

Zeszyt ćwiczeń

Jak być dobrym liderem zespołu: przywództwo bez stanowiska kierowniczego

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/jak-byc-dobrym-liderem-zespołu

24 ćwiczenia, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną ani psychologiczną, a kurs nie obiecuje awansu ani efektów w konkretnym zespole.

Ćwiczenia

Moduł 1. Rola lidera

Lekcja 1.1. Lider a szef: autorytet, który nie wynika z tytułu

Przykład fikcyjny. Marta, programistka w firmie we Wrocławiu, dostała od kierownika zadanie poprowadzenia wdrożenia systemu rezerwacji z czterema osobami. Tytułu nie dostała. Dla każdej sytuacji napisz, czy działa dzięki tytułowi (T), czy dzięki zaufaniu (Z): 1) Marta zatwierdza wniosek urlopowy Kubę. 2) Ola zmienia kolejność prac, bo Marta wyjaśniła, że klient testuje w środę. 3) Marta przydziela Kubie nadgodziny. 4) Kuba pyta Martę o zdanie przed wysłaniem poprawki. 5) Marta ocenia roczną pracę Oli. 6) Zespół prosi Martę o rozstrzygnięcie sporu o kolejność zadań. Potem napisz jedno zdanie, którym Marta prosi Kubę o poprawkę do środy, bez tonu polecenia.

Lekcja 1.2. Co zespół faktycznie oczekuje od lidera

Przykład fikcyjny. Paulina prowadzi czteroosobowy zespół obsługi klienta w firmie w Gdyni. W rozmowach usłyszała: Tomek: „Nie wiem, czy mam odpowiadać na reklamacje zwrotów, czy przekazywać do magazynu”. Ania: „Czekam trzeci dzień na odpowiedź od księgowości i nikt się tym nie zajmuje”. Bartek: „Dowiedziałem się o zmianie godzin pracy z korytarza”. Kasia: „Wszystko u nas działa, ale szef widzi tylko błędy”. Przypisz każdą wypowiedź do jednego z pięciu oczekiwań i wybierz, od którego Paulina zacznie.

Lekcja 1.3. Samoocena: lista kontrolna „jak dziś prowadzę”

Przykład fikcyjny. Karol koordynuje sprzedaż w sklepie internetowym w Lublinie, pięć osób. Odpowiedzi: kierunek 1 tak, 2 nie, 3 nie. Zaufanie 4 tak, 5 nie, 6 tak. Rozmowy 7 nie, 8 nie, 9 nie. Wpływ 10 tak, 11 tak, 12 nie. Policz „tak” w obszarach, wskaż obszar do poprawy i zaproponuj jedno zachowanie na najbliższy tydzień.

Moduł 2. Styl prowadzenia

Lekcja 2.1. Prowadzić, słuchać, oddać decyzję: kiedy który styl

Przykład fikcyjny. Dominika prowadzi zespół pięciu osób w firmie logistycznej w Szczecinie, bez tytułu kierowniczk. Dla każdej sytuacji wybierz tryb (prowadzę, słucham, oddaję) i napisz zdanie otwierające: 1) Klient zmienił termin dostawy na jutro rano, została godzina na decyzję o kolejności pakowania. 2) Dominika rozważa nowy system oznaczania palet, a zespół zna magazyn lepiej niż ona. 3) Zespół ma wybrać, czy kolejną ankietę o zmianach wypełnia wspólnie, czy osobno. 4) Zespół pyta, czy może dostać dodatkowy dzień urlopu w grudniu.

Lekcja 2.2. Dopasowanie stylu do osoby i zadania

Przykład fikcyjny. Natalia prowadzi zespół czterech osób, który organizuje konferencję w Katowicach, bez tytułu kierowniczk. Dla każdej osoby i zadania wybierz, co robi Natalia: Ola, rok doświadczenia, ma ułożyć harmonogram sal, ale nigdy tego nie robiła i się denerwuje. Jacek, osiem lat doświadczenia, wie, jak rozmawiać z dostawcą cateringu, ale po ostatniej wpadce boi się podpisać umowę. Wiktor, nowy, ma obsłużyć rejestrację i nie zna systemu, ale pyta o wszystko. Ewa, najbardziej doświadczona, ma zamówić materiały drukowane, jak zawsze.

