież, że dwie osoby tak samo rozumieją jej treść. Właśnie dlatego skuteczna komunikacja wymaga czegoś więcej niż kontroli tego, czy pojawiło się potwierdzenie odczytu.

Szczególnie zdradliwe są odpowiedzi brzmiące pozytywnie, ale nieprecyzyjnie. „OK”, „Jasne”, „Rozumiem” albo popularne „Dzięki” mogą oznaczać akceptację, przyjęcie informacji, gotowość do działania lub wyłącznie uprzejme zakończenie wymiany. Jeśli wysłałeś trzy propozycje i otrzymujesz „OK”, nie wiesz jeszcze, którą zatwierdzono. Jeśli prosisz o sprawdzenie dokumentu, „Dzięki” nie musi znaczyć, że sprawdzenie zostało wykonane. Możesz uniknąć późniejszego zamieszania, doprecyzowując znaczenie odpowiedzi, zanim potraktujesz ją jako rozstrzygnięcie. To mniej kłopotliwe niż odkrycie po tygodniu, że dwie osoby odmiennie interpretowały tę samą zgodę.

Nie każda cisza oznacza to samo

Zdarza się, że wiadomość jest całkowicie zrozumiała, lecz odbiorca nie wie, jak odpowiedzieć. Możesz prosić o ostateczną decyzję, kiedy druga strona dopiero zbiera dane. Możesz oczekiwać zobowiązania, na które ktoś nie ma zgody przełożonego. W takich przypadkach człowiek czasem milczy, bo najprostsza odpowiedź brzmiałaby „Jeszcze nie wiem”, a nie zawsze chce to przyznać. Warto więc odróżnić brak decyzji od braku kontaktu. Jeśli termin jest ważny, możesz zapytać, czy odbiorca posiada już

podstawę do rozstrzygnięcia i czego ewentualnie brakuje. Nie rozwiązujesz wtedy problemu kolejnym akapitem perswazji, lecz ustalasz faktyczną przeszkodę.

Istotne jest również to, co nazywasz sukcesem wiadomości. Jeśli wysyłasz ważną informację organizacyjną, możesz potrzebować jedynie pewności, że dotarła do właściwych osób. Jeśli oczekujesz decyzji, sukcesem jest konkretne rozstrzygnięcie. Jeśli zlecasz zadanie, potwierdzenie przyjęcia może być początkiem, ale nie zakończeniem sprawy. Brak tej różnicy prowadzi do fałszywego poczucia postępu. Skrzynka odbiorcza pełna odpowiedzi niekoniecznie świadczy o skuteczności komunikacji. Czasem oznacza po prostu, że wszyscy bardzo intensywnie wymieniają wiadomości na temat pracy, której nikt jeszcze nie rozpoczął. Można w ten sposób osiągnąć imponującą aktywność przy zaskakująco skromnych rezultatach.

Nie warto także uzależniać swojej oceny od tego, czy adresat zareagował szybko. Szybka odpowiedź może być pobieżna, a wolniejsza dobrze przemyślana. W niektórych sprawach natychmiastowe „Tak” jest mniej wartościowe niż późniejsze wskazanie istotnego ryzyka. Komunikacja nie jest wyścigiem, w którym wygrywa osoba odpowiadająca, zanim jeszcze wiadomość dotrze do serwera. Rozsądny nadawca bierze pod uwagę wagę tematu oraz czas potrzebny na decyzję. Jednocześnie nie pozostawia terminu wyłącznie w swojej głowie. Jeśli odpowiedź jest konieczna przed konkretnym wydarzeniem, odbiorca powinien o tym wiedzieć, zamiast dowiedzieć się po fakcie, że od wczoraj uczestniczył w niewidzialnym wyścigu.

Spójrz więc na swoją korespondencję jak na proces współpracy, a nie zbiór wysłanych tekstów. Każda

wiadomość ma jakieś zadanie: przekazać wiedzę, uzyskać odpowiedź, rozpocząć działanie, rozstrzygnąć wątpliwość albo utrwalić ustalenie. Jeśli nie potrafisz określić, które z tych zadań jest najważniejsze, trudno oczekiwać, że odbiorca zrobi to bezbłędnie. Rozpoznanie celu nie wymaga tworzenia skomplikowanego formularza. Wystarczy chwila świadomego namysłu przed wysłaniem. Z czasem zaczynasz widzieć, że wiele problemów przypisywanych nieuważnemu czytaniu powstaje jeszcze przed naciśnięciem pierwszego klawisza.

Najważniejszy wniosek jest prosty, choć bywa niewygodny: wysłanie wiadomości kończy pracę nad tekstem, ale niekoniecznie kończy pracę nad porozumieniem. Możesz odpowiadać za jasność własnej komunikacji, nie przejmując odpowiedzialności za każdą cudzą reakcję. Możesz sprawdzać, czy prośba została zrozumiana, bez zamieniania się w osobę kontrolującą każdy ruch odbiorcy. A kiedy ktoś mówi „Nie dostałem informacji”, zamiast natychmiast wyciągać archiwalnego maila niczym dowód rzeczowy na rozprawie, możesz najpierw ustalić, czego faktycznie zabrakło. Może informacja dotarła, lecz nie doprowadziła do wspólnego zrozumienia. To dwa różne problemy. I dopiero kiedy przestaniesz je mylić, zaczniesz naprawdę poprawiać swoją komunikację.

Rozdział 2 - Wszystko jest ważne, czyli dlaczego Twoja wiadomość waży trzy kilogramy

Marta ma do załatwienia prostą sprawę. Organizuje szkolenie i potrzebuje zatwierdzenia wyboru sali. Dostępne są dwa miejsca. Pierwsze jest tańsze, ale znajduje się dalej od dworca. Drugie kosztuje więcej, za to zapewnia lepszy dojazd i potrzebny sprzęt. Marta mogłaby przedstawić różnicę i poprosić o decyzję. Zamiast tego przygotowuje wiadomość opisującą historię poszukiwań, rozmowy z recepcjami, opinie uczestników poprzednich szkoleń, dostępność parkingów, warunki anulowania rezerwacji i swoje przemyślenia dotyczące ustawienia krzesel. Dołącza cztery załączniki. O 17:43 kończy redakcję i z satysfakcją patrzy na efekt. Nie pominęła niczego. Poza drobnym szczegółem, że człowiek mający zatwierdzić salę potrzebował przede wszystkim porównania dwóch możliwości, a nie kroniki narodzin branży konferencyjnej.

Przypadek Marty pokazuje zjawisko znacznie ciekawsze niż zwykłe gadulstwo. Ludzie często piszą za długo, ponieważ próbują zrobić coś dobrego. Chcą być dokładni, odpowiedzialni, profesjonalni i przygotowani na pytania. Nie chcą, aby odbiorca musiał wracać po dodatkowe informacje. Zamierzają udowodnić, że wykonali pracę starannie. Każda z tych intencji jest rozsądna. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy próbujemy spełnić je wszystkie w jednej wiadomości. Tekst przestaje być narzędziem komunikacji, a zaczyna pełnić funkcję archiwum, raportu, zabezpieczenia przed krytyką i świadectwa własnego zaangażowania. Zwykły mail

otrzymuje tyle obowiązków, że aż dziwne, iż nie domaga się dodatku funkcyjnego.

Pomyśl, jak powstaje większość długich wiadomości. Najpierw zapisujesz główną myśl. Potem przypominasz sobie ważny szczegół. Dodajesz go, żeby uniknąć nieporozumienia. Następnie pojawia się zastrzeżenie, ponieważ ktoś mógłby zinterpretować wcześniejsze zdanie zbyt dosłownie. Dorzucasz historię ustaleń, aby nikt nie uznał, że decyzja została podjęta pochopnie. Na końcu przypominasz sobie jeszcze jeden wyjątek. Wiadomość rośnie stopniowo, a każdy kolejny fragment ma swoje uzasadnienie. Problem polega na tym, że oceniasz zasadność pojedynczych zdań, zamiast sprawdzać, czy wszystkie razem pomagają osiągnąć cel. Można mieć dwadzieścia prawdziwych i użytecznych informacji, z których tylko pięć powinno znaleźć się w konkretnym mailu.

Dokładność nie oznacza opowiedzenia wszystkiego

Najważniejsze rozróżnienie dotyczy informacji potrzebnych do podjęcia działania oraz informacji wyjaśniających, jak doszło do obecnej sytuacji. Obie kategorie mogą być wartościowe, ale nie zawsze muszą zajmować tyle samo miejsca. Jeśli ktoś wybiera salę szkoleniową, znaczenie mają przede wszystkim koszt, dostępność, warunki techniczne i istotne ograniczenia. Fakt, że pierwszy hotel odpowiedział po dwóch dniach, a drugi przesłał ofertę w nieodpowiednim formacie, może być częścią historii pracy organizatora. Niekoniecznie wpływa jednak na wybór. Jeśli czytelnik potrzebuje wyłącznie podjąć decyzję, szczegóły procesu poszukiwań mogą utrudnić dostrzeżenie różnic między propozycjami.

To nie znaczy, że należy usuwać wszystkie informacje dotyczące wcześniejszych działań. Historia może mieć