

Zeszyt ćwiczeń

Pierwsze 90 dni w nowej pracy

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/pierwsze-90-dni-w-nowej-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. Zanim zaczniesz i pierwszy tydzień

Lekcja 1.1. Co ustalić przed startem: umowa, godziny, sprzęt, kontakt

Tomasz dostał z firmy w Gdańsku taki mail (przykład fikcyjny): „Cześć, cieszymy się, że do nas dołączasz. Widzimy się w poniedziałek o 9:00 w biurze przy Długiej. Do zobaczenia!”. Wypisz na kartce co najmniej sześć rzeczy, których w tym mailu brakuje. Potem napisz do osoby z rekrutacji mail w co najwyżej sześciu zdaniach, z pytaniami na jedną odpowiedź.

Lekcja 1.2. Pierwszy dzień i jak się przedstawić: krótko, po ludzku

Napisz trzy wersje swojego przedstawienia do nowej pracy (może być prawdziwej, przyszłej lub wybranej na potrzeby ćwiczenia): mowę na 20-30 sekund w czterech częściach, wiadomość na kanał zespołu w pięciu zdaniach i odpowiedź na pytanie „to czym się wcześniej zajmowałeś?” w dwóch zdaniach. Przeczytaj mowę na głos ze stoperem.

Lekcja 1.3. Co zapamiętać z pierwszych rozmów: imiona, role, pytania, notatki

Przeczytaj fikcyjny fragment pierwszego dnia Pawła: „Na odprawie przedstawiono mi Ewę z magazynu, która wydaje palety, Marka z działu IT, który odpowiada za konta w WMS, i Beatę z kadr, która ma moje dokumenty. Marek powiedział, że ma urlop w przyszłym tygodniu. Beata dodała, że wniosek o dostęp do systemu trzeba złożyć mailem do przełożonej. Ewa wspomniała, że kończy pracę o 14:00 w piątki. Nie wiem, co znaczy skrót POD”. Zrób trzy karty osób i zapisz trzy pozycje listy pytań. Dopisz jedną rzecz, którą zrobisz jeszcze tego samego dnia.

Moduł 2. Uczenie się firmy

Lekcja 2.1. Kto naprawdę decyduje: organizacja poza schematem

Weź fikcyjne obserwacje Ilony z drugiego tygodnia: (1) trzy osoby z różnych działów pytały Henryka o termin przeglądu maszyn, (2) dyrektor finansowy na spotkaniu powiedział „zobaczmy, co powie Henryk”, (3) Henryk jest w kopii

każdego maila o zakupach powyżej 5000 zł, (4) jej przełożona, Aneta, nigdy nie jest w kopii tych maili. Napisz dwa wnioski, które możesz uznać za dość prawdopodobne, jedną rzecz, której jeszcze nie wiesz, i jedno działanie, które podejmiesz wobec Anety.

Lekcja 2.2. Niepisane zasady: spotkania, komunikatory, godziny, ton

Dawid zapisał w trzecim tygodniu pięć obserwacji (przykład fikcyjny): (a) większość zaczyna o 9:00, (b) na spotkaniach zespołu nikt nie włącza kamery, (c) szefowa odpisuje na maile w ciągu dnia, ale w komunikatorze czasem dopiero po godzinie, (d) wszyscy zwracają się do siebie po imieniu, także do dyrektora, (e) pytania do innych działów idą przez przełożoną. Wybierz dwie, które sprawdzisz pytaniem, i napisz te pytania. Dla pozostałych napisz, po czym poznasz, że hipoteza się potwierdza.

Lekcja 2.3. Jakie pytania i komu: notatki i własna mapa firmy

Weź fikcyjne notatki Julii po trzech tygodniach: „Faktury wystawia Marta z finansów. Zwroty przyjmuje Karol, ale decyduje o nich Marta. Arkusz z magazynem aktualizuje się o 15:00. Nie wiem, kto ustala ceny promocyjne. Nie wiem, co znaczy skrót SKU w nagłówku kolumny B”. Stwórz z tego mapę w czterech częściach i wybierz trzy pytania na następny tydzień z wskazaniem, kogo zapytasz.