Lekcja 2.3. Styl pod presją czasu

Przykład fikcyjny. Bartek prowadzi trzyosobowy zespół w firmie kurierskiej w Katowicach, bez tytułu kierownika. O 13:30 system generuje błędne etykiety, a dwie ciężarówki mają odjechać o 15:00. Napisz trzy zdania decyzji do zespołu (sytuacja, decyzja, powód), jedno zdanie o czasie kontroli i jedno zdanie, które Bartek powie po kryzysie.

Moduł 3. Cel i kierunek

Lekcja 3.1. Jak wyjaśnić zespołowi, po co to robimy

Przykład fikcyjny. Ilona, koordynatorka w firmie z Łodzi, bez tytułu kierowniczk, przekazała zespołowi: „Musimy do piątku wdrożyć nowy formularz zgłoszeń, bo tak zdecydowano”. Dwie osoby zapytały, po co. Ilona zna tylko tyle, że klienci narzekają na długie czekanie na odpowiedź. Przepisz komunikat w trzech zdaniach (kto skorzysta, co się stanie bez zmiany, co to zmienia u nas) i dodaj pytanie sprawdzające zrozumienie.

Lekcja 3.2. Cele i priorytety jednym zdaniem

Przykład fikcyjny. Adam prowadzi trzyosobowy zespół obsługi zamówień w sklepie internetowym w Poznaniu. Przełożona powiedziała: „Chcemy poprawić jakość obsługi i skrócić czas realizacji zamówień do końca roku”. Zespół ma w tym tygodniu pięć rzeczy: nowa ankieta zadowolenia, porządkowanie szablonów maili, szkolenie z nowego systemu, przegląd zwrotów i nowy wygląd faktur. Przeredaguj cel w jedno zdanie (do kiedy, kto, co, z jakim efektem), wybierz trzy priorytety i dwie rzeczy, których zespół w tym tygodniu nie robi.

Lekcja 3.3. Start projektu: rozmowa otwierająca

Przykład fikcyjny. Agnieszka, programistka w firmie z Wrocławia, dostała od kierownika zadanie poprowadzenia migracji sklepu internetowego na nową platformę z trzema kolegami. Termin: 15 grudnia. Przygotuj plan rozmowy otwierającej: zdanie celu, trzy pytania do zespołu, jedną obawę, o którą Agnieszka zapyta, i zdanie na zakończenie.

Moduł 4. Zaufanie i przykład własny

Lekcja 4.1. Słowa a zachowanie: co zespół naprawdę widzi

Przykład fikcyjny. Weronika prowadzi czteroosobowy zespół w biurze rachunkowym w Lublinie. Zespół słyszy od niej: „Zgłaszajcie problemy od razu” i „Odpisujcie na maile klientów w ciągu dnia”. Ostatnio wypełniała własne zgłoszenia po tygodniu, a trzy razy odpisała klientowi po dwóch dniach. Gdy Adam zgłosił błąd w pliku, odpowiedziała: „Znowu?”. Znajdź dwie rozbieżności i zaproponuj, co Weronika zmieni w zachowaniu lub w zasadzie, oraz jedno zdanie do zespołu.

Lekcja 4.2. Dotrzymywanie ustaleń i przyznawanie się do błędu

Przykład fikcyjny. Joanna, koordynatorka w firmie kurierskiej w Rzeszowie, obiecała zespołowi, że do piątku dostanie od kierownika odpowiedź w sprawie zmiany grafiku. W czwartek wieczorem okazało się, że kierownik jest na urlopie do poniedziałku, a ona zapomniała go wcześniej zapytać. Zespół planował weekend na podstawie jej obietnicy. Napisz wiadomość do zespołu w czterech zdaniach (fakt, skutek, co naprawiam, co zmienię).

Lekcja 4.3. Bezpieczeństwo psychologiczne w zespole

Przykład fikcyjny. Rafał, koordynator w firmie IT w Krakowie, bez tytułu kierownika, usłyszał od młodszej koleżanki Zosi: „Chyba popełniłam błąd w imporcie danych, nie wiem, czy to ważne”. Rafał odpowiedział: „No super, a termin w piątek”. Oceń tę reakcję, napisz trzy zdania, którymi Rafał mógłby ją zastąpić, i wskaż, które z pięciu zachowań stosuje.

