

Zeszyt ćwiczeń

Decyzje pod presją w pracy

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/decyzje-pod-presja-w-pracy

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. Decyzja pod presją od środka

Lekcja 1.1. Co presja robi z myśleniem i skąd bierze się pośpiech

Przypomnij sobie decyzję z ostatnich dwóch tygodni, którą podjąłeś lub podjęłaś w pośpiechu. Wypełnij kartę: 1. Sytuacja w dwóch zdaniach. 2. Które z czterech źródeł presji działały (zaznacz wszystkie). 3. Czy zauważasz któryś z trzech sygnałów? 4. Jaka byłaby druga opcja? 5. Co zrobiłbyś inaczej, mając minutę?

Lekcja 1.2. Czy decyzja jest naprawdę pilna: prawdziwy i pozorny termin

Weź trzy terminy, które teraz Cię popędzają (z pracy, nie z życia prywatnego). Dla każdego odpowiedz: kto go ustalił, co stanie się po nim, czy da się go przesunąć, jaki jest najpóźniejszy sensowny moment decyzji. Oznacz każdy jako prawdziwy, pozorny albo „nie wiem, zapytam”. Dla terminów „nie wiem” napisz zdanie pytania.

Lekcja 1.3. Ile informacji wystarczy: kiedy przestać zbierać dane

Wybierz decyzję, którą odkładasz, bo „brakuje danych”. Wypełnij kartę: 1. Który wybór zrobiłbyś dziś? 2. Jakie jedno sprawdzenie mogłoby go zmienić? 3. Ile masz czasu na to sprawdzenie? 4. Próg: „jeśli zobaczę..., to wybiorę...”. 5. Co zrobisz, jeśli sprawdzenia nie uda się wykonać w terminie?

Moduł 2. Szybkie decyzje przy braku danych

Lekcja 2.1. Decyzja wystarczająco dobra: jak ustalić kryteria przed wyborem

Wybierz decyzję z najbliższych trzech dni, w której masz kilka opcji (dostawca, termin, kandydat, narzędzie). Wypełnij kartę: 1. Opis decyzji w jednym zdaniu. 2. Trzy kryteria z granicami, jedno wykluczające. 3. Kolejność, w jakiej sprawdzasz opcje. 4. Co zrobisz, jeśli żadna nie spełni progu.

Lekcja 2.2. Pytania na pięć minut: co sprawdzić, zanim zdecydujesz

Weź decyzję, którą musisz podjąć w ciągu najbliższych godzin. Odpowiedz na pięć pytań na kartce w pięć minut. Zmierz czas. Pod spodem dopisz, które pytanie najbardziej zmieniło Twoje spojrzenie na sprawę.

Lekcja 2.3. Założenia przy braku danych: jak je zapisać i kiedy sprawdzić

Weź decyzję, którą podjąłeś lub podjęłaś niedawno przy niepełnych danych. Wypisz trzy założenia, które w niej siedziały. Dla każdego wypełnij kartę: zdanie, podstawa, sygnał ostrzegawczy, termin sprawdzenia.

Moduł 3. Odwracalne i nieodwracalne

Lekcja 3.1. Odwracalne i nieodwracalne: jak ocenić, czy decyzję da się cofnąć i za jaką cenę

Wypisz pięć decyzji, które masz teraz przed sobą w pracy lub które podjąłeś w tym miesiącu. Dla każdej wypełnij trzy pola: co trzeba zrobić, żeby wrócić, ile to kosztuje (czas, pieniądze, relacje), co już wyszło na zewnątrz. Oceń każdą jako niską, średnią lub wysoką cenę cofnięcia. Wskaż jedną decyzję, którą do tej pory traktowałeś jak jednokierunkową, a która jest w rzeczywistości łatwa do cofnięcia.

Lekcja 3.2. Małe kroki i testy zamiast jednego skoku

Wybierz jedną większą decyzję, która czeka w Twojej pracy. Wypełnij kartę testu w pięciu polach: pytanie, zakres, miara, czas, co dalej. Sprawdź, czy próba nie jest za mała: ile czasu i osób potrzeba, żeby zobaczyć różnicę. Zapisz dwa zdania, które powiesz osobom biorącym udział w teście.

Lekcja 3.3. Plan wycofania i progi, przy których zmieniasz kurs

Weź decyzję, którą masz do podjęcia lub właśnie ogłosiłeś. Wypełnij kartę wycofania w czterech polach: sygnał, próg ostrzegawczy i próg wycofania, osoba decydująca z terminem, ścieżka powrotu z czasem trwania. Sprawdź, co trzeba zachować od początku, żeby powrót był możliwy.

Moduł 4. Błędy poznawcze pod presją

Lekcja 4.1. Kotwica i potwierdzanie własnej tezy: dwa błędy, które nasilają się pod presją

Przypomnij sobie decyzję z ostatniego miesiąca, w której padła liczba (cena, termin, budżet, czas realizacji). Wypełnij: 1. Jaka liczba padła pierwsza i skąd? 2. Jakie oszacowanie zrobiłbyś bez niej? 3. Jakie niezależne źródło mogło to sprawdzić i ile zajęłoby 5 minut? 4. Jakie dane przeczyłyby Twojej wstępnej tezie? Zapisz jedną rzecz, którą zrobisz inaczej przy następnej decyzji z liczbą.

Lekcja 4.2. Koszty utopione i eskalacja zaangażowania: kiedy przestać dokładać do tego, co nie działa

Wybierz projekt lub zobowiązanie, do którego w ciągu ostatniego miesiąca ktoś (lub Ty) chciał dołożyć czas albo pieniądze, bo „już tyle włożyliśmy”. Wypełnij: 1. Ile już włożono (pieniądze, czas). 2. Ile kosztowałyby dalsze prace i co przyniosą, z datą. 3. Czy zacząłbyś ten projekt dziś na tych warunkach? 4. Jakie przyszłe koszty i korzyści są w grze? 5. Próg, przy którym przestajesz, zapisany z góry.

Lekcja 4.3. Paraliż wyboru i przeciążenie opcjami: jak je rozpoznać u siebie i w zespole

Wybierz decyzję, w której masz więcej niż pięć opcji (dostawca, kandydat, narzędzie, termin). Wypisz trzy kryteria z granicami i odrzuć opcje, które ich nie spełniają. Z pozostałych wybierz dwie finałowe, ustal godzinę wyboru i okres próby. Zapisz zdanie, które powiesz zespołowi lub szefowi.

Moduł 5. Decyzje z innymi

Lekcja 5.1. Decyzja w zespole, gdy czas ucieka: kto decyduje, kogo pytać, kogo informować

Wybierz decyzję, która w ostatnich dniach utknęła w zespole lub którą musisz podjąć w ciągu tygodnia. Wypełnij: decydujący (jedno imię), termin decyzji, pytani (maksymalnie trzy osoby, co mają wnieść), informowani (kto i kiedy). Napisz trzy zdania ogłaszające role.

Lekcja 5.2. Szef lub klient, który naciska na szybką odpowiedź

Wybierz trzy sytuacje z ostatniego miesiąca, w których ktoś (szef, klient, kolega) naciskał na szybką odpowiedź. Dla każdej wypisz, czego rozmówca naprawdę potrzebował, jakie zdanie wybrałbyś z trzech opcji (odpowiedź częściowa, pytanie o skutki, opcje z terminem) i napisz je dosłownie.

Lekcja 5.3. Gdy zespół się nie zgadza: dyskusja z limitem czasu i decyzja bez pełnej zgody

Wybierz spór decyzyjny, który w ostatnich tygodniach ciągnął się w Twoim zespole. Rozpisz go w protokole: limit czasu, kto decyduje, co jest sporne (fakt, wartość, ryzyko), jedno zdanie decyzji z uzasadnieniem, zapis sprzeciwu z terminem przeglądu.

Moduł 6. Po decyzji

Lekcja 6.1. Jak ogłosić decyzję krótko i jasno

Weź decyzję, którą musisz ogłosić w tym lub następnym tygodniu (albo ogłoszoną ostatnio, bez jasności). Napisz ogłoszenie w czterech zdaniach: decyzja, powód, co się zmienia (kto, co, od kiedy), niepewność i data przeglądu. Sprawdź, czy ktoś, kto nie był na spotkaniu, wie po przeczytaniu, co ma zrobić.

Lekcja 6.2. Krytyka decyzji i zmiana zdania bez utraty twarzy

Zapisz trzy uwagi, które możesz usłyszeć po ogłoszeniu własnej decyzji (jedną z faktem, jedną z emocją, jedną bez uzasadnienia). Sklasyfikuj każdą i napisz odpowiedź dosłownie. Napisz też trzy zdania zmiany decyzji: co było, co się zmieniło, co robimy.

Lekcja 6.3. Wnioski bez szukania winnych: dziennik decyzji i krótki przegląd

Wybierz decyzję z ostatnich dwóch tygodni. Zapisz ją w pięciu polach dziennika, tak jak wyglądała w dniu podjęcia (jeśli nie masz zapisu, odtwórz go najuczciwiej, jak umiesz, i dopisz, że to rekonstrukcja). Ustal, w którym polu układu 2x2 się znalazła, i sformułuj jedną zmianę w procesie.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. 30 dni ćwiczeń: jedna decyzja tygodniowo i pomiar postępu

Ułóż własny plan czterech tygodni. Dla każdego tygodnia zapisz: temat, realną decyzję, którą wykorzystasz, i zdanie „jeśli ..., to ...”. Dodaj cztery miary i wartość startową.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: trzy własne decyzje z notatkami

Wypełnij kartę dla jednej z trzech decyzji projektu (pozostałe dwie zrobisz analogicznie). Zapisz wszystkie siedem pól.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: powtórzenie kursu i zasady zaliczenia

Zanim zaczniesz egzamin, sprawdź własną gotowość. Wybierz jedną decyzję z ostatnich dwóch tygodni, która poszła nie tak, jak chciałeś: zbyt pochopną, odkładaną zbyt długo albo ogłoszoną niejasno. Opisz, które narzędzie z kursu mogłoby pomóc.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Decyzja pod presją od środka

Lekcja 1.1. Co presja robi z myśleniem i skąd bierze się pośpiech

(przykład fikcyjny, Marta) 1. Klient poprosił o zmianę adresu rozładunku o 13:40, zgodziłam się po dwóch minutach. 2. Termin (kierowca przed węzłem), osoba (klient mówił podniesionym głosem), własna niecierpliwość. 3. Sygnał pierwszy: nie rozważyłam innej opcji. 4. Druga opcja: przyjąć zmianę, ale z dopłatą i potwierdzeniem na piśmie albo zaproponować rozładunek w pierwotnym miejscu i przewóz wewnętrzny. 5. Powiedziałabym: „Sprawdzam dostępność rampy i oddzwaniam za dziesięć minut”. Dobra karta wskazuje konkretne źródło presji i drugą opcję, która naprawdę istniała.

Lekcja 1.2. Czy decyzja jest naprawdę pilna: prawdziwy i pozorny termin

(przykład fikcyjny, kierowniczka biura w Łodzi) Termin 1: oferta programu do faktur, ustalił dostawca do piątku 16:00, po nim cena rośnie o 15 procent, nie da się przesunąć, najpóźniejszy moment piątek 14:00, prawdziwy. Termin 2: decyzja „do końca dnia” od właściciela, ustalił właściciel, po nim nic poza tym, że będzie niezadowolony, da się przesunąć, najpóźniejszy moment piątek, pozorny, ale potwierdzam. Termin 3: odpowiedź dla klienta, nie wiem, zapytam: „Do kiedy potrzebuje Pan odpowiedzi, żeby zdążyć z własnymi ustaleniami?”. Dobra odpowiedź ma przy każdym terminie datę i godzinę, nie samo „wkrótce”.

Lekcja 1.3. Ile informacji wystarczy: kiedy przestać zbierać dane

(przykład fikcyjny, Paweł z Bydgoszczy) 1. Dziś wybrałbym dostawcę B, bo jest tańszy o 2,8 procent. 2. Opinia o terminowości B od dwóch obecnych klientów, bo A ma lepsze opinie w tym zakresie. 3. Do środy, bo decyzja musi zapaść w piątek. 4. Jeśli oba referencje powiedzą o opóźnieniach powyżej trzech dni, wybieram A, w przeciwnym razie B. 5. Jeśli referencji nie dostanę, wybieram B z umową, która ma zapis o karze za opóźnienie. Dobra karta zawiera sprawdzenie możliwe do wykonania i próg, który naprawdę zmienia wybór.

Moduł 2. Szybkie decyzje przy braku danych

Lekcja 2.1. Decyzja wystarczająco dobra: jak ustalić kryteria przed wyborem

(przykład fikcyjny, Ola z Wrocławia) 1. Wybieram salę na szkolenie dla 40 osób w piątek za tydzień. 2. Pojemność 40 osób w układzie warsztatowym (wyklucza), koszt do 4 500 zł, dojazd z dworca do 15 minut pieszo. 3. Sprawdzam sale od najbliższych dworca i kończę na pierwszej, która spełnia trzy warunki. 4. Jeśli żadna nie spełni progu, podnoszę limit kosztu do 5 200 zł i zapisuję, że to świadoma zmiana. Dobra karta ma granice liczbowe i wskazuje jedno kryterium wykluczające.

Lekcja 2.2. Pytania na pięć minut: co sprawdzić, zanim zdecydujesz

(przykład fikcyjny, Kamil z Lublina) 1. Wiem na pewno: jedno wolne stanowisko, mechanik do 17:00, klient potrzebuje naprawy przed żniwami. 2. Nie wiem, czy część jest w magazynie. 3. Wie to Zenon, dzwonię o 15:15. 4. Jeśli się mylę, klient czeka dzień dłużej. 5. O decyzji informuję kierownika zmiany i klienta z czwartku. Najbardziej zmieniło mnie pytanie drugie, bo pokazało, że decyzja zależy od jednej części, grafik jest drugorzędny. Dobra odpowiedź nazywa jedną rzecz, która zmienia wybór.

Lekcja 2.3. Założenia przy braku danych: jak je zapisać i kiedy sprawdzić

(przykład fikcyjny, Hania z Gdańska) Założenie 1: nowa linia kubków sprzedaje się jak poprzednia, minimum czterdzieści sztuk w pierwszych dziesięciu dniach. Podstawa: sprzedaż poprzedniej linii, to dane. Sygnał: po siedmiu dniach poniżej piętnastu sztuk. Sprawdza Hania w piątek. Założenie 2: dostawca dowiezie towar do 8 listopada. Podstawa: umowa i dwa wcześniejsze zamówienia. Sygnał: brak potwierdzenia wysyłki do 3 listopada. Założenie 3: klienci nie porównują ceny z konkurencją. Podstawa: brak, to nadzieja, więc sprawdzam dziś w dwóch sklepach. Dobra karta oddziela dane od nadziei i ma datę.

Moduł 3. Odwracalne i nieodwracalne

Lekcja 3.1. Odwracalne i nieodwracalne: jak ocenić, czy decyzję da się cofnąć i za jaką cenę

(przykład fikcyjny, Kamil z Łodzi) Decyzja 1: nowe godziny infolinii. Powrót: komunikat i zmiana grafiku, jeden dzień,

czas niski, relacje niskie, na zewnątrz wyszedł tylko komunikat na stronie. Cena niska. Decyzja 2: zmiana dostawcy systemu zgłoszeń. Powrót: migracja danych w drugą stronę, około trzech tygodni pracy dwóch osób, szkolenia od nowa. Cena średnia do wysokiej, na zewnątrz wyszło wypowiedzenie, więc starego dostawcę trzeba by prosić o ponowne warunki. Decyzja 3: wprowadzenie nowego szablonu odpowiedzi. Powrót: kopiuj i wklej, godzina, cena niska. Decyzja, którą Kamil traktował jak jednokierunkową: szablon odpowiedzi. Trzymał go trzy tygodnie „do akceptacji”, a mógł wprowadzić od razu na tydzień próby. Wniosek: dla decyzji 1 i 3 działam jutro i ustawiam przegląd za 7 dni, dla decyzji 2 zbieram jeszcze jedną informację: warunki powrotu zapisane w umowie.

Lekcja 3.2. Małe kroki i testy zamiast jednego skoku

(przykład fikcyjny, Ola z Wrocławia) Pytanie: czy premia za spotkania zwiększa sprzedaż. Zakres: sześciu z czterdziestu handlowców, wybranych z różnych regionów, pozostali bez zmian. Miara: liczba umówionych spotkań i wartość podpisanych umów w porównaniu z poprzednimi sześcioma tygodniami i z grupą kontrolną. Czas: sześć tygodni, bo cykl sprzedaży trwa około czterech. Ocenia Ola z dyrektorem w piątek po zakończeniu. Co dalej: spotkania rosną o co najmniej jedną piątą, a sprzedaż nie spada, to rozszerzamy na jeden region. Sprzedaż spada, to wracamy do dotychczasowych zasad. Spotkania rosną, a sprzedaż stoi, to testujemy kombinację obu kryteriów. Komunikat do zespołu: „Przez sześć tygodni sprawdzamy inny sposób liczenia premii. Po tym czasie decydujemy wspólnie, co zostaje. Premia za ten okres jest naliczana według nowych zasad”.

Lekcja 3.3. Plan wycofania i progi, przy których zmieniasz kurs

(przykład fikcyjny, Tomasz z Gdańska) Decyzja: nowy system rezerwacji sal zamiast arkusza. Sygnał: zgłoszenia o zgubionych lub zdublowanych rezerwacjach. Próg ostrzegawczy: pięć zgłoszeń dziennie przez dwa dni, wtedy rozmowa z dostawcą w ciągu dnia. Próg wycofania: dziesięć zgłoszeń dziennie lub jedna zgubiona rezerwacja zarządu, wtedy wracamy do arkusza. Decyduje Tomasz, odpowiedź do 15:00 tego samego dnia, a przy jego nieobecności szefowa administracji. Ścieżka powrotu: arkusz zostaje w archiwum, codziennie o 17:00 system eksportuje rezerwacje do pliku, powrót trwa do dwóch godzin. Utrzymujemy ją przez pierwszy miesiąc. Wycofanie częściowe: sale zarządu wracają do arkusza, reszta zostaje w systemie.

Moduł 4. Błędy poznawcze pod presją

Lekcja 4.1. Kotwica i potwierdzanie własnej tezy: dwa błędy, które nasilają się pod presją

(przykład fikcyjny, Ewa z Katowic) Pierwsza liczba: cena pakietu papieru od dostawcy A, podana telefonicznie. Bez niej oszacowałabym cenę na podstawie poprzedniej faktury, czyli o około 10 procent niżej. Niezależne źródło: oferta dostawcy B, która była pod ręką w skrzynce, pięć minut. Dane przeczące tezie „oferta A jest dobra”: faktura z zeszłego roku pokazuje niższą cenę jednostkową. Co zrobię inaczej: zanim zgodzę się na cenę z „ważną do końca dnia”, sprawdzę ją z poprzednią fakturą i jedną ofertą alternatywną. Zdanie do dostawcy: „Odpowiem do 17:00, potrzebuję porównać z innymi ofertami”.

Lekcja 4.2. Koszty utopione i eskalacja zaangażowania: kiedy przestać dokładać do tego, co nie działa

(przykład fikcyjny, Bartek z Bydgoszczy) Włożono: 140 000 zł i sześć miesięcy. Dalsze prace: 30 000 zł i dwa miesiące, bez gwarancji, że sklep ruszy, bo agencja nie wskazała, co zmieni się w nowym podejściu. Czy zacząłbym dziś: nie na tych warunkach, bo agencja nie przeszła testu stabilności. Przyszłe koszty: 30 000 zł plus koszt ewentualnej zmiany agencji. Przyszłe korzyści: możliwy przychód ze sklepu, ale bez daty. Próg: tygodniowy test z dziesięcioma zamówieniami, minimum siedem poprawnych, w piątek o 14:00. Poniżej progu: kończymy współpracę i wybieramy gotową platformę abonamentową. Zdanie do agencji: „Zanim zatwierdzimy kolejny etap, potrzebuję tygodniowego testu z kryterium, które sprawdzimy razem”.

Lekcja 4.3. Paraliż wyboru i przeciążenie opcjami: jak je rozpoznać u siebie i w zespole

(przykład fikcyjny, Karolina z Krakowa) Opcje: jedenaście ofert kawy. Kryteria: cena do 55 zł za kilogram, dostawa w ciągu tygodnia, możliwość rezygnacji z miesięcznym wyprzedzeniem. Po odrzuceniu zostały cztery oferty. Finaliści: oferta C i oferta F, bo najlepiej spełniają trzy kryteria. Godzina wyboru: piątek 10:00, po degustacji próbek. Okres próby: trzy miesiące z opcją rezygnacji po pierwszym. Zdanie do szefowej: „Z jedenastu ofert zostały dwie, wybieram w piątek do 10:00. Podpisujemy na trzy miesiące z możliwością rezygnacji po pierwszym”.

Moduł 5. Decyzje z innymi

Lekcja 5.1. Decyzja w zespole, gdy czas ucieka: kto decyduje, kogo pytać, kogo informować

(przykład fikcyjny, Agnieszka z serwisu) Decyzja: sobotni wyjazd do klienta z awarią. Decydująca: Agnieszka, do 12:00 w piątek. Pytani: Marek (koszt soboty i dopłaty), Kasia (dostępność serwisanta, czy jest wolny na sobotę), Tomek (umowa z klientem, czy dopłata jest wliczona w gwarancję). Informowani: dyrektor serwisu po decyzji, handlowiec klienta przed ogłoszeniem klientowi. Zdania: „Decyduję ja do 12:00. Marek, potrzebuję kosztu soboty do 11:30. Kasia, sprawdź, czy serwisant jest wolny. Dyrektora poinformuję po decyzji”.

Lekcja 5.2. Szef lub klient, który naciska na szybką odpowiedź

(przykład fikcyjny, Piotr z Poznania) Sytuacja 1: klient chce potwierdzenia zmiany zakresu dziś. Potrzeba: odpowiedź na spotkanie z zarządem jutro rano. Zdanie: „Potwierdzam jeden raport dziś. O dwóch pozostałych dam odpowiedź jutro o 8:30, przed Twoim spotkaniem”. Sytuacja 2: szef prosi o dodatkowy raport „na już”. Potrzeba: informacja do spotkania z działem finansów. Zdanie: „Zrobię to dziś, ale wtedy zestawienie dla handlu przesunie się na jutro. Czy tak?”. Sytuacja 3: kolega z innego działu naciska na akceptację faktury. Potrzeba: zamknięcie miesiąca. Zdanie: „Co się stanie, jeśli zaakceptuję jutro o 9:00? Jeśli to ostatni dzień zamknięcia, zrobię to dziś po sprawdzeniu zamówienia”.

Lekcja 5.3. Gdy zespół się nie zgadza: dyskusja z limitem czasu i decyzja bez pełnej zgody

(przykład fikcyjny, Michał z Gdyni) Limit: 20 minut, decyzja o 14:20 wpisana w kanał zespołu. Decyduje Michał. Sporne: ryzyko (urlopy administratorów) i wartość (klient kontra urlopy). Decyzja: „Migrujemy w ten weekend. Powód: klient zgłasza problemy, a powrót do starego serwera zajmuje dwie godziny”. Sprzeciw: Ala zwraca uwagę na urlopy. Sprawdzamy w piątek o 16:00, czy na weekend jest czterech administratorów. Jeśli nie, przesuwamy na następny weekend. Zdanie do Ali: „Wiem, że wołałaś następny weekend. Czy możesz poprowadzić migrację w ten pod warunkiem, że w piątek sprawdzimy obsadę?”.

Moduł 6. Po decyzji

Lekcja 6.1. Jak ogłosić decyzję krótko i jasno

(przykład fikcyjny, Kasia z Łodzi) Wersja wyjściowa: „Po rozważeniu różnych opcji zdecydowaliśmy o zmianach w organizacji pracy, szczegóły wkrótce”. Wersja nowa: „Od poniedziałku 2 listopada ekipa Marka (osiem osób) zaczyna pracę o 6:00 zamiast o 7:00. Powód: przewoźnik dowozi towar przed 6:30, a o tej porze nikt nie rozładowuje. Grafik dostajecie dziś do 15:00. Nie wiemy jeszcze, czy przewoźnik utrzyma te godziny. Sprawdzam to w piątek 13 listopada i napiszę, co dalej. Jeśli ta zmiana Wam wyraźnie przeszkadza, odezwijcie się do mnie dziś”. Test: osoba z drugiej zmiany wie, od kiedy, do której godziny, do kogo pisać i kiedy dowie się więcej.

Lekcja 6.2. Krytyka decyzji i zmiana zdania bez utraty twarzy

(przykład fikcyjny, Rafał z Wrocławia) Uwaga 1: „Dwa stanowiska nie mają dostępu do skrzynki mailowej”. Fakt. Odpowiedź: „Dziękuję, sprawdzam to dziś do 14:00 i jeśli to prawda, zmieniam skład obsługi”. Uwaga 2: „Wcześniej było lepiej”. Emocja. Odpowiedź: „Rozumiem, że to zmiana. W piątek za tydzień sprawdzimy, jak wygląda czas odpowiedzi, i wtedy zdecydujemy”. Uwaga 3: „To się nie sprawdzi”. Opinia bez powodu. Odpowiedź: „Co konkretnie pójdzie źle? Podaj mi jeden przykład z ostatnich dni”. Zmiana: „We wtorek ogłosiłem trzy osoby na maile. Okazało się, że dwa stanowiska nie mają dostępu do skrzynki. Zmieniam na cztery osoby do piątku, wtedy sprawdzamy czasy odpowiedzi”.

Lekcja 6.3. Wnioski bez szukania winnych: dziennik decyzji i krótki przegląd

(przykład fikcyjny, Marta z Poznania) Dziennik: 1) Poniedziałek, zamawiam od nowego dostawcy. 2) Wiem: stały dostawca nie potwierdził terminu. Nie wiem: czy nowy dotrzyma terminu. 3) Zakładam opóźnienie maksymalnie dzień. 4) Kryterium: termin dostawy. 5) Sprawdzenie w piątek. Pole 2x2: decyzja przemyślana, wynik zły, czyli pech lub zbyt wąski margines. Zmiana w procesie: przy nowym dostawcy zamawiam część u stałego i żądam terminu na piśmie.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. 30 dni ćwiczeń: jedna decyzja tygodniowo i pomiar postępu

(przykład fikcyjny, Anna z Gdańska, koordynatorka w biurze podróży) Tydzień 1: termin. Decyzja: odpowiedź dla klienta o zmianie rezerwacji. Zdanie: „Jeśli klient pisze, że potrzebuje odpowiedzi na dziś, pytam, co się stanie, gdy dostanie ją jutro o 9:00”. Tydzień 2: założenia. Decyzja: wybór hotelu zastępczego dla grupy. Zdanie: „Jeśli wybieram z braku danych, zapisuję trzy założenia przed wyborem”. Tydzień 3: odwracalność. Decyzja: zmiana dostawcy transferów. Zdanie: „Jeśli koszt cofnięcia przekracza 1 000 zł, ustalam próg i datę sprawdzenia”. Tydzień 4: po decyzji. Zdanie: „Jeśli ogłaszam decyzję zespołowi, mówię ją czterema zdaniem”. Miary: liczba wpisów w dzienniku (start 0), wpisy z założeniami (0), pytania o termin (1), użycia prognozy (0).

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: trzy własne decyzje z notatkami

(przykład fikcyjny, Paweł ze Szczecina, kierownik magazynu) 1. Sytuacja: dostawca pakowania zapowiedział podwyżkę o 8% od 1 grudnia, mam odpowiedzieć do piątku. 2. Termin: piątek ustalił dostawca, ale oferta obowiązuje formalnie do 15 listopada, więc prawdziwy jest 15 listopada. 3. Znane: obecna cena, jedna oferta konkurenta. Nieznane: jakość pakowania konkurenta. W 5 minut: zapytam o próbki. 4. Założenia: zużycie pakowań nie spadnie, konkurent dowiezie w 5 dni, próbki będą reprezentatywne. 5. Odwracalność: częściowa, umowa na 3 miesiące, koszt wyjścia około 2 500 zł. 6. Kryterium: koszt na paczkę nie wyższy niż obecny plus 3%, bez wzrostu reklamacji. 7. Plan wycofania: pilot na 20% paczek przez 3 tygodnie, próg: reklamacje powyżej 2%, sprawdzenie 7 grudnia, krok: powrót do dotychczasowego dostawcy.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: powtórzenie kursu i zasady zaliczenia

(przykład fikcyjny, Jola z Poznania, koordynatorka zakupów) Sytuacja: dostawca w czwartek zażądał potwierdzenia zamówienia do piątku, więc zgodziłam się na 12 000 zł bez porównania ofert. Narzędzie: pytanie o prawdziwość terminu z lekcji 1.2. Możliwa wypowiedź: „Co się stanie, jeśli potwierdzę w poniedziałek rano?”. Odpowiedź dostawcy pokazałaby, czy piątek jest faktem, czy presją. Gdyby termin był prawdziwy, użyłabym kryterium z lekcji 2.1 i potwierdziła część zamówienia.