

Zeszyt ćwiczeń

Rozmowy o informacji zwrotnej

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/rozmowy-o-informacji-zwrotnej

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. Feedback w praktyce, nie w teorii

Lekcja 1.1. Dlaczego ludzie nie słyszą informacji zwrotnej: kontekst, zaufanie i moment

Weź jedną uwagę do kogoś z pracy, która czeka na wypowiedzenie. Wypełnij trzy pola:

- Kontekst: gdzie i kiedy powiesz to na osobności, bez pośpiechu?
- Zaufanie: co dobrego z ostatnich tygodni możesz konkretnie nazwać i czy ta osoba ma szansę usłyszeć to od Ciebie wcześniej niż uwagę?
- Moment: co dzieje się u tej osoby w tym tygodniu (termin, urlop, zmiana) i który dzień będzie najlepszy?

Następnie przepisz słabe zaproszenie na rozmowę: „Musimy pogadać o Twojej pracy, wpadnij do mnie”.

Lekcja 1.2. Od razu czy za tydzień: jak wybrać moment rozmowy

Przy każdej z pięciu sytuacji zdecyduj: mówię dziś, czekam (podaj, na co), czy to w ogóle nie jest sprawa na rozmowę.

- Pracownik magazynu w Katowicach zdjął osłonę z maszyny, bo „tak szybciej”.
- Koleżanka z zespołu poprawnie przygotowała trudną ofertę dla klienta.
- Słyszysz od kogoś, że Paweł „podobno” źle odnosi się do klientów.
- Mail od klienta wzbudził w Tobie wściekłość i masz ochotę od razu napisać do osoby, która go obsługiwała.
- Współpracownik ma inny gust w formatowaniu slajdów niż Ty.

Lekcja 1.3. Karta rozmowy: cel, fakty, zdanie otwierające i miejsce

Przykład fikcyjny. Sklep internetowy w Krakowie. Bartek obsługuje skrzynkę klientów. W ostatnich dwóch tygodniach 9 z 30 wiadomości czekało na odpowiedź dłużej niż dwa dni robocze. Standard w firmie to jeden dzień roboczy. Kierowniczka Dorota wie, że Bartek ma też dyżury przy wysyłkach. Wypełnij dla niej kartę: cel, trzy fakty, jedno pytanie, zdanie otwierające, jedna spodziewana reakcja z odpowiedzią.

Moduł 2. Feedback dla trudnych rozmówców

Lekcja 2.1. Rozmówca, który się broni i szuka winnych

Napisz własną odpowiedź na każde z trzech zdań, według trzech ruchów (potwierdź, wróć do faktu, zapytaj o przyszłość). Kontekst: kierowniczka sklepu w Szczecinie rozmawia z pracownikiem, który trzy razy w miesiącu nie zamknął kasy zgodnie z procedurą.

- „Przecież ostatnio też nikt nie zamykał, a jakoś nikt się nie czepiał.”
- „Miałem klientów do ostatniej minuty, nie dało się.”
- „Nikt mi nie pokazał, jak to się robi w nowym systemie.”

Lekcja 2.2. Rozmówca, który reaguje emocjonalnie: złość, łzy i wycofanie

Zapisz dla każdej reakcji dwa zdania: pierwsze, które wypowiesz od razu, i drugie, które ustala dalszy bieg rozmowy (przerwa, kontynuacja, kanał). Sytuacja: rozmowa o trzykrotnym przekroczeniu terminu w dziale logistyki w Gdyni.

- Rozmówca podnosi głos: „Nie macie pojęcia, ile mam na głowie!”.
- Rozmówczyni zaczyna płakać.
- Rozmówca przestaje odpowiadać i patrzy w stół.

Lekcja 2.3. Rozmówca, który bagatelizuje albo przytakuje i nic nie zmienia

Dostajesz zakończenie rozmowy. Pracownik kończy zdaniami: „Jasne, rozumiem. Poprawię. To naprawdę nic takiego”. Napisz: (1) pytanie, które zamieni to w konkretne zdanie o działaniu, (2) znak zmiany z terminem, (3) pytanie o wsparcie, (4) trzyzdaniową notatkę do wysłania tego samego dnia. Kontekst: dział HR w firmie w Bydgoszczy, trzykrotne spóźnienie z wysłaniem list obecności do księgowości.