Moduł 5. Odprawy i rozmowy 1 na 1

Lekcja 5.1. Krótka odprawa zespołu: dziesięć minut, które coś zmieniają

Przykład fikcyjny. Marta, doświadczona programistka w firmie z Gdańska, zaproponowała zespołowi pięć osób odprawę we wtorki i czwartki. Pierwsza trwała 35 minut, bo Tomek opowiadał o błędzie w bibliotece, a Ola o rozmowie z klientem. Kilka osób wyszło z poczuciem straconego czasu. Napisz, co Marta powie na początku następnej odprawy i jak zareaguje, gdy Tomek znów zacznie opowiadać o szczegółach.

Lekcja 5.2. Rozmowa 1 na 1: struktura i pytania

Przykład fikcyjny. Karol, doświadczony specjalista w firmie logistycznej w Katowicach, umówił się z Anią na pierwszą rozmowę 1 na 1 na pół godziny. Pierwsze pytanie zadał: „Dlaczego raport z poniedziałku był niepełny?”. Ania odpowiedziała krótko: „Przepraszam, poprawię” i do końca rozmowy mówiła niewiele. Wskaż błąd Karola i zaproponuj nowy początek rozmowy oraz trzy pytania.

Lekcja 5.3. Notatki i ustalenia, które ktoś realizuje

Przykład fikcyjny. W biurze projektowym w Szczecinie odbyła się odprawa. Notatka Andrzeja brzmiała: „Zespół przygotuje wycenę dla klienta, trzeba sprawdzić wymiary, wrócimy do tematu cennika”. Tydzień później nikt nie wiedział, kto ma wycenę. Przepisz notatkę w trzech liniijkach z osobą, czynnością i terminem, wybierając dowolne dane, oraz napisz zdanie, które Andrzej powie na kolejnej odprawie.

Moduł 6. Przywództwo bez władzy

Lekcja 6.1. Przekonywanie zamiast polecenia

Przykład fikcyjny. Iwona, doświadczona analityczka w biurze podróży we Wrocławiu, chce, żeby koledzy z działu sprzedaży zaczęli wpisywać do wspólnej tabeli powód utraty klienta. Do tej pory powiedziała im na spotkaniu: „Musicie to wpisywać”. Nikt tego nie robi. Napisz nową propozycję w czterech krokach, w kilku zdaniach, i zdanie otwierające rozmowę.

Lekcja 6.2. Prośba do przełożonego o wsparcie i zasoby

Przykład fikcyjny. Paweł, doświadczony technik w zakładzie produkcyjnym w Gdańsku, wie, że zespół trzech osób nie zdąży z wdrożeniem nowej maszyny do końca miesiąca, bo dwie osoby jadą na szkolenie. Chciałby poprosić kierowniczkę Elę o wsparcie. Do tej pory mówił jej na korytarzu: „Nie wyrobimy się, jest ciężko”. Napisz prośbę w pięciu zdaniach.

Lekcja 6.3. Współpraca z innymi działami

Przykład fikcyjny. Monika, doświadczona koordynatorka w sklepie internetowym w Łodzi, potrzebuje, żeby dział informatyki dodał pole „źródło zamówienia” do formularza. Dwa tygodnie temu wysłała im wiadomość: „Potrzebujemy

tego pilnie, bo bez tego nie możemy pracować”. Nie dostała odpowiedzi. Napisz nową wiadomość do Bartka z informatyki i trzy rzeczy do spisania na wspólnej kartce.

Moduł 7. Trudne momenty

Lekcja 7.1. Konflikt w zespole z perspektywy lidera

Przykład fikcyjny. W biurze usługowym w Katowicach Ewa, doświadczona koordynatorka, słyszy od młodszej koleżanki Julii: „Marek od trzech miesięcy wyśmiewa moje pomysły na odprawach i ostatnio zabrał mi dostęp do wspólnego folderu”. Ewa nie jest przełożoną żadnej z tych osób. Napisz, co Ewa powie Julii, a czego nie powie, i do kogo skieruje sprawę.

