

Zeszyt ćwiczeń

Mówienie w pracy bez przygotowania

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/mowienie-w-pracy-bez-przygotowania

21 ćwiczeń, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć sam, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Przykłady w ćwiczeniach są fikcyjne.

Ćwiczenia

Moduł 1. Krótko i na temat

Lekcja 1.1. Dlaczego tracimy wątek i co słyszy odbiorca, który ma dwie minuty

Przykład fikcyjny. Marta pracuje w dziale zakupów w firmie z Poznania. Kierownik pyta ją na spotkaniu: „Marta, co z zamówieniem ze Szczecina?”. Marta odpowiada: „No więc zamówienie złożyłam we wtorek, potem dostawca napisał, że ma problem z jednym towarem, to ja zadzwoniłam, i on mówił, że może będzie w czwartek, ale jeszcze nie jest pewny, bo magazyn sprawdza, więc właściwie nie wiem, ale chyba przyjdzie w przyszłym tygodniu”.

Zadanie 1: odtwórz tę wypowiedź w głowie jako słuchacz. Wskaż, w którym zdaniu pada informacja, której kierownik potrzebuje. Zadanie 2: nagraj na telefon własną odpowiedź na pytanie „co robiłeś w tym tygodniu w pracy?” (około minuty), odsłuchaj i podkreśl w transkrypcji zdanie, które powinno być pierwsze.

Lekcja 1.2. Wypowiedź w 30 sekund: wniosek najpierw i prosty szkielet

Przykład fikcyjny. Adam jest kierownikiem zmiany w centrum dystrybucyjnym pod Łodzią. Na odprawie dyrektor pyta go: „Adam, czy w sobotę zdążycie z wysyłką zamówień dla sieci?”. Adam wie, że: zamówień jest o jedną trzecią więcej niż zwykle, dwóch pracowników jest na zwolnieniu, a agencja pracy tymczasowej może przysłać trzy osoby, jeśli dostanie zgłoszenie do piątku do południa.

Zadanie: ułóż odpowiedź Adama według szkieletu (wniosek, powody, następny krok) i sprawdź zegarkiem, że mieści się w czterdziestu sekundach.

Lekcja 1.3. Usuwanie zbędnych słów: wypełniacze, wstępy, przeprosiny i powtórzenia

Przykład fikcyjny. Ewa z działu sprzedaży firmy z Wrocławia mówi na spotkaniu: „No więc, przepraszam bardzo, że zabieram czas, ale chciałabym w skrócie powiedzieć, że jakby mamy problem z terminem, czyli nie wyrobimy się na czas, bo w sumie klient zmienił zamówienie, tak jakby w poniedziałek, i teraz to wszystko się przesuwa”.

Zadanie 1: przepisz tę wypowiedź do jednego lub dwóch zdań, wycinając cztery rodzaje zbędnych słów. Zadanie 2: nagraj własne czterdzieści sekund o tym, co teraz robisz w pracy, i oznacz w zapisie najczęstszy z czterech rodzajów.

Moduł 2. Gdy nikt nie uprzedził

Lekcja 2.1. „Powiedz coś o projekcie”: trzy schematy na pierwsze dziesięć sekund

Przykład fikcyjny. Ola jest koordynatorką projektu wdrożenia nowego systemu magazynowego w firmie z Katowic. Dyrektor zatrzymuje ją na korytarzu: „Ola, powiedz mi coś o projekcie, mam pięć minut”. Fakty: start w kwietniu, teraz testy w jednym magazynie, wdrożenie w pozostałych dwóch planowane na styczeń, problem z integracją z systemem księgowym, trzeba zdecydować, czy dopłacić dostawcy za pilną poprawkę.

Zadanie: ułóż pierwsze dziesięć sekund wypowiedzi Oli w trzech wersjach, po jednej na każdy schemat. Potem zdecyduj, którą wersję wybrałabyś w sytuacji z korytarza i uzasadnij to jednym zdaniem.

Lekcja 2.2. Jak kupić sobie czas i zebrać myśli w trakcie mówienia

Przykład fikcyjny. Jesteś w firmie logistycznej z Gdyni. Na spotkaniu zespołu padają trzy pytania: (1) „Ile osób potrzebujemy na sezon?” (2) „Czy dostawca z Bydgoszczy się sprawdził?” (3) „Jak oceniasz nowy grafik zmian?”. Nie przygotowywałeś odpowiedzi.