Moduł 3. Przyjmowanie feedbacku

Lekcja 3.1. Słuchanie bez obrony: jak dopytać o konkret, gdy uwaga jest ogólna

Do każdej z czterech uwag napisz: (1) parafrazę, (2) pytanie o sytuację, (3) pytanie o zachowanie.

- „Zbyt często się spóźniasz ze zleceniami.”
- „Nie dbasz o relacje z klientami.”

- „Brakuje Ci dojrzałości w kontakcie z zespołem.”
- „Twoje prezentacje są chaotyczne.”

Lekcja 3.2. Uwaga niesprawiedliwa albo nieprecyzyjna: jak odpowiedzieć spokojnie i zgodnie z faktami

Przykład fikcyjny. Bartosz pracuje w dziale obsługi klienta w firmie telekomunikacyjnej w Poznaniu. Jego przełożona, Alicja, mówi: „Klienci ciągle skarżą się na Twoje odpowiedzi”. Bartosz wie, że w tym miesiącu dostał dwie skargi na 140 zgłoszeń, a jedna z nich dotyczyła czasu oczekiwania, na który nie ma wpływu.

Napisz odpowiedź Bartosza w czterech krokach: (1) co uznaje za prawdziwe, (2) jakie dane pokazuje, (3) pytanie do Alicji, (4) propozycja na przyszłość.

Lekcja 3.3. Po rozmowie: wnioski, plan zmiany i podziękowanie

Przykład fikcyjny. Karolina pracuje jako specjalistka ds. rekrutacji w firmie z Wrocławia. W piątek 20 listopada usłyszała od przełożonego, Tomasza: „Kandydaci za długo czekają na odpowiedź po rozmowie. Ostatnio średnio dwa tygodnie”. Karolina zgadza się, że były opóźnienia, ale jej zdaniem wynikały też z czasu, który zajmowało im zebranie opinii od menedżerów.

Napisz: (1) zapis w czterech punktach, (2) plan z jednym zachowaniem, sytuacją, miarą i terminem, (3) wiadomość z podziękowaniem i ustaleniami.

Moduł 4. Rozmowy oceniające

Lekcja 4.1. Rozmowa oceniająca: jak ją przygotować i poprowadzić w firmie

Przykład fikcyjny. Ilona jest kierowniczką zespołu księgowych w firmie z Gdańska i za tydzień prowadzi roczną rozmowę z Marcinem. W firmie obowiązuje formularz z oceną realizacji celów i kompetencji. Marcin zamknął w roku 11 z 12 miesięcznych zamknięć księgowych w terminie, a w październiku miał dwa błędy w deklaracjach VAT. Dostał też pochwałę od klienta w marcu.

Przygotuj dla Ilony: (1) kryteria, (2) trzy fakty z całego roku, (3) pytanie otwierające, (4) propozycję celu na kolejny rok.

Lekcja 4.2. Uzasadnianie oceny faktami: od przymiotnika do przykładu

Przykład fikcyjny. Paweł jest team leaderem w firmie e-commerce z Krakowa. Przed roczną rozmową ma trzy zapisane oceny o Agnieszce: „jest niesolidna”, „świetnie komunikuje się z klientami”, „nie dba o dokumentację”. W danych ma: 4 spóźnione raporty z 12 w roku (każdy o 1 do 2 dni), 2 pochwały klientów (czerwiec, wrzesień), brak opisu 3 z 6 wdrożeń w wiki zespołu.

Zamień każdą ocenę na uzasadnioną wypowiedź. Dla każdej sprawdź trzy pytania z testu.

Lekcja 4.3. Gdy pracownik nie zgadza się z oceną: jak rozmawiać i co ustalić

Przykład fikcyjny. Roman prowadzi rozmowę roczną w firmie logistycznej w Łodzi. Dominika, magazynierka, dostała ocenę „poniżej oczekiwań” z terminowości i mówi: „To jest niesprawiedliwe. We wrześniu cztery dni czekałam na dostawę, a Pan to wpisał jako moje opóźnienie”. Roman sprawdza dokumenty: faktycznie we wrześniu trzy dni opóźnienia wynikały z dostawy. W pozostałych miesiącach były dwa własne opóźnienia po jednym dniu.

Napisz: (1) pierwsze pytanie Romana, (2) co zmienia w ocenie, (3) co zostaje, (4) wiadomość do Dominiki.