Lekcja 7.2. Spadek morale i zmęczenie: kiedy to sprawa dla specjalisty

Przykład fikcyjny. W zespole kilkuosobowym w firmie z Gdyni Tomek, doświadczony tester, od miesiąca przychodzi późno, odpisuje jednym słowem i zaczął się kłócić z kolegami o drobiazgi. Dziś na kuchni powiedział do koleżanki Agaty: „Mam wszystkiego dość, nie wiem, po co to wszystko”. Agata nie jest jego przełożoną. Napisz, co Agata powie, a czego nie powie, i jakie opcje wskaże.

Lekcja 7.3. Błąd zespołu bez szukania winnych

Przykład fikcyjny. W firmie handlowej z Wrocławia zespół wysłał klientowi fakturę z błędną stawką. Błąd zauważył Piotr, który wpisał stawkę z poprzedniego zamówienia. Reszta zespołu wie, kto to zrobił, a Kasia powiedziała na czacie: „Znowu Piotr”. Napisz zdanie otwierające rozmowę po błędzie, odpowiedź Kasi i jedną zmianę z osobą i terminem.

Moduł 8. Wdrożenie i egzamin końcowy

Lekcja 8.1. Karta „mój styl lidera”

Przykład fikcyjny. Dorota, doświadczona specjalistka w firmie IT w Gdańsku, kończy kurs. Z samooceny wynika, że dobrze tłumaczy zespołowi cel zadania, ale pod presją decyduje sama, a rzadko przyznaje się do błędów. Wypełnij za nią trzy pola karty: dwa nawyki do zmiany, styl pod presją i jedno zdanie do przyznania się do błędu.

Lekcja 8.2. Plan na 30 dni i projekt końcowy: karta lidera zespołu

Przykład fikcyjny. Bartek, doświadczony inżynier w firmie z Gdyni, prowadzi nieformalnie pięcioosobowy zespół wdrożeniowy. Chce wprowadzić odprawy we wtorki i czwartki i pierwszą rozmowę 1 na 1 z Ulą, która jest nowa. Napisz trzy elementy projektu końcowego dla Bartka: cel zespołu, zasady odpraw i scenariusz rozmowy z Ulą.

Lekcja 8.3. Egzamin końcowy: jak się przygotować i co zabrać z kursu

Przykład fikcyjny. Kamil, doświadczony specjalista w firmie logistycznej w Gdańsku, ma egzamin za pięć dni. Przez trzy dni nie ma czasu. Po quizach modułów wie, że najslabiej poszły mu moduły 5 i 7. Ułóż mu plan powtórki na pięć dni i wybierz trzy rzeczy do zastosowania w pracy po egzaminie.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Rola lidera

Lekcja 1.1. Lider a szef: autorytet, który nie wynika z tytułu

Rozwiązanie: 1) T, 2) Z, 3) T, 4) Z, 5) T, 6) Z. Zatwierdzanie urlopów, nadgodziny i oceny to uprawnienia kierownika, Marta ich nie ma i nie powinna udawać, że ma. Wyjaśnianie, doradzanie i godzenie zespołu działa bez tytułu. Przykładowe zdanie do Kuby: „Klient testuje w środę rano, więc potrzebuję Twojej poprawki do wtorku do 16:00. Czy to realne, a jeśli nie, co Ci utrudnia?”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy zdanie zawiera termin, powód i miejsce na odpowiedź?

Lekcja 1.2. Co zespół faktycznie oczekuje od lidera

Rozwiązanie: Tomek: podział ról. Ania: usuwanie przeszkód. Bartek: prawda o stanie rzeczy, tu: informacja na czas. Kasia: reprezentowanie zespołu wobec przełożonego. Najpierw Paulina może wziąć sprawę Ani, bo jest konkretna, szybka do załatwienia i widoczna dla całego zespołu, a potem spisać zakres odpowiedzialności z Tomkiem. Przykładowe zdanie: „Anię czeka odpowiedź od księgowości, dziś po południu do nich dzwonię i dam Wam znać do końca dnia”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy wybrana pierwsza sprawa ma termin i osobę odpowiedzialną?