Moduł 3. Relacje z szefem

Lekcja 3.1. Oczekiwanie na 30, 60 i 90 dni: ustalić i spisać

Przygotuj dla Bartka (przykład fikcyjny) jednostronicowy szablon oczekiwań. Załóż, że szef powiedział na rozmowie: „Za miesiąc chcę, żebyś znał naszą ofertę i system zamówień. Do końca drugiego miesiąca poprowadź samodzielnie kilku klientów. Po trzecim miesiącu pogadamy o twoich wynikach”. Zapisz po jednym mierzalnym kryterium dla każdego etapu i dopisz jedno pytanie doprecyzowujące.

Lekcja 3.2. Rytm rozmów z szefem: cotygodniowe spotkania 1:1

Przygotuj dla Sylwii (przykład fikcyjny) wiadomość do Renaty z propozycją cotygodniowych spotkań i agendę pierwszego z nich. Dane: Sylwia skończyła w tym tygodniu szkolenie z systemu magazynowego, ma pytanie o priorytety (dwie pilne sprawy konkurują) i nie wie, kto zatwierdza zmiany w grafiku dostaw.

Lekcja 3.3. Feedback i postępy: jak o nich mówić bez chwaleń się i narzekania

Michał (przykład fikcyjny) ma w tym tygodniu: oddał moduł logowania, dostał do niego jedną uwagę od starszego kolegi, utknął na integracji z płatnościami, bo brakuje danych testowych, i ma poczucie, że szef nie widzi jego pracy. Napisz jego prośbę o feedback do szefa (trzy zdania) i trzyzdaniowy opis postępów do spotkania 1:1.

Moduł 4. Relacje z zespołem

Lekcja 4.1. Zaufanie do nowej osoby: małe kroki, słowność, słuchanie

Wybierz trzy drobne zachowania, po jednym dla każdej z trzech cech, które wykonasz w ciągu tygodnia w pracy, i opisz każde jednym zdaniem. Dla każdego zapisz, po czym poznasz, że je wykonałeś. Załóż, że pracujesz w małym biurze rachunkowym w Łodzi (sytuacja fikcyjna) i poznasz pięć osób.

Lekcja 4.2. Wejście do grupy, która się zna: lunch, rozmowy, własne miejsce

Napisz trzy zdania, których możesz użyć w swoim zespole: zaproszenie się na lunch, pytanie otwierające rozmowę przy kawie i grzeczną odpowiedź na plotkę o nieobecnym koledze. Dla Agaty (przykład fikcyjny) dopisz, co ma zrobić, jeśli usłyszy „dziś nie”.

Lekcja 4.3. Prośba o pomoc tak, by nie wyglądać na kogoś, kto sobie nie radzi

Kasia (przykład fikcyjny) ma problem: przy zwrocie za zamówienie powyżej 500 zł system wymaga zatwierdzenia przez kierowniczkę, a ona nie wie, jak je zainicjować. Sprawdziła instrukcję, ale w niej nie ma tego kroku. Napisz jej prośbę do koleżanki Eweliny w czterech częściach według schematu i dodaj zdanie zamykające.

Moduł 5. Pierwsze wyniki

Lekcja 5.1. Mały widoczny sukces w 30 dni: wybór i uzgodnienie

Piotr (przykład fikcyjny) ma cztery pomysły: (a) pełna automatyzacja raportu tygodniowego z trzech systemów, (b) szablon raportu w arkuszu, który skraca pracę z czterech godzin do godziny, (c) przegląd całej struktury danych sprzedażowych firmy, (d) lista kontaktów do najważniejszych klientów, którą zespół nieustannie prosi o aktualizację. Oceń każdy według czterech kryteriów z tabeli i wybierz dwa najlepsze, a potem napisz dwuzdaniową propozycję do szefa.

Lekcja 5.2. Co robić najpierw i pułapka „wszystkiego naraz”

Napisz plan „jeśli-to” dla trzech sytuacji z pierwszych tygodni: (1) współpracownik prosi o pomoc z czymś, co nie jest w Twoim zakresie, (2) szef dopisuje nowe zadanie do pełnej listy, (3) kończysz dzień z poczuciem, że nic nie skończyłeś. Do każdej sytuacji dopisz konkretną akcję i sygnał, że ją wykonałeś.