Moduł 5. Rozmowy o słabych wynikach

Lekcja 5.1. Rozmowa o słabym wyniku i powtarzającym się błędzie

Przykład fikcyjny. Sylwia jest kierowniczką działu sprzedaży w firmie z Katowic. Jej handlowiec Krzysztof w ostatnich trzech miesiącach osiągnął odpowiednio 71, 64 i 58 procent planu sprzedaży. W poniedziałek 2 listopada ma pierwszą rozmowę o wyniku. Dwa miesiące temu zmieniono mu portfel klientów.

Napisz: (1) zdanie otwierające z faktem, (2) pytanie o przyczynę, (3) jedną możliwą przyczynę i ruch Sylwii, (4) zdanie kończące rozmowę.

Lekcja 5.2. Plan poprawy z mierzalnymi krokami

Przykład fikcyjny. Mariusz jest przełożonym zespołu obsługi klienta w firmie z Bydgoszczy. Elżbieta w ostatnich dwóch miesiącach miała 9 skarg klientów na 120 rozmów, a średnia w zespole to 3 na 120. Przyczyną, którą sama wskazała, jest brak pewności przy reklamacjach z rozbudowanymi gwarancjami.

Ułóż plan na 6 tygodni z celem, dwoma krokami, miarą, wsparciem i terminem przeglądów.

Lekcja 5.3. Kary porządkowe i wypowiedzenie: co mówi Kodeks pracy i gdzie kończy się rola przełożonego

Przykład fikcyjny. We wtorek 3 listopada 2026 kierownik magazynu w Poznaniu dowiaduje się, że w poniedziałek 2 listopada pracownik Adam nie zastosował się do zasad bhp przy obsłudze wózka widłowego. Adam jest w pracy od czterech lat i dotąd nie miał uwag.

Odpowiedz: (1) czy zachowanie mieści się w katalogu art. 108 § 1, (2) co ma zrobić kierownik jeszcze tego dnia, (3) jakie dwa terminy z art. 109 § 1 trzeba mieć na uwadze, (4) co należy do kadr.

Moduł 6. Feedback w różnych sytuacjach

Lekcja 6.1. Feedback zdalnie i na wideo: gotowe scenariusze rozmów

Przykład fikcyjny. Łukasz jest kierownikiem projektu w firmie IT z Gdyni i prowadzi zdalne rozmowy z zespołem rozproszonym po kraju. Ma omówić z Kingą jej opóźnione zadania z tego miesiąca. Kinga pracuje z domu i ostatnio miała problemy z łączem.

Napisz: (1) zaproszenie z tytułem i treścią, (2) zdanie otwierające, (3) pytanie kontrolne w środku rozmowy, (4) zakończenie.

Lekcja 6.2. Feedback na piśmie: kiedy wiadomość pomaga, a kiedy szkodzi

Przykład fikcyjny. Waldemar jest kierownikiem biura w firmie z Lublina. Ewa w piątek 20 listopada wysłała fakturę dla klienta z błędną stawką VAT (8 zamiast 23 procent). Klient zgłosił to telefonicznie. Waldemar chce napisać wiadomość, ale w pierwszej wersji ma: „Znowu pomyłka w fakturze! Czy nie można tego sprawdzić przed wysłaniem?”.

Przepisz wiadomość w czterech zdaniach i sprawdź ją pięcioma pytaniami.

Lekcja 6.3. Przy zespole, do przełożonego i do koleżanki: feedback w trzech układach

Przykład fikcyjny. Natalia pracuje w dziale marketingu firmy z Torunia. Jej przełożona, Beata, co tydzień zmienia na ostatnią chwilę format kampanii. W tym miesiącu zdarzyło się to trzy razy: 4, 11 i 18 listopada, i za każdym razem Natalia musiała poprawiać grafiki w wieczornych godzinach.

Ułóż uwagę do Beaty w czterech zdaniach: prośba o rozmowę, sytuacja, skutek, propozycja.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Trzydzieści dni ćwiczeń: jedna rozmowa tygodniowo i miary postępu

Przykład fikcyjny. Danuta jest koordynatorką zespołu w firmie z Opola. W tym miesiącu ma cztery okazje: pochwała dla Piotra za rzetelną dokumentację projektu, prośba o feedback do Julii, korekta dotycząca spóźniania się o jeden dzień z raportami tygodniowymi o zamówieniach (średnio 120 000 zł tygodniowo) oraz trudniejszy temat: rozmowa z Radosławem o jego tonie na spotkaniach.