Zadanie: do każdego pytania dobrać jeden sposób z diagramu i napisać pierwsze zdanie odpowiedzi, które zyskuje Ci czas. Potem nagraj się na telefon, odpowiadając na drugie pytanie z dwusekundową pauzą na początku, i odsłuchaj.

Lekcja 2.3. Jak powiedzieć „nie wiem” bez utraty twarzy i obiecać odpowiedź

Przykład fikcyjny. Karolina jest analityczką w biurze rachunkowym w Rzeszowie. Na spotkaniu zespołu dyrektor pyta: „Karolina, ile klientów ma jeszcze niezamknięte rozliczenia za październik?”. Karolina nie ma tej liczby pod ręką, ale wie, że system pokazuje listę po zalogowaniu i że sprawdzi ją po spotkaniu o 15:00.

Zadanie 1: napisz odpowiedź Karoliny w trzech zdaniach według czterech części. Zadanie 2: dla własnej pracy wypisz trzy pytania, na które możesz usłyszeć „nie wiem” w tym miesiącu, i do każdego dopisz jedno zdanie z terminem.

Moduł 3. Spotkania zespołu

Lekcja 3.1. Status i aktualizacja w 60 sekund

Przykład fikcyjny. Paweł prowadzi remont biura firmy w Warszawie. Na spotkaniu zespołu mówi: „No więc, w tym tygodniu byłem na budowie dwa razy, rozmawiałem z wykonawcą, on mówi, że jeszcze nie wszystko, bo okna jakoś się opóźniają, ale ogólnie idzie, no i jeszcze musiałem poprawiać harmonogram, tak że jest trochę zamieszania, ale damy radę, chyba”. Fakty: okna dotrą dwa dni później niż w planie, odbiór końcowy przesuwają się z 14 na 16 listopada, Paweł potrzebuje od działu IT decyzji, gdzie ma stanąć serwerownia, do środy.

Zadanie 1: przepisz status Pawła w czterech zdaniach według schematu. Zadanie 2: nagraj własny status dla swojego zespołu i sprawdź, czy mieści się w minucie.

Lekcja 3.2. Zabranie głosu we właściwym momencie i wejście w dyskusję

Przykład fikcyjny. Podczas spotkania w biurze projektowym w Krakowie padają trzy wypowiedzi: Marek: „Proponuję przesunąć oddanie dokumentacji o tydzień, bo mamy zmiany od klienta”. Anna: „Ja bym wolała dodać osobę do zespołu niż przesunąć termin”. Dyrektor: „Zdecydujemy po lunchu, ale chcę usłyszeć wasze zdania”. Ty uważasz, że przesunięcie jest najlepszym rozwiązaniem, ale pod warunkiem, że klient zatwierdzi zmiany do piątku.

Zadanie: napisz trzy zdania wejścia: pierwsze (sygnał), drugie (nawiązanie do Marka lub Anny i Twoja myśl), trzecie (zakończenie oddające głos).

Lekcja 3.3. Jak nie dać się przegadać i jak zatrzymać kogoś, kto mówi za długo

Przykład fikcyjny. Jesteś na spotkaniu zespołu w centrum usług wspólnych w Łodzi. Prowadzi Joanna. Zaczynasz referować wyniki ankiety wśród klientów, ale po jednym zdaniu przerywa Ci Robert: „No tak, ale to wszystko wynika z tego, że nie mamy dość ludzi, ja to mówię od roku”. Po chwili Robert mówi nieprzerwanie od trzech minut o obsadzie, a zostały jeszcze dwa punkty porządku.

Zadanie: napisz trzy zdania. Pierwsze (do Roberta, gdy Ci przerywa), drugie (do Roberta po trzech minutach, żeby go zatrzymać) i trzecie (do Joanny, żeby przypomnieć ramy czasu).

Moduł 4. Trudne pytania

Lekcja 4.1. Pytanie, na które nie masz odpowiedzi: jak zachować spokój i dać rozmówcy coś konkretnego

Przykład fikcyjny. Prowadzisz prezentację dla zarządu firmy logistycznej z Poznania. Dyrektor finansowy, pani Elżbieta, pyta: „Ile zaoszczędzimy rocznie, jeśli wprowadzimy tę zmianę?”. Masz wyliczenia tylko dla jednego z trzech magazynów, a reszty jeszcze nie policzono.

Zadanie: napisz odpowiedź w trzech krokach (zawęż, powiedz, co wiesz, nazwij następny krok). Całość ma dać się wypowiedzieć w około 20 sekund.

Lekcja 4.2. Pytania zaczepne i krytyczne: jak odpowiadać na zarzut bez obrony i bez ataku

Przykład fikcyjny. Jesteś kierownikiem działu obsługi klienta w firmie z Rzeszowa i ogłaszasz zespołowi, że od przyszłego miesiąca zmienia się grafik dyżurów. Konsultant, Marcin, mówi na głos: „Grafik układa się tak, żeby wygodnie było firmie, nam nikt nie pomaga. Nikt się z nami nie liczy”.

Zadanie: napisz odpowiedź w trzech ruchach (uznaj, odpowiedz, wróć), na około 25 sekund mówienia.

Lekcja 4.3. Pytanie za pytaniem, pytanie nie na temat i powrót do wątku

Przykład fikcyjny. Prezentujesz w firmie z Gdyni plan zmian w procesie reklamacji. Po prezentacji pada pytanie od Kamila: „Ile osób zwolnicie w związku z tą zmianą i czy premie w dziale będą mniejsze, a poza tym kiedy ruszy nowy system do zgłoszeń?”. Zwolnień nie planujesz, o premiach nie decydujesz, termin systemu to marzec.

Zadanie: napisz odpowiedź na trzy pytania w jednej wypowiedzi, w kolejności, w której je uporządkujesz, z jednym zdaniem odłożenia lub odesłania.

Moduł 5. Spotkania online

Lekcja 5.1. Mówienie do kamery: patrzenie, głos i tempo na spotkaniu online

Przykład fikcyjny. Za tydzień masz poprowadzić dziesięciominutowe spotkanie online dla zespołu z biura w Szczecinie. Masz laptop, kamerę wbudowaną i okno za plecami.

Zadanie: sporządź listę pięciu zmian, które wprowadzisz przed spotkaniem (ustawienie, światło, dźwięk, notatki, plan patrzenia) i napisz pierwsze zdanie, które powiesz, patrząc w kamerę.

Lekcja 5.2. Jak zwrócić na siebie uwagę i wtrącić się na spotkaniu wideo

Przykład fikcyjny. Jesteś na spotkaniu online zespołu projektowego z Lublina. Rozmawia sześć osób, a Ty chcesz dodać, że termin dostawy koliduje ze świętami. Dwa razy już zaczynałeś mówić i za każdym razem ktoś był szybszy. Prowadzi Piotr.

Zadanie: napisz trzy kroki: wiadomość na czacie, zdanie na głos w pauzie i zdanie, którego użyjesz, gdy znów zaczniecie mówić jednocześnie.

Lekcja 5.3. Gdy wszyscy mówią naraz, gdy jest cisza i gdy spotkanie jest hybrydowe

Przykład fikcyjny. Prowadzisz hybrydowe spotkanie zespołu z biura w Bydgoszczy: czworo ludzi jest w sali, troje łączy się zdalnie. Pytasz o ryzyka we wdrożeniu. Na sali dwie osoby zaczynają jednocześnie, zdalni milczą.

Zadanie: napisz trzy zdania: pierwsze porządkujące kolejność, drugie do osób zdalnych po pięciu sekundach ciszy, trzecie wprowadzające umowę na przyszłość.

Moduł 6. Mówienie w górę i do wielu osób

Lekcja 6.1. Trzyminutowy raport dla przełożonego lub zarządu

Przykład fikcyjny. Jesteś kierownikiem działu IT w firmie z Wrocławia. Trzeba wymienić serwer, bo obecny kończy wsparcie producenta w grudniu. Wymiana kosztuje około 80 tysięcy złotych i zajmie dwa weekendy. Alternatywa: przedłużone wsparcie za 30 tysięcy, na rok. Masz trzy minuty z dyrektorem finansowym i prezesem.

Zadanie: napisz raport w czterech krokach (wniosek, trzy fakty, opcje z rekomendacją, następny krok), na około 40 sekund.

Lekcja 6.2. Jak powiedzieć o błędzie lub złej wiadomości

Przykład fikcyjny. Jesteś kierowniczką zespołu w agencji marketingowej z Gdańska. Kampania dla klienta miała wystartować w poniedziałek, ale grafik zachorował, a bez jego materiałów start jest niemożliwy. Klient wie o terminie, a Ty musisz zawiadomić dyrektora agencji.

Zadanie: napisz wypowiedź w czterech krokach (fakt, skutek, co już zrobione, propozycja), na około 30 sekund.

Lekcja 6.3. Krótkie okazje: podziękowanie, powitanie, pożegnanie, toast i wprowadzenie gościa

Przykład fikcyjny. Twój kolega Paweł odchodzi z działu księgowości w firmie z Katowic po sześciu latach. Zostajesz poproszony o kilka słów na pożegnalnym spotkaniu zespołu. Pamiętasz, że co roku w grudniu Paweł przynosił pierniki własnej roboty i że kiedyś w ostatni dzień roku został do północy, żeby zamknąć rozliczenia.

Zadanie: napisz pożegnanie w trzech częściach (zdanie o osobie, jedna historia, życzenia), na około 40 sekund.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Plan 30 dni: jak ćwiczyć mówienie w pracy po zakończeniu kursu

Przykład fikcyjny. Jesteś analityczką w firmie z Krakowa. Masz trzy spotkania tygodniowo, w których zwykle milczysz, i raz w miesiącu raportujesz wyniki szefowej. Chcesz zacząć od najmniejszego kroku.

Zadanie: napisz własny plan na pierwszy tydzień: co zrobisz, kiedy, i jak sprawdzisz, że się udało. Dodaj jedno zdanie w formie „kiedy, to”.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: trzy własne wypowiedzi z notatkami

To ćwiczenie jest właściwym projektem: wypełnij trzy karty dla trzech własnych sytuacji. Poniżej jeden *fikcyjny* wzór, żebyś zobaczył, jak może wyglądać jedna karta.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: powtórzenie kursu i zasady zaliczenia

Zanim zaczniesz egzamin, sprawdź własną gotowość. Wybierz jedną sytuację z ostatnich dwóch tygodni, w której mówienie nie poszło tak, jak chciałeś: urwany wątek, pytanie, które Cię zaskoczyło, albo spotkanie, na którym milczałeś. Opisz, które narzędzie z kursu mogłoby pomóc.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Krótko i na temat

Lekcja 1.1. Dlaczego tracimy wątek i co słyszy odbiorca, który ma dwie minuty

W wypowiedzi Marty informacja brzmi: „dostawa prawdopodobnie przyjdzie w przyszłym tygodniu, bez pewności co do dnia”. Pojawia się dopiero na samym końcu, po opowieści o wtorku i telefonie. Wersja lepsza: „Zamówienie jest w opóźnieniu: dostawca podał czwartek, ale bez pewności, bo magazyn sprawdza stan. Dam znać jutro do południa, czy termin się trzyma”. Przy własnym nagraniu zadaj sobie pytanie: czy po pierwszych dziesięciu sekundach wiadomo, o co chodzi? Jeśli nie, zdanie do przeniesienia na początek jest zwykle w środku albo pod koniec.

Lekcja 1.2. Wypowiedź w 30 sekund: wniosek najpierw i prosty szkielet

„Zdążymy, jeśli do piątku do południa zgłosimy agencji potrzebę trzech osób. Mamy o jedną trzecią więcej zamówień niż zwykle, a dwie osoby są na zwolnieniu. Zgłoszenie wyślę dziś po odprawie, a w piątek o jedenastej sprawdzę, czy agencja potwierdziła ludzi. Jeśli nie, dam znać dyrektorowi do dwunastej, co wtedy możemy wysłać”. Wypowiedź ma wniosek warunkowy, dwa powody i krok z terminem, a czytana na głos zajmuje około pół minuty. Twoja wersja może się różnić, jeśli zachowa te trzy części.

Lekcja 1.3. Usuwanie zbędnych słów: wypełniacze, wstępy, przeprosiny i powtórzenia

„Nie zdążymy w terminie, bo klient zmienił zamówienie w poniedziałek. Nowy termin podam jutro rano po rozmowie z działem produkcji”. Wycięto: „no więc” i „jakby” (wypełniacze), „przepraszam, że zabieram czas” (przeprosiny), „chciałabym w skrócie powiedzieć” (wstęp), „czyli nie wyrobimy się na czas” (powtórzenie). Dodano jedno zdanie, które było w oryginale tylko domyślne: kiedy będzie nowy termin. Przy własnym nagraniu zacznij od pracy nad jednym nawykiem, tym, który zjada najwięcej sekund.

Moduł 2. Gdy nikt nie uprzedził

Lekcja 2.1. „Powiedz coś o projekcie”: trzy schematy na pierwsze dziesięć sekund

Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość: „Ruszyliśmy w kwietniu, teraz testujemy w pierwszym magazynie, a w styczniu wchodzimy do pozostałych dwóch”. Punkt, powód, przykład: „Projekt idzie dobrze, bo testy w pierwszym magazynie działają, jedyny kłopot to integracja z księgowością”. Sytuacja, problem, propozycja: „Testy trwają, ale integracja z systemem księgowym się nie spina, proponuję dopłacić dostawcy za pilną poprawkę”. Na korytarzu najlepsza jest trzecia wersja, bo dyrektor ma pięć minut i jedną decyzję do podjęcia. Gdyby chciał tylko wiedzieć, jak stoicie, wystarczyłaby pierwsza.

Lekcja 2.2. Jak kupić sobie czas i zebrać myśli w trakcie mówienia

(1) Dopytanie o zakres: „Pytasz o cały sezon letni czy o pierwszy miesiąc?”. (2) Powtórzenie pytania: „Pytasz, czy dostawca z Bydgoszczy dotrzymał terminów od początku roku. Wynik jest dobry z jednym wyjątkiem”. (3) Zapowiedź szkieletu: „Powie o dwóch rzeczach: o tym, co działa, i o tym, co poprawić”. Przy nagraniu sprawdź, czy dwie sekundy ciszy brzmią jak namysł, czy jak zawieszenie. Jeśli brzmi jak zawieszenie, skróć ją albo dodaj powtórzenie pytania.

Lekcja 2.3. Jak powiedzieć „nie wiem” bez utraty twarzy i obiecać odpowiedź

„Nie mam teraz dokładnej liczby klientów z niezamkniętym październikiem. Wiem, że w poprzednim miesiącu zostało ich kilkoro i że lista jest w systemie. Sprawdzę ją o piętnastej i napiszę do Pana mailem do 15:30”. Zdanie pierwsze nazywa lukę, drugie podaje, co wiadomo, trzecie składa obietnicę z godziną. Po spotkaniu Karolina wpisuje przypomnienie na 15:00 w kalendarzu. Przy zadaniu 2 wystarczą krótkie zdania typu: „Nie znam jeszcze ceny, dowiem się u dostawcy do czwartku”.

Moduł 3. Spotkania zespołu

Lekcja 3.1. Status i aktualizacja w 60 sekund

„Remont biura jest w lekkim opóźnieniu. Okna dotrą dwa dni później, przez co odbiór końcowy przesunę się z czternastego na szesnastego listopada. Potrzebuję od działu IT decyzji, gdzie stanie serwerownia, do środy, bo to wpływa na prace elektryczne. W czwartek rano wyślę zespołowi zaktualizowany harmonogram”. Wersja zawiera stan,

zmianę z datami, prośbę z terminem i krok. Mieści się w około czterdziestu sekundach.

Lekcja 3.2. Zabranie głosu we właściwym momencie i wejście w dyskusję

Sygnal: „Dodam jedno zdanie do wątku terminu”. Nawiązanie i myśl: „Zgadzam się z Markiem, że przesunięcie ma sens, pod warunkiem że klient zatwierdzi zmiany do piątku”. Zakończenie: „Anno, jak oceniasz, czy dodatkowa osoba zdążyłaby się wdrożyć do końca tygodnia?”. Zdanie pierwsze zapowiada krótką wypowiedź, drugie łączy Cię z kimś, kto już mówił i podaje warunek, trzecie oddaje głos do osoby, której pomysł rozważasz.

Lekcja 3.3. Jak nie dać się przegadać i jak zatrzymać kogoś, kto mówi za długo

Do Roberta przy przerwaniu: „Dokończę wyniki w trzech zdaniach i wrócimy do obsady”. Po trzech minutach: „Robert, przerwę na moment, żeby sprawdzić, czy dobrze rozumiem: dla Ciebie głównym problemem jest brak ludzi na poniedziałki? Zapiszmy to jako osobny punkt”. Do Joanny: „Joanna, mamy jeszcze dwa punkty i piętnaście minut. Czy zapisujemy temat obsady na koniec?”. Każde zdanie jest spokojne, dotyczy sprawy, nie osoby, i proponuje, co zrobić dalej.

Moduł 4. Trudne pytania

Lekcja 4.1. Pytanie, na które nie masz odpowiedzi: jak zachować spokój i dać rozmówcy coś konkretnego

„Czy interesuje Panią kwota rocznie dla wszystkich magazynów, czy wystarczy teraz rząd wielkości? Dla magazynu w Swarzędzu mamy wyliczenie i jest w prezentacji na slajdzie siódmym. Dla dwóch pozostałych dane jeszcze zbieramy. Przygotuję pełne zestawienie i wyślę je Pani do piątku”. W odpowiedzi jest pytanie zawężające, konkretny fakt i osoba z terminem, a brakującej liczby nikt nie wymyślił.

Lekcja 4.2. Pytania zaczepne i krytyczne: jak odpowiadać na zarzut bez obrony i bez ataku

„Marcin, rozumiem, że grafik wpływa na życie poza pracą i że ta zmiana nie jest dla wszystkich wygodna. Układając go, patrzyłem na to, żeby w godzinach największego ruchu było nas przy telefonach więcej, a każdy miał przynajmniej jeden weekend wolny w miesiącu. Jeśli ktoś ma konkretną przeszkodę, na przykład dojazd albo opiekę nad dzieckiem, przyjdzie do mnie do piątku, a sprawdzimy, co da się zmienić”. W tej odpowiedzi nie ma obrony ani ataku, jest fakt i otwarte drzwi.

Lekcja 4.3. Pytanie za pytaniem, pytanie nie na temat i powrót do wątku

„Mam trzy pytania: o zwolnienia, o premie i o system. Zwolnień w związku z tą zmianą nie planujemy. Nowy system do zgłoszeń ruszy w marcu. O premiach nie decyduję, to sprawa działu kadr, zapytam Magdę i dam Ci znać do piątku”. Każde z trzech pytań dostało odpowiedź, odłożenie lub odesłanie, a kolejność ustawiła się od najpilniejszego dla ludzi.

Moduł 5. Spotkania online

Lekcja 5.1. Mówienie do kamery: patrzeć, głos i tempo na spotkaniu online

Zmiany: (1) podłożę laptop, żeby kamera była na wysokości oczu, (2) obrócę biurko, żeby okno było z boku, (3) założę słuchawkę z mikrofonem, (4) przykleję trzy hasła na brzeg monitora, (5) okno z uczestnikami ustawię pod kamerą. Pierwsze zdanie: „Dzień dobry, mamy dziesięć minut i trzy tematy: termin, budżet i podział zadań”. Zdanie jest krótkie, podaje ramy i brzmi dobrze, gdy patrzysz w obiektyw.

Lekcja 5.2. Jak zwrócić na siebie uwagę i wtrącić się na spotkaniu wideo

Czat: „Mam uwagę o terminie dostawy, jedno zdanie”. Na głos w pauzie: „Piotrze, mogę dodać jedno zdanie o terminie dostawy?”. Przy kolizji: „Mów, ja po Tobie”. Potem po chwili: „To ja już dodam: dostawa wypada w święta, więc proponuję przesunąć ją na początek grudnia”. Każdy krok jest krótki, a ostatnie zdanie pokazuje konkret: problem i propozycję.

Lekcja 5.3. Gdy wszyscy mówią naraz, gdy jest cisza i gdy spotkanie jest hybrydowe

„Zacznijmy od osób zdalnych, bo słabiej je słyszeć: Ewo, Tomku, Pawle, jak widzicie ryzyka w terminie?”. Po ciszy: „Zawęzę: czy ktoś widzi ryzyko w testach? Wystarczy tak lub nie na czacie”. Umowa: „Na kolejnych spotkaniach proszę, żeby osoby na sali mówiły do mikrofonu, a zdalni podnosili rękę w aplikacji”. Każde zdanie jest krótkie i konkretne, a osoby zdalne dostają pierwszeństwo.

Moduł 6. Mówienie w górę i do wielu osób

Lekcja 6.1. Trzyminutowy raport dla przełożonego lub zarządu

„Proszę o zgodę na wymianę serwera do końca grudnia. Fakty: wsparcie producenta kończy się w grudniu, wymiana zajmie dwa weekendy, a koszt to około 80 tysięcy złotych. Mamy dwie opcje: przedłużone wsparcie za 30 tysięcy na rok albo wymianę teraz; polecam wymianę, bo za rok zapłacimy za nią i tak, a po drodze wydamy 30 tysięcy na wsparcie. Jeśli Państwo się zgodzą, w poniedziałek poproszę o trzy oferty, a decyzję o dostawcy przedstawię do końca listopada”. Odpowiedź ma wniosek, liczby i datę, a rekomendacja ma uzasadnienie.

Lekcja 6.2. Jak powiedzieć o błędzie lub złej wiadomości

„Kampania dla klienta nie wystartuje w poniedziałek: grafik zachorował, a jego materiały są nieukończone. Przesunięcie to co najmniej cztery dni, a klient ma w tym czasie zaplanowane wydarzenie, na które kampania miała wskazywać. Rozmawiałam już z dwiema osobami z zespołu, które mogą przejąć część materiałów, i sprawdzam, ile uda się zrobić do wtorku. Proponuję zadzwonić do klienta dziś po południu z dwoma wariantami: start we wtorek z okrojonym zestawem albo w piątek z pełnym; chciałabym, żeby ta rozmowa wyszła od Pana”. Są w niej fakt, skutek, działania i konkretna propozycja.

Lekcja 6.3. Krótkie okazje: podziękowanie, powitanie, pożegnanie, toast i wprowadzenie gościa

„Paweł pracował z nami sześć lat i przez ten czas był osobą, do której każdy szedł ze sprawą, której nikt inny nie umiał ugryźć. Pamiętam ostatni dzień roku, kiedy został do północy, żeby zamknąć rozliczenia, i przy okazji dokończył pierniki, które potem zjedliśmy w styczniu. Pawle, życzę Ci, żebyś w nowym miejscu trafił na zespół, który docenia pierniki tak samo jak my. Na zdrowie”. W pożegnaniu jest jedna historia, humor, który nikogo nie rani, i krótkie życzenia.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Plan 30 dni: jak ćwiczyć mówienie w pracy po zakończeniu kursu

„W poniedziałek, środę i piątek na spotkaniu zespołu powiem jedno zdanie w pierwszej dyskusji, najlepiej zadam pytanie o termin. Zapiszę wieczorem w notatniku, czy się udało i jak to wyszło. Kiedy po raz pierwszy usłyszę pauzę po wypowiedzi kolegi, zadam pytanie: »Czy to dotyczy też przeglądu z poprzedniego tygodnia?«”. Plan jest mały, ma konkretne dni i sposób sprawdzenia, a zdanie zaczyna się od sytuacji.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: trzy własne wypowiedzi z notatkami

Sytuacja: poniedziałkowe spotkanie zespołu w firmie z Warszawy, szefowa Anna, odbiorcy znają projekt, ale nie wiedzą o opóźnieniu dostawcy. Cel: zespół zgodzi się na przesunięcie testów o tydzień. Zdanie otwierające: „Proponuję przesunąć testy o tydzień, bo dostawca nie dowiezie modułu w terminie”. Trzy punkty: (1) moduł dojdzie w następny poniedziałek, (2) testy bez modułu nie mają sensu, (3) przesunięcie nie zmienia terminu wdrożenia. Zdanie kończące: „Proszę o zgodę dziś, żebym mógł przestawić grafik zespołu testowego”. Wersja 30 sekund: „Proponuję przesunąć testy o tydzień, bo dostawca dowiezie moduł dopiero w poniedziałek. Testy bez modułu nie mają sensu, a termin wdrożenia zostaje bez zmian. Proszę o zgodę dziś, żebym mógł przestawić grafik”. Karta jest krótka, a każdy element można wypowiedzieć na głos w kilkanaście sekund.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: powtórzenie kursu i zasady zaliczenia

Sytuacja: na spotkaniu zespołu w Krakowie szef zapytał mnie o status projektu, a ja zacząłem od historii zmian i po dwóch minutach nikt nie wiedział, na jakim jesteśmy etapie. Narzędzie: status w 60 sekund z lekcji 3.1, czyli wniosek, jeden fakt i następny krok. Możliwa wypowiedź: „Projekt jest zgodnie z planem. Skończyliśmy testy, została dokumentacja. Do piątku dostarczę ją do działu prawnego”. Wersja z dwoma faktami i datą mieści się w kilkunastu sekundach.