Lekcja 5.3. Nie obiecywać za dużo: „zajmie mi to dłużej” i dotrzymywanie słowa

Szefowa Marka (przykład fikcyjny) prosi o raport miesięczny do piątku. Marek rozkłada zadanie: pobranie danych z trzech narzędzi (pół dnia, ale dostęp do trzeciego jeszcze nie działa), analiza (jeden dzień), grafiki (pół dnia), akceptacja szefowej (zwykle dzień). Napisz jego odpowiedź w poniedziałek z terminem i warunkiem oraz wiadomość, którą wysła w środę, gdy dostęp wciąż nie działa.

Moduł 6. Błędy i trudne momenty

Lekcja 6.1. Pierwszy błąd: pierwsza godzina i jak o nim powiedzieć

Hanna (przykład fikcyjny: księgowa w firmie z Katowic) zauważyła we wtorek rano, że w piątek wysłała do klienta fakturę z kwotą 12 500 zł zamiast 1 250 zł. Klient jeszcze jej nie zapłacił, ale ma termin 14 dni. Napisz wiadomość Hanny do przełożonej w pięciu zdaniach według schematu i dwa pytania, które zada sobie po rozmowie.

Lekcja 6.2. Krytyka i „nie pasuję”: sygnał czy nadwrażliwość

Dla Oli (przykład fikcyjny) zapisano trzy uwagi z pierwszych tygodni: (1) „Ta wersja jest za bardzo studencka”, (2) „Spóźniłaś się z grafiką na wtorek, to już trzeci raz”, (3) „Nie wiem, czy to dla ciebie, trochę nie czuję tego zespołu”. Oceń każdą według trzech pytań i napisz po jednym zdaniu odpowiedzi, które dasz rozmówcy.

Lekcja 6.3. Okres próbny i rozmowa o nim: kiedy rozważyć odejście

Natalia (przykład fikcyjny) ma umowę na okres próbny i po sześciu tygodniach chce porozmawiać z przełożonym. Napisz jej krótką prośbę o rozmowę (dwa zdania), listę trzech pytań i jedno zdanie o tym, czego się uczy. Dopisz, co zrobi po rozmowie.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Plan 90 dni i przeglądy w 30., 60. i 90. dniu

Jakub (przykład fikcyjny) po 30 dniach wpisał do swojego planu: „znać produkty”, „poznać ludzi”, „być dobry w systemie” i „zrobić świetną sprzedaż”. Przepisz te cele tak, żeby miały mierzalny sygnał, i wybierz trzy na etap 31-60 dni. Dopisz jedno pytanie z przeglądu 30-dniowego, które sam sobie zada.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: Twój plan pierwszych 90 dni

Napisz jedną stronę swojego projektu końcowego: trzy cele, pięć osób, dziesięć pytań (z adresatem), jeden zapis z rozmowy i agendę pierwszego spotkania z szefem. Na końcu oceń ją pięcioma pytaniami z lekcji i zapisz, co poprawisz.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: jak się przygotować i co powtórzyć

Wykonaj plan godzinnej powtórki dla siebie. Zapisz z pamięci po jednym narzędziu z każdego modułu, a potem opisz jedną sytuację z pracy dla trzech z nich. Załóż, że zaczynasz pracę w biurze w Gdańsku (sytuacja przykładowa) i w piątek masz pierwszą rozmowę z szefem.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Zanim zaczniesz i pierwszy tydzień

Lekcja 1.1. Co ustalić przed startem: umowa, godziny, sprzęt, kontakt

brakuje: numeru budynku i wejścia, informacji, kto go odbierze, tego, czy dostanie sprzęt, listy dokumentów, planu pierwszego dnia lub tygodnia, kontaktu na wypadek spóźnienia, informacji o parkingu lub dojeździe. Przykładowy mail: „Dzień dobry, dziękuję za wiadomość. Przed poniedziałkiem mam kilka pytań. Pod który numer na Długiej mam przyjść i kto mnie odbierze o 9:00? Czy dostanę laptopa na miejscu? Jakie dokumenty mam zabrać? Czy jest już plan pierwszego dnia? Pod jaki numer mam zadzwonić, gdybym się spóźnił? Dziękuję, Tomasz Kowalski”. Dobra odpowiedź ma pytania, które da się zamknąć jednym zdaniem, i nie zawiera przeprosin.