Dopasuj te cztery okazje do czterech tygodni programu i napisz miary, które Danuta zapisze po miesiącu.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: przygotowanie trzech własnych rozmów

Przykład fikcyjny. Hanna pracuje jako kierowniczka sklepu internetowego z Rzeszowa. Chce porozmawiać z Tomaszem, który w ostatnich trzech tygodniach trzykrotnie odpowiadał klientom w sobotę po terminie 24 godzin określonym w regulaminie sklepu. Wiadomo, że w weekendy ma mniej osób na zmianie.

Wypełnij sześć pól dla tej rozmowy. Następnie wykonaj ćwiczenie zbiorcze: wypełnij te same sześć pól dla trzech własnych rozmów.

Lekcja 7.3. Powtórka kursu i przygotowanie do egzaminu końcowego

Przykład fikcyjny. Olga pracuje jako menedżerka w firmie z Białegostoku. W przyszłym tygodniu ma trzy sytuacje: Mateusz oddaje raport trzeci raz z rzędu po terminie i mówi „to nie moja wina”, rozmowę z Jackiem odbędzie przez wideo, bo pracuje zdalnie z innego miasta, a Wiktoria dostała ocenę z roku i uważa ją za niesprawiedliwą.

Dobierz narzędzie z kursu do każdej z trzech sytuacji i wskaż pierwszy krok.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Feedback w praktyce, nie w teorii

Lekcja 1.1. Dlaczego ludzie nie słyszą informacji zwrotnej: kontekst, zaufanie i moment

Przykład fikcyjny, biuro rachunkowe w Łodzi. Kontekst: wtorek o 14:00, pokój spotkań, 20 minut, bez telefonu.

Zaufanie: Karolina w poniedziałek sama wyłapała błąd w deklaracji klienta i nikt jej tego nie powiedział, więc zaczynam od tego. Moment: koniec miesiąca jest dla niej gorący, więc rozmowa po 5. dniu, nie w ostatnim tygodniu.

Lepsze zaproszenie: „Karolina, mam we wtorek o 14:00 dwadzieścia minut w pokoju 3. Chcę porozmawiać o tym, jak opisujesz w arkuszu zmiany w rozliczeniach klientów, bo trzy ostatnie wpisy trudno mi było odczytać. Zacznę od tego, co w tym arkuszu działa dobrze. Pasuje Ci ten termin?”. Zaproszenie mówi, o czym będzie rozmowa, ile potrwa i że nie jest oskarżeniem.

Lekcja 1.2. Od razu czy za tydzień: jak wybrać moment rozmowy

- Dziś, od razu, krótko, o tym, co ma się zmienić w tej chwili (bezpieczeństwo).
- Dziś albo jutro: pochwała z konkretem traci wartość po tygodniu.
- Czekam: najpierw zbierasz własne obserwacje albo pytasz, kto i co konkretnie widział, bo opinia z drugiej ręki to jeszcze nie fakt.
- Czekam do jutra, spisuję fakty z korespondencji, wyznaczam termin.
- To nie sprawa na feedback, bo nie wpływa na wynik pracy. Gust w slajdach warto omówić tylko wtedy, gdy zespół ma wspólny szablon.

Lekcja 1.3. Karta rozmowy: cel, fakty, zdanie otwierające i miejsce

Cel: od poniedziałku 2 listopada odpowiedzi na wiadomości klientów w ciągu jednego dnia roboczego albo ustalenie, co to niemożliwia. Fakty: 9 z 30 wiadomości w dwa tygodnie, standard firmy to jeden dzień roboczy, trzy z tych dziewięciu dotyczyły reklamacji. Pytanie: „Co w Twoim grafiku utrudnia odpowiadanie w ciągu dnia?”. Zdanie otwierające: „Bartek, chcę z Tobą porozmawiać o czasie odpowiedzi do klientów. Zależy mi, żebyśmy ustalili, jak go skrócić, a zacznę od liczb z dwóch ostatnich tygodni”. Reakcja: „Mam za dużo wysyłek”. Odpowiedź: „Rozumiem, że wysyłki zajmują czas. Ile godzin dziennie zostaje Ci na skrzynkę i co możemy przesunąć?”.