Lekcja 1.3. Samoocena: lista kontrolna „jak dziś prowadzę”

Rozwiązanie: Kierunek 1, zaufanie 2, rozmowy 0, wpływ 2. Obszar do poprawy to rozmowy. Jedno zachowanie: Karol w poniedziałek wysyła pięć zaproszeń na 20 minut 1 na 1 w tym tygodniu i na każdej odprawie kończy zdaniem: „Powtórzmy, kto co robi do kiedy”. Zdanie do zespołu: „Chcę z każdym z Was porozmawiać osobno, bo do tej pory robiłem to zbyt rzadko”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy wybrane zachowanie ma datę i da się je zrobić w tydzień?

Moduł 2. Styl prowadzenia

Lekcja 2.1. Prowadzić, słuchać, oddać decyzję: kiedy który styl

Rozwiązanie: 1) Prowadzę: „Pakujemy najpierw paczki dla tego klienta, potem resztę. Powód: jutro rano mamy twardy termin”. 2) Słucham: „Rozważam nowe oznaczenia palet. Co to może zepsuć u Was na hali? Decyzję zgłoszę kierownikowi do piątku”. 3) Oddaję: „Wybierzcie sami, bo mnie obie wersje odpowiadają”. 4) Ani prowadzę, ani oddaję, bo urlopy to decyzja kierownika: „Nie decyduję o urlopach, ale przekażę Wasze pytanie i dam znać do środy”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy w każdym zdaniu słychać, w jakim trybie jesteś i do kiedy?

Lekcja 2.2. Dopasowanie stylu do osoby i zadania

Rozwiązanie: Ola nie umie i ma niską pewność: kierowanie krok po kroku, na przykład „Zacznij od listy sal, we wtorek zobaczymy razem pierwszą wersję”. Jacek umie, ale brakuje mu pewności: słuchanie i wsparcie, na przykład „Co Cię martwi w tej umowie? Przejdźmy razem przez punkty, a podpis Twój”. Wiktor nie umie, ale jest chętny: tłumaczenie i zachęta, na przykład „Pokażę Ci system na jednym zgłoszeniu, następne zrobisz sam”. Ewa umie i chce: oddanie zadania, na przykład „To Twoje, daj znać, gdy skończysz”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy dla każdej osoby wskazano konkretne zachowanie, a etykieta („kierowanie”) jest tylko dodatkiem?

Lekcja 2.3. Styl pod presją czasu

Rozwiązanie: Sytuacja: „Etykiety z systemu są błędne, a ciężarówki odjeżdżają o 15:00”. Decyzja: „Ola i Piotr drukują etykiety ręcznie z listy, ja dzwonię do dostawcy systemu”. Powód: „Tylko tak zdążymy z wysyłką, a naprawę systemu zostawiamy na później”. Kontrola: „O 14:15 sprawdzam, ile paczek jest gotowych”. Po kryzysie: „Wracamy do zwykłej pracy. Za pół godziny siadamy na dziesięć minut: co zadziałało, a co nie przy etykietach”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy w decyzji jest powód, a w kontroli konkretna godzina?

Moduł 3. Cel i kierunek

Lekcja 3.1. Jak wyjaśnić zespołowi, po co to robimy

Przykładowa odpowiedź: „Nowy formularz ma skrócić czas oczekiwania klientów na odpowiedź, bo dziś wielu z nich musi dzwonić z pytaniami. Jeśli go nie wdrożymy, skargi na czas odpowiedzi będą się powtarzać. Dla nas to znaczy, że do piątku ustawiamy formularz razem, a od poniedziałku odpowiadamy z jednej skrzynki. Dokładnych liczb nie znam, dowiem się o nie dziś u kierownika i dam Wam znać. Żebym miała pewność, że dobrze to wyjaśniłam: co zrobisz jako

pierwsze?”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy są trzy zdania, przyznanie braku liczb i pytanie o własne słowa?

Lekcja 3.2. Cele i priorytety jednym zdaniem

Przykładowa odpowiedź: Cel: „Do 31 grudnia realizujemy zamówienia w ciągu 24 godzin od płatności”. Jeśli przełożona nie podała liczby, Adam pyta ją o nią, zamiast ustalać sam. Priorytety tygodnia: szkolenie z nowego systemu, porządkowanie szablonów maili, przegląd zwrotów (bo oba wpływają na czas realizacji). Nie robimy w tym tygodniu: nowej ankiety zadowolenia ani nowego wyglądu faktur, bo nie skracają czasu realizacji. Sprawdź swoją odpowiedź: czy cel ma datę i miarę, a lista „nie robimy” odpowiada na pytanie, co wypada?