Lekcja 1.2. Pierwszy dzień i jak się przedstawić: krótko, po ludzku

Mowa (Paweł, księgowy z Katowic, przykład fikcyjny): „Cześć, jestem Paweł, będę prowadzić rozliczenia klientów małych firm. Przychodzę z biura rachunkowego w Zabrze, gdzie pracowałem sześć lat. W weekendy chodzę po górach, więc polecam trasy. Na początku będę dopytywać o wasze oprogramowanie”. Wiadomość: „Cześć, jestem Paweł, od dziś w zespole rozliczeń. Wcześniej biuro rachunkowe w Zabrzu. Na czacie jestem od 8 do 16. Poproszę o kogoś, kto w pierwszym tygodniu pokaże mi wasz obieg dokumentów”. Odpowiedź na pytanie: „Głównie klientami jednoosobowymi i małymi spółkami. Tu chcę się nauczyć waszego procesu zamykania miesiąca”. Dobra odpowiedź mieści się w 30 sekundach, ma jedno zdanie osobiste i jedną konkretną prośbę.

Lekcja 1.3. Co zapamiętać z pierwszych rozmów: imiona, role, pytania, notatki

Karta 1: Ewa, magazyn, wydaje palety, w piątki kończy o 14:00, pytać o terminy wydań. Karta 2: Marek, IT, konta w WMS, urlop w przyszłym tygodniu, więc o dostęp prosić w tym tygodniu. Karta 3: Beata, kadry, dokumenty Pawła, dostęp do systemu przez maila do przełożonej. Lista pytań: co znaczy POD; do kogo napisać o dostęp do WMS i czy Marek zdąży przed urlopem; kto zastępuje Marka. Dzisiaj: wysłać maila do przełożonej z prośbą o dostęp do systemu, bo Marek wkrótce będzie nieobecny. Dobra odpowiedź zamienia informację w następny krok i zauważa, że urlop Marka ma wpływ na termin.

Moduł 2. Uczenie się firmy

Lekcja 2.1. Kto naprawdę decyduje: organizacja poza schematem

wnioski: Henryk ma realny wpływ na zakupy techniczne (trzy sygnały z trzech źródeł), a zamówienia o większej wartości warto z nim uzgadniać, zanim trafią do dyrektora. Czego nie wiadomo: czy Henryk po prostu zna się na maszynach, czy ma formalne uprawnienia do blokowania zamówień, oraz dlaczego Aneta nie jest w kopii. Działanie: powiedzieć Anecie na najbliższej rozmowie, że zauważyłaś rolę Henryka, i zapytać, jak ona chce, żeby ten kontakt wyglądał. Dobra odpowiedź odróżnia obserwację od pewności i nie omija przełożonej.

Lekcja 2.2. Niepisane zasady: spotkania, komunikatory, godziny, ton

Pytania: do (e) „Kiedy mam pytanie do działu księgowości, to idę przez Ciebie, czy mogę napisać bezpośrednio, a Ciebie dopisać w kopii?”; do (a) „Widzę, że zaczynacie koło 9:00. Czy to jest ustalona godzina, czy każdy układa sobie dzień?”. Dla (b) hipoteza potwierdzi się, jeśli przez następne trzy spotkania nikt nie włączy kamery, dla (c) jeśli odpowiedzi na komunikatorze będą przychodzić w podobnym czasie, dla (d) jeśli usłyszysz, że ktoś mówi „pan dyrektor” w oficjalnej korespondencji, zmienisz hipotezę. Dobra odpowiedź wybiera pytania o rzeczy, które mają skutki dla Twojej pracy.

Lekcja 2.3. Jakie pytania i komu: notatki i własna mapa firmy

Ludzie: Marta (faktury, decyzje o zwrotach), Karol (przyjmuje zwroty). Procesy: zwrot przyjmuje Karol, decyzję podejmuje Marta. Narzędzia: arkusz magazynowy aktualizowany o 15:00. Białe plamy: kto ustala ceny promocyjne, co znaczy SKU. Pytania: (1) „Kto ustala ceny promocyjne?” do przełożonej, bo to sprawa organizacyjna; (2) „Co oznacza SKU?” do wiki lub kolegi z zespołu, po sprawdzeniu słownika; (3) „Kogo jeszcze powinnam zapytać o zwroty?” do Karola. Dobra odpowiedź przypisuje pytania do właściwych osób i zostawia sprawę, którą można sprawdzić samodzielnie, do samodzielnego sprawdzenia.

Moduł 3. Relacje z szefem

Lekcja 3.1. Oczekiwanie na 30, 60 i 90 dni: ustalić i spisać

30 dni: potrafię bez pomocy przeprowadzić zamówienie w systemie i opowiedzieć o trzech głównych liniach produktów; 60 dni: prowadzę samodzielnie pięciu klientów z przydzielonej listy; 90 dni: przeglądamy wyniki, więc pytanie doprecyzowujące brzmi: „Co ma być na stole w trzecim miesiącu, ile zamówień lub jakie przychody traktujesz jako dobry punkt wyjścia?”. Dobra odpowiedź zamienia „kilku” i „wyniki” na konkretne liczby lub kryteria, i nie wymyśla ich samotnie, tylko prosi szefa o potwierdzenie.

Lekcja 3.2. Rytm rozmów z szefem: cotygodniowe spotkania 1:1

Wiadomość: „Cześć Renato, czy moglibyśmy ustawić cotygodniowe spotkanie na 20 minut w czwartki, przynajmniej na pierwsze trzy miesiące? Przygotuję krótką listę tematów dzień wcześniej”. Agenda: 1. Skończyłam szkolenie z systemu magazynowego i zaczynam obsługiwać zlecenia przyjąć. 2. Do wyjaśnienia: mam dwie pilne sprawy, dostawę z Gdańska i inwentaryzację, nie wiem, która ważniejsza. 3. Pytanie: kto zatwierdza zmiany w grafiku dostaw? 4. W przyszłym tygodniu planuję obsługę trzech zleceń samodzielnie. Dobra odpowiedź ma krótką agendę, a problemy podaje razem z własnym planem.

Lekcja 3.3. Feedback i postępy: jak o nich mówić bez chwalenia się i narzekania

Prośba: „Oddałem moduł logowania. Czy możesz w piątek rzucić okiem na kod i powiedzieć, co zmieniłbyś w następnej wersji? Chcę uniknąć powtarzania tych samych uwag przy kolejnych modułach”. Postępy: „W tym tygodniu oddałem moduł logowania i dostałem uwagę od Tomka, którą wprowadziłem. Utknąłem na integracji z płatnościami, bo brakuje danych testowych. Poprosiłem o nie we wtorek, więc potrzebuję Twojej pomocy w przyspieszeniu”. Dobra odpowiedź zawiera konkretne zadanie, termin i prośbę, bez oceny siebie ani cudzych działań.

Moduł 4. Relacje z zespołem

Lekcja 4.1. Zaufanie do nowej osoby: małe kroki, słowność, słuchanie

Zdolności: oddam pierwsze dwa zestawienia przed terminem i sprawdzę je dwa razy; poznam to po tym, że nie dostanę zwrotu do poprawy. Życzliwość: w piątek zapytam Zofię, jak poszła jej rozmowa z klientem, i wysłucham odpowiedzi bez przerywania; poznam to po tym, że zapamiętam jeden szczegół, który mi opowie. Integralność: obiecuję Hani konkretną rzecz z terminem i wykonam ją, a jeśli nie zdążę, napiszę jej o tym dzień wcześniej; poznam to po tym, że w kalendarzu będzie wpis i wiadomość. Dobra odpowiedź ma konkretne zachowania i sposób sprawdzenia, bez ogólnych haseł.

Lekcja 4.2. Wejście do grupy, która się zna: lunch, rozmowy, własne miejsce

Lunch: „Idziecie na lunch? Chętnie dołączę, jeśli jest miejsce”. Pytanie: „Widzę, że macie tu stałą trasę. Skąd się wzięła?”. Plotka: „Nie znam jeszcze Marka, więc wolę nie oceniać. Jak wam się z nim pracuje w projekcie?”. Agata po „dziś nie”: „Jasne, to może jutro” i próbuje następnego dnia. Dwa nieudane razy nie oznaczają odrzucenia, ale po trzecim może zapytać koleżankę, czy jest coś, co powinna wiedzieć o lunchach. Dobra odpowiedź nie zakłada złej woli grupy i nie wymaga od Agaty pokazywania, że jest zabawna.

Lekcja 4.3. Prośba o pomoc tak, by nie wyglądać na kogoś, kto sobie nie radzi

„Ewelina, masz teraz pięć minut? Zrobiłam zwrot krok po kroku zgodnie z instrukcją, ale przy zamówieniu za 740 zł system pokazuje, że potrzebne jest zatwierdzenie kierowniczk. W instrukcji tego nie widzę. Możesz mi pokazać, jak się to inicjuje? Wystarczy jeden przykład, bo potem dopiszę brakujący krok do instrukcji dla nowych osób. Dziękuję, następnym razem zrobię to sama”. Dobra odpowiedź mieści wszystkie cztery części, zawiera konkretny błąd i nie zakłada, że Ewelina ma czas.

Moduł 5. Pierwsze wyniki

Lekcja 5.1. Mały widoczny sukces w 30 dni: wybór i uzgodnienie

(a) za duży, wymaga dostępów z trzech systemów; (b) mały, widoczny, wartościowy, w jego rękach; (c) za duży i niejasny; (d) mały i użyteczny, ale pytanie, czy widoczny dla szefa. Najlepsze: (b) i (d). Propozycja: „Zauważyłem, że raport tygodniowy zajmuje cztery godziny ręcznej pracy. Chciałbym w ciągu miesiąca zrobić szablon w arkuszu, który skróci to do godziny, a przy okazji uporządkować listę kontaktów do najważniejszych klientów. Czy to ma dla Ciebie sens jako pierwszy projekt?”. Dobra odpowiedź odrzuca pomysły wymagające zgód od wielu osób i prosi o uzgodnienie.

Lekcja 5.2. Co robić najpierw i pułapka „wszystkiego naraz”

(1) Jeśli ktoś poprosi mnie o pomoc spoza zakresu, odpowiem „Chętnie, ale zapytam najpierw szefową, czy mam na to czas” i wyślę jej dwa zdania; sygnał: wiadomość w komunikatorze. (2) Jeśli szef dopisze zadanie do pełnej listy, zapytam „Co z obecnych spraw mam przesunąć?” i zapiszę odpowiedź; sygnał: zaktualizowana lista. (3) Jeśli skończę dzień bez poczucia postępu, zapiszę trzy rzeczy, które się udały, nawet małe, i jedną na jutro; sygnał: notatka w pliku dziennym. Dobra odpowiedź jest konkretna i ma sygnał, po którym wiadomo, że reguła została wykonana.

Lekcja 5.3. Nie obiecywać za dużo: „zajmie mi to dłużej” i dotrzymywanie słowa

Poniedziałek: „Rozpisałem zadania. Realnie potrzebuję około trzech dni, plus dzień na Twoją akceptację. Piątek jest możliwy, jeśli dostęp do trzeciego narzędzia zadziała do wtorku. Czy mogę prosić Cię o pomoc w jego zdobyciu?”. Środa: „Dostęp do trzeciego narzędzia nadal nie działa. Mam gotowe dwie trzecie danych. Jeśli dostęp przyjdzie do czwartku, oddam raport w poniedziałek rano. Czy mogę wysłać Ci wersję roboczą z dwóch narzędzi w piątek?”. Dobra odpowiedź podaje fakt, nowy termin i pyta o decyzję, nie zasłania się winą innych.

Moduł 6. Błędy i trudne momenty

Lekcja 6.1. Pierwszy błąd: pierwsza godzina i jak o nim powiedzieć

„W piątek wysłałam fakturę dla klienta z Katowic na 12 500 zł zamiast 1 250 zł. Zauważyłam to dziś o 9:10. Klient jeszcze nie zapłacił i ma termin do 14 dni. Przygotowałam korektę faktury i chcę ją wysłać dziś z krótkim wyjaśnieniem, jeśli się zgodzisz. Od teraz po wystawieniu faktury sprawdzam kwotę z zamówieniem. Czy chcesz, żebym zadzwoniła do klienta?”. Pytania po rozmowie: Co w moim procesie pozwoliło tej cyfrze przejść niezauważoną? Jaki jeden krok dodam, żeby to wychwycić? Dobra odpowiedź zawiera fakt, skutek, działanie, wniosek i pytanie o decyzję.

Lekcja 6.2. Krytyka i „nie pasuję”: sygnał czy nadwrażliwość

(1) Niekonkretna, jednorazowa, ale da się dopytać: „Co w tej wersji sprawia takie wrażenie, układ czy kolorystyka?”. (2) Konkretna i powtarzająca się, więc to sygnał: „Masz rację, trzy razy. Od teraz ustawiam przypomnienie na dzień przed terminem i piszę do Ciebie, jeśli widzę ryzyko”. (3) Mglista, bez wskazówki: „Chcę zrozumieć, co się za tym kryje. Czy możesz podać sytuację, w której to zauważyłeś?”. Dobra odpowiedź nie dramatyzuje, nie ignoruje powtarzającej się uwagi i dopytuje przy mglistej.

Lekcja 6.3. Okres próbny i rozmowa o nim: kiedy rozważyć odejście

Prośba: „Czy możemy znaleźć 20 minut w tym tygodniu, żeby porozmawiać o moim wdrożeniu? Chciałabym poznać Twoją ocenę i ustalić dalsze kroki”. Pytania: Po czym poznasz, że okres próbny idzie dobrze? Co jest dla Ciebie najważniejsze do końca tego okresu? Kiedy będzie następna rozmowa o wynikach? Zdanie o uczeniu się: „Najwięcej uczę się teraz o systemie zamówień i tym, jak pracujecie z klientami z Białegostoku”. Po rozmowie: wysyła maila z ustaleniami własnymi słowami i prosi o potwierdzenie. Dobra odpowiedź nie zakłada najgorszego i kończy się zapisem.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Plan 90 dni i przeglądy w 30., 60. i 90. dniu

„Znać produkty” zamienia się w „potrafię w pięć minut opisać trzy główne taryfy bez notatek”. „Poznać ludzi” w „odbyłem rozmowy po 15 minut z pięcioma osobami z innych działów i mam ich karty”. „Być dobry w systemie” w „zakładam zamówienia bez pytania o pomoc”. „Świetna sprzedaż” w „zamykam trzy umowy w kwartale zgodnie z ustaleniem z szefem”. Wybór na 31-60: opis taryf, zamówienia w systemie i pierwsza sprzedaż. Pytanie z przeglądu: „Co mnie zaskoczyło w kontakcie z klientami, czego nie przewidziałem w planie?”. Dobra odpowiedź ma sygnały, które da się sprawdzić, i nie zawiera haseł typu „świetna”.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: Twój plan pierwszych 90 dni

(fragment fikcyjny, Joanna z Gdańska) Cele: 30 dni: opis pięciu stanowisk; 60 dni: dwa procesy rekrutacyjne; 90 dni: zamknięcie rekrutacji w terminie. Ludzie: Anna Zielińska, szefowa, ustala priorytety; Marek, menedżer sprzedaży, zgłasza potrzeby; Basia z kadr, formalności; Paweł z płac, budżety; Ola z IT, konta nowych osób. Pytania (z adresatem): „Kto zatwierdza ofertę?” (Anna, do piątku); „Jaki jest budżet na ogłoszenia?” (Paweł, do wtorku) i osiem kolejnych. Zapis: „Z rozmowy 12.11: Anna prosi o opis trzech stanowisk do 19.11; ja przygotowuję szkic do 17.11”. Agenda: postępy, blokady, plan na tydzień, pytanie na koniec. Ocena: cele mają sygnały, ale brakuje osoby spoza działu, więc dodam kogoś z obsługi klienta. Dobra odpowiedź ma wszystkie pięć części i krótką samoocenę.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: jak się przygotować i co powtórzyć

Narzędzia: 1) mail przed startem z pytaniami na jedną odpowiedź; 2) hipoteza o niepisanej zasadzie sprawdzona

pytaniem; 3) rozmowa o oczekiwaniach na 30, 60 i 90 dni; 4) słowność jako element zaufania; 5) mały sukces uzgodniony z szefem; 6) wiadomość o błędzie w pięciu zdaniach; 7) plan na jednej stronie. Sytuacje: (3) w piątek pytam szefa: „Po czym poznasz, że po 30 dniach dobrze się wdrażam?” i wysyłam podsumowanie; (5) proponuję szablon, który skróci raport z czterech godzin do godziny; (6) jeśli zauważę błąd w mailu do klienta, piszę do szefa w ciągu godziny i podaję fakt, skutek, działanie i pytanie. Dobra odpowiedź przywołuje narzędzia bez notatek i wiąże je z konkretną sytuacją.