Moduł 2. Feedback dla trudnych rozmówców

Lekcja 2.1. Rozmówca, który się broni i szuka winnych

- „Może ostatnio nie było uwag, tego nie sprawdzam teraz. Mówię o trzech zamknięciach w tym miesiącu: 3., 11. i 18. Co zrobisz, żeby następne zamknięcie było zgodne z procedurą?”
- „Rozumiem, że przy dużym ruchu to trudne. Mimo to w trzech dniach kasa nie została zamknięta. Co możemy zrobić przy ruchu do ostatniej minuty: przekazanie zamknięcia kolegom czy wcześniejsze rozpoczęcie rozliczenia?”
- „Możliwe, że szkolenie było za krótkie. Pokażę Ci to teraz w systemie, a Ty powtórzysz kroki. Chcę, żeby 25. zamknięcie było poprawne. Jak to ustawimy?”.

Lekcja 2.2. Rozmówca, który reaguje emocjonalnie: złość, łzy i wycofanie

- „Widzę, że to Cię wyprowadziło z równowagi. Słucham Cię, powiedz, co jest najtrudniejsze.” Potem: „Zróbmy dziesięć minut przerwy i wróćmy o 10:30, chcę dokończyć w spokoju.”
- „Widzę, że to dla Ciebie trudne. Chcesz kilka minut, czy możemy kontynuować?” Potem: „Ta sprawa wymaga ustalenia, ale dziś wystarczy jeden punkt: który z terminów jest dla Ciebie nierealny?”
- „Poczekam chwilę, nie śpieszymy się.” Po dziesięciu sekundach: „Mogę przesłać Ci te trzy punkty mailem i porozmawiamy w piątek o tym, co jest niejasne. Pasuje?”.

Lekcja 2.3. Rozmówca, który bagatelizuje albo przytakuje i nic nie zmienia

(1) „Opowiedz mi, co zrobisz w ostatni dzień miesiąca, żeby listy dotarły do księgowości do godziny 12:00.” (2) „Listy mają być u Pani Basi do 12:00 w ostatnim dniu miesiąca, sprawdzimy to 3 grudnia.” (3) „Czego potrzebujesz: przypomnienia w kalendarzu, dostępu do systemu wcześniej, zastępstwa na dyżurze?” (4) „Rozmawialiśmy dziś o spóźnieniach z listami obecności. Ustaliliśmy, że od tego miesiąca listy trafiają do księgowości do 12:00 ostatniego dnia, a Ty ustawiasz w kalendarzu przypomnienie na 10:00. Wróćmy do tego 3 grudnia i sprawdzimy, jak poszło.”

Moduł 3. Przyjmowanie feedbacku

Lekcja 3.1. Słuchanie bez obrony: jak dopytać o konkret, gdy uwaga jest ogólna

- Parafraza: „Rozumiem, że według Ciebie zbyt często oddają zlecenia po terminie.” Sytuacja: „Które ostatnie zlecenie miało opóźnienie według Ciebie?” Zachowanie: „O ile dni i co zrobić, gdy widać, że termin jest zagrożony?”
- „Czy chodzi o to, że klienci mają poczucie, że nie dostają ode mnie informacji?” „Z którym klientem to było widać?” „Jaki kontakt będzie wystarczający?”
- „Słyszę, że w kontakcie z zespołem coś Ci przeszkadza.” „Jaka konkretna sytuacja Cię do tego skłoniła?” „Co zrobiłaby osoba, która ma tę dojrzałość, w tej sytuacji?”
- „Czyli prezentacja z wtorku była dla Ciebie trudna do śledzenia?” „Który fragment był najtrudniejszy do zrozumienia?” „Jak powinna wyglądać kolejność slajdów, żeby była jasna?”.

Lekcja 3.2. Uwaga niesprawiedliwa albo nieprecyzyjna: jak odpowiedzieć spokojnie i zgodnie z faktami

(1) „Masz rację, że w tym miesiącu były dwie skargi i traktuję to poważnie.” (2) „Dwie skargi na 140 zgłoszeń. Jedna dotyczyła czasu oczekiwania w kolejce, a druga tonu mojej odpowiedzi. Czy mogę pokazać Ci zestawienie?” (3) „Czy masz na myśli te dwie sprawy, czy były też inne skargi, o których nie wiem?” (4) „Chętnie przejrzę z Tobą tę drugą rozmowę i ustalę, co mogę zmienić w tonie. Czy możemy to zrobić w przyszłym tygodniu?”. Odpowiedź nie zaprzecza uwadze, nie przyznaje winy za wszystko i kończy się konkretem.