Lekcja 3.3. Start projektu: rozmowa otwierająca

Rozwiązanie: Cel: „Do 15 grudnia przenosimy sklep na nową platformę tak, żeby klienci mogli składać zamówienia bez przerwy dłuższej niż godzina”. Pytania: „Skąd będziemy wiedzieć, że migracja jest skończona?”, „Kto zna dane produktowe najlepiej i może zająć się ich przeniesieniem?”, „Które dni w grudniu są dla kogo niedostępne?”. Obawa do zapytania: „Co według Was może opóźnić termin?”. Zakończenie: „Powtarzam ustalenia: Marek przenosi dane do 5 grudnia, Ewa sprawdza płatności do 10 grudnia, ja ustalam z kierownikiem zakres testów do środy. Notatkę wyślę dziś do 17:00”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każde ustalenie ma osobę i datę?

Moduł 4. Zaufanie i przykład własny

Lekcja 4.1. Słowa a zachowanie: co zespół naprawdę widzi

Rozwiązanie: Rozbieżność 1: prosi o odpowiedzi w ciągu dnia, a sama odpisuje po dwóch dniach. Rozbieżność 2: prosi o zgłaszanie problemów, a na zgłoszenie reaguje zniecierpliwieniem. Zmiana: Weronika odpisuje klientom w ciągu dnia albo zmienia zasadę na realną, a na zgłoszenia odpowiada „Dziękuję, opisz mi, co się stało”. Zdanie do zespołu: „Zauważyłam, że prosiłam Was o szybkie odpowiedzi, a sama nie zawsze je dotrzymywałam. Od dziś dajemy sobie wszystkim cztery godziny robocze, a ja zaczynam od siebie. Adam, przepraszam za reakcję na zgłoszenie, dziękuję, że je zgłosiłeś”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy zdanie zawiera konkretną zmianę i przeprosiny?

Lekcja 4.2. Dotrzymywanie ustaleń i przyznawanie się do błędu

Przykładowa odpowiedź: „Obiecałam Wam odpowiedź w sprawie grafiku do piątku i nie dotrzymam tego: nie zapytałam kierownika na czas, a on wraca w poniedziałek. Przez to nie możecie dziś zaplanować weekendu na podstawie nowego grafiku. W piątek wyślę mu wiadomość z prośbą o odpowiedź w poniedziałek rano, a jeśli się nie uda, zostaje stary grafik i dam Wam znać w niedzielę do 18:00. Od teraz każdą prośbę do kierownika wysyłam od razu, bez czekania do ostatniego dnia przed terminem, który zespołowi podałam”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy są cztery zdania, daty i brak tłumaczenia się?

Lekcja 4.3. Bezpieczeństwo psychologiczne w zespole

Rozwiązanie: Reakcja Rafała uczy Zosię, że zgłaszanie błędów kończy się irytacją, więc następnym razem może milczeć. Lepsza odpowiedź: „Dziękuję, że mi to mówisz od razu. Opowiedz mi, co dokładnie się stało i które dane to dotyczy. Sprawdźmy razem, co możemy naprawić do piątku”. Stosuje zachowania pierwsze (dziękuję), drugie (pyta o szczegóły) i piąte (zaczyna od faktu, nie od winy). Sprawdź swoją odpowiedź: czy w nowej wersji nie ma ironii, a jest podziękowanie i pytanie?

Moduł 5. Odprawy i rozmowy 1 na 1

Lekcja 5.1. Krótka odprawa zespołu: dziesięć minut, które coś zmieniają

Rozwiązanie: Na początku: „Wczoraj odprawa trwała 35 minut, a miała dziesięć. Dziś trzymamy trzy pytania i po dwie minuty na osobę, a szczegóły zapisuję i omawiamy je po odprawie z zainteresowanymi”. Gdy Tomek wchodzi w szczegóły: „Zapisuję to jako blokadę. Omówmy ją po odprawie, Tomek, ze mną i Olą, reszta wraca do pracy”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy jest stały limit czasu i konkretne miejsce na szczegóły?

Lekcja 5.2. Rozmowa 1 na 1: struktura i pytania

Rozwiązanie: Błąd: Karol zaczął od zadań i pytania z oceną w środku („dlaczego niepełny”), więc rozmowa stała się rozliczaniem. Nowy początek: „Cześć, dziękuję, że się spotykamy. Jak Ci się ostatnio pracuje?”. Trzy pytania: „Co Ci ostatnio najbardziej przeszkadzało w pracy?”, „Co by Ci pomogło w tym tygodniu?”, „Co powinienem robić inaczej?”. Raport można omówić w ostatnich pięciu minutach, bez zarzutu: „Zauważyłem, że w raporcie brakowało jednej tabeli, czy potrzebujesz czegoś, żeby ją dodać?”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy pytania są otwarte i bez oceny?

Lekcja 5.3. Notatki i ustalenia, które ktoś realizuje

Rozwiązanie: Przykładowy zapis: „Basia: przygotowuje wycenę dla klienta, do czwartku. Michał: sprawdzi wymiary w projekcie, do wtorku. Andrzej: omawia cennik na odprawie w przyszły wtorek”. Zdanie na kolejnej odprawie: „Zaczynamy od ustaleń z zeszłego tygodnia: wycena, wymiary i cennik, kto powie, jak stoimy?”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każda linijka ma osobę i termin, bez słowa „zespół” w roli wykonawcy?

Moduł 6. Przywództwo bez władzy

Lekcja 6.1. Przekonywanie zamiast polecenia

Rozwiązanie: Zdanie otwierające: „Chciałabym pomóc Wam sprzedawać skuteczniej i potrzebuję do tego Waszej wiedzy, masz chwilę?”. Zrozumienie: sprzedaż ma mało czasu, każda dodatkowa czynność to obciążenie. Cel: „Chcę, żebyśmy wiedzieli, dlaczego tracimy klientów”. Prośba: „Czy możecie przez dwa tygodnie wpisywać jedno zdanie o powodzie, po wybraniu z listy pięciu opcji? Zajmie to minutę”. Wybór: „Jeśli to za dużo, powiedzcie, co byłoby łatwiejsze”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy prośba jest mała, z terminem i zostawia możliwość odmowy?

Lekcja 6.2. Prośba do przełożonego o wsparcie i zasoby

Rozwiązanie: „Wdrożenie nowej maszyny ma termin 30 października, a dwie z trzech osób zespołu będą na szkoleniu od 20 do 24 października. Potrzebuję decyzji, czy możemy przesunąć termin, czy dostać jedną osobę do pomocy na ten tydzień. Bez tego ryzykujemy, że uruchomimy maszynę bez pełnego testu. Proponuję przesunąć wdrożenie o tydzień, a jeśli to niemożliwe, poproszę o osobę z drugiej zmiany na trzy dni. Czy możemy ustalić to do czwartku?”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy jest pięć elementów i konkretna propozycja?

Lekcja 6.3. Współpraca z innymi działami

Rozwiązanie: Wiadomość: „Cześć Bartek, wysłałam dwa tygodnie temu prośbę o dodanie pola źródło zamówienia do formularza i widzę, że mogła zginąć wśród innych spraw. Pole pozwoli nam sprawdzać, skąd przychodzą klienci, i ograniczy ręczne pytania do nich. Przygotowałam opis pola i listę wartości w załączniku, żeby skrócić Wam pracę. Czy możemy w czwartek porozmawiać dziesięć minut i ustalić termin?”. Na kartce: cel (pole w formularzu do 15 listopada), podział (Monika: lista wartości do środy, Bartek: wdrożenie do 15 listopada), kontakt (Monika i Bartek, wiadomość przy każdej zmianie). Sprawdź swoją odpowiedź: czy w wiadomości nie ma zarzutu, jest korzyść i konkretny termin?

Moduł 7. Trudne momenty

Lekcja 7.1. Konflikt w zespole z perspektywy lidera

Rozwiązanie: Ewa powie: „Dziękuję, że mi to mówisz, to musi być trudne. Nie rozstrzygnę, czy to mobbing, ale to, co opisujesz, powtarza się od trzech miesięcy i warto to zgłosić. Mogę pójść z Tobą do kadr albo pomóc Ci spisać daty i zdarzenia. Co wolisz?”. Nie powie: „Pewnie przesadzasz”, „Porozmawiam z Markiem i będzie dobrze” ani „Nie mów nikomu”. Sprawę skieruje do działu kadr lub przełożonej Julii, zgodnie z procedurą firmy. Sprawdź swoją odpowiedź: czy nie ma oceny prawnej i obietnic, których nie możesz dotrzymać?

Lekcja 7.2. Spadek morale i zmęczenie: kiedy to sprawa dla specjalisty

Rozwiązanie: Agata powie: „Dziękuję, że mi to mówisz. Zauważyłam, że od jakiegoś czasu jest Ci ciężko. Jak jest teraz, jeśli możesz mi powiedzieć?”. Jeśli Tomek mówi o przeciążeniu pracą, zaproponuje rozmowę z przełożonym. Jeśli mówi o długotrwałym złym samopoczuciu, wskaże lekarza lub psychologa i numer 116 123, a w zagrożeniu 112. Nie powie: „Weź się w garść”, „Wszyscy tak mamy” ani „Pewnie to depresja”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy nie ma diagnozy i jest podana droga do człowieka?

Lekcja 7.3. Błąd zespołu bez szukania winnych

Rozwiązanie: Zdanie otwierające: „Spotykamy się na dwadzieścia minut, żeby zrozumieć, jak powstał błąd na fakturze, i ustalić jedną zmianę. Nie szukamy winnego”. Odpowiedź Kasi: „Wróćmy do procesu: co sprawiło, że stawka mogła się przenieść z poprzedniego zamówienia?”. Zmiana: „Ania do piątku dodaje w szablonie faktury pole z obowiązkowym wyborem stawki, a od wtorku każda faktura przechodzi przez drugą osobę”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy pytania dotyczą procesu, a zmiana ma osobę i termin?

Moduł 8. Wdrożenie i egzamin końcowy

Lekcja 8.1. Karta „mój styl lidera”

Rozwiązanie: Nawyki do zmiany: „Przed ogłoszeniem decyzji pytam jedną osobę o zdanie” oraz „Gdy się pomylę, mówię o tym zespołowi w ciągu doby”. Styl pod presją: „Decyduję szybko sama. Wyważam to jednym pytaniem do zespołu: Co widzicie, czego ja nie widzę?”. Zdanie do przyznania się do błędu: „Pomyliłam się przy wycenie, przez to klient dostał złą kwotę. Dzwonię do niego dziś do 12:00 i od teraz każdą wycenę sprawdza druga osoba”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy nawyki mają konkretne zachowanie, a zdanie ma cztery części z lekcji 4.2?

Lekcja 8.2. Plan na 30 dni i projekt końcowy: karta lidera zespołu

Rozwiązanie: Cel zespołu: „Do końca grudnia wdrażamy nowy system u trzech klientów bez opóźnień”. Zasady odpraw: wtorek i czwartek o 9:15, dziesięć minut, trzy pytania (co zrobione, co robię, co blokuje), blokady zapisuje Bartek, notatka w ciągu doby. Scenariusz rozmowy z Ulą: pięć minut „co u Ciebie”, piętnaście minut jej tematy („Co ostatnio Ci przeszkadzało?”, „Czego Ci brakuje, żeby zadanie było spokojniejsze?”), pięć minut jego tematy, pięć minut podsumowania, kto co robi do następnego razu. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każdy element jest konkretny i da się go zastosować od przyszłego tygodnia?

Lekcja 8.3. Egzamin końcowy: jak się przygotować i co zabrać z kursu

Rozwiązanie: Plan: dzień 1 (20 minut): przypomnij z pamięci schematy z modułu 5 (trzy pytania odprawy, struktura rozmowy 1 na 1, format ustalenia), potem porównaj z lekcjami. Dzień 2 (20 minut): to samo dla modułu 7 (spór o sprawę i o osobę, droga do kadr, numery pomocowe, cztery pytania po błędzie). Dzień 3: przerwa. Dzień 4: powtórz to, czego brakowało. Dzień 5: krótki przegląd karty z lekcji 8.1 przed egzaminem. Do pracy: odprawa na próbę we wtorki i czwartki, jedna rozmowa 1 na 1 z nową osobą, zapisywanie ustaleń w formacie osoba, czynność, termin. Sprawdź swoją odpowiedź: czy powtórka zaczyna się od przypominania i jest rozłożona w czasie?