Lekcja 3.3. Po rozmowie: wnioski, plan zmiany i podziękowanie

(1) Usłyszałam: „Kandydaci za długo czekają, średnio dwa tygodnie.” Prawda: były opóźnienia. Część prawdy: część czasu to oczekiwanie na opinie menedżerów. Do zrobienia: odpowiadać kandydatom w ciągu pięciu dni roboczych. Wyjaśnienia: kto ustala termin opinii menedżerów. (2) Zachowanie: wysłałam odpowiedź kandydatowi najpóźniej piątego dnia roboczego, także gdy mam tylko informację o statusie. Sytuacja: każda rozmowa rekrutacyjna. Miara: średni czas odpowiedzi po rozmowie w następnym miesiącu. Termin: przegląd z Tomaszem 4 grudnia. (3) „Tomaszu, dziękuję za piątkową rozmowę. Od przyszłego tygodnia odpowiadam każdemu kandydatowi w ciągu pięciu dni roboczych. Widzę, że część czasu to oczekiwanie na opinie menedżerów, więc chciałabym ustalić z nimi termin. Za dwa tygodnie pokażę Ci średni czas odpowiedzi.”.

Moduł 4. Rozmowy oceniające

Lekcja 4.1. Rozmowa oceniająca: jak ją przygotować i poprowadzić w firmie

(1) Kryteria z formularza: terminowość zamknięć, poprawność deklaracji, współpraca z klientami. (2) Fakty: 11 z 12 zamknięć w terminie, dwa błędy w deklaracjach VAT w październiku, pochwała klienta w marcu. Wszystkie trzy trafiają do rozmowy, razem z błędami z października. (3) „Marcin, jak oceniasz ten rok z perspektywy swoich zadań?”. (4) Cel: wszystkie 12 zamknięć w terminie i zero błędów w deklaracjach VAT, z kontrolą przed wysyłką, sprawdzany co kwartał na krótkim spotkaniu.

Lekcja 4.2. Uzasadnianie oceny faktami: od przymiotnika do przykładu

„Niesolidna”: „Cztery z dwunastu raportów miesięcznych przyszły z opóźnieniem 1 do 2 dni. Chciałbym, żeby wszystkie przychodziły w terminie, a jeśli zagrożony, żebyś wcześniej dała mi znać”. Fakt jest, powtarza się (czterokrotnie), kryterium terminu było znane. „Świetnie komunikuje się z klientami”: „Dwie pochwały od klientów, w czerwcu i we wrześniu, dotyczyły szybkich i jasnych odpowiedzi. To jest Twoja mocna strona”. Fakt jest, ocena pozytywna też wymaga przykładu. „Nie dba o dokumentację”: „Trzy z sześciu wdrożeń nie mają opisu w wiki zespołu. Ustalmy, że opis powstaje w ciągu tygodnia od wdrożenia”. Fakt jest, ale trzecie pytanie wymaga sprawdzenia: czy zasada opisu była ustalona. Jeśli nie, Paweł ustala ją teraz jako cel na przyszłość.

Lekcja 4.3. Gdy pracownik nie zgadza się z oceną: jak rozmawiać i co ustalić

(1) „Dominiko, z którą częścią oceny się nie zgadzasz i jakie dane masz?”. (2) Poprawia ocenę: trzy dni z września nie liczą się jako jej opóźnienie, bo dostawa zależała od innego działu. (3) Zostają dwa własne jednodniowe opóźnienia, więc ocena nie wraca do poziomu bez uwag, ale może zmienić się z „poniżej” na „spełnia oczekiwania w części”, jeśli taka skala jest w firmie. (4) „Dominiko, dziękuję za rozmowę. Poprawiam ocenę terminowości o wrześniowe trzy dni, bo wynikały z dostawy. Zostają dwa jednodniowe opóźnienia w innych miesiącach i na przyszły rok ustalamy, że informujesz mnie, gdy widzisz ryzyko spóźnienia. Sprawdzimy to w marcu.”.

Moduł 5. Rozmowy o słabych wynikach

Lekcja 5.1. Rozmowa o słabym wyniku i powtarzającym się błędzie

(1) „Krzysztofie, w ostatnich trzech miesiącach wykonałeś 71, 64 i 58 procent planu.” (2) „Co według Ciebie stoi za tym wynikiem?”. (3) Krzysztof mówi, że po zmianie portfela nie zna nowych klientów i nie ma ich historii zamówień. Sylwia ustala, że jeszcze w tym tygodniu dostanie dostęp do historii w systemie CRM i spotkanie z poprzednim opiekunem. (4) „Spotykamy się znów za dwa tygodnie, 16 listopada, i sprawdzamy, co udało się zrobić z tych ustaleń.”.

Lekcja 5.2. Plan poprawy z mierzalnymi krokami

Cel: do 15 grudnia nie więcej niż 3 skargi na 120 rozmów. Kroki: (1) w tygodniach 1 i 2 Elżbieta przechodzi szkolenie z zasad gwarancji z działu jakości, (2) w tygodniach 3 do 6 przed każdą trudną reklamacją sprawdza kartę reklamacji z 6 punktów. Miara: liczba skarg w tygodniach 5 i 6. Wsparcie: Mariusz zapewnia dwa spotkania szkoleniowe po 45 minut i wysłuchuje dwóch nagranych rozmów z Elżbietą w tygodniu 3. Przeglądy: każdy piątek o 14:00, 20 minut, stałe trzy pytania. Ustalenia trafiają mailem do Elżbiety jeszcze tego dnia.

Lekcja 5.3. Kary porządkowe i wypowiedzenie: co mówi Kodeks pracy i gdzie kończy się rola przełożonego

(1) Tak, nieprzestrzeganie przepisów bhp jest w katalogu art. 108 § 1 (a przy takim naruszeniu możliwa jest też kara pieniężna według § 2). (2) Zgłasza sprawę do kadr jeszcze tego dnia i spisuje fakty: datę, miejsce, opis. (3) Dwa tygodnie od powzięcia wiadomości, czyli od 3 listopada, oraz trzy miesiące od naruszenia z 2 listopada. (4) Decyzja o karze, wysłuchanie Adama, zawiadomienie na piśmie (art. 110) z pouczeniem o sprzeciwie i uwzględnienie kryteriów z art. 111: rodzaj naruszenia, stopień winy i dotychczasowy stosunek do pracy, czyli czteroletnia praca bez uwag.

Moduł 6. Feedback w różnych sytuacjach

Lekcja 6.1. Feedback zdalnie i na wideo: gotowe scenariusze rozmów

(1) Tytuł: „Rozmowa o zadaniach z października”. Treść: „Kinga, proponuję rozmowę w czwartek o 11:00, około 30 minut, przez wideo albo telefon, jak Ci wygodniej. Omówimy zadania z października i to, co możemy zmienić”. (2) „Dziękuję, że jesteś. Chcę omówić trzy zadania z października i zapytać, jak mogę Ci pomóc. Mamy 30 minut. Jeśli połączenie się urwie, dzwonię na Twój numer”. (3) „Czy to jest zrozumiałe? Jak to wygląda z Twojej strony?”. (4) „Ustaliliśmy, że oddasz dwa zadania do piątku, a ja załatwię ci dostęp do repozytorium. Wyślę to mailem dziś do 16:00. Jeśli pojawią się pytania, jutro rano mam czas”.

Lekcja 6.2. Feedback na piśmie: kiedy wiadomość pomaga, a kiedy szkodzi

„Ewo, faktura z 20 listopada dla klienta wyszła ze stawką VAT 8 zamiast 23 procent. Klient zgłosił to telefonicznie i musimy wystawić korektę. Czy możesz przygotować korektę do jutra do 12:00? Jeśli stawki w systemie są niejasne, usiądę z Tobą na 15 minut i je przejdziemy.” Pytania: fakt z datą jest, zachowanie zamiast osoby jest, prośba z terminem jest, miejsce na odpowiedź jest (propozycja spotkania), przekazanie dalej bez wstydu: tak. Z pierwszej wersji znikają „znowu”, wykrzyknik i pytanie retoryczne.

Lekcja 6.3. Przy zespole, do przełożonego i do koleżanki: feedback w trzech układach

„Beato, czy możemy porozmawiać 15 minut w tym tygodniu o planowaniu kampanii?” „W listopadzie format kampanii zmieniał się trzykrotnie, 4, 11 i 18 listopada, po godzinie 15:00.” „Przez to trzy razy poprawiałam grafiki wieczorem, a zespół zszedł z planu.” „Czy możemy ustalić, że zmiany formatu zgłaszasz do środy do 12:00, a po tym terminie robimy je w następnym tygodniu?”.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Trzydzieści dni ćwiczeń: jedna rozmowa tygodniowo i miary postępu

Tydzień 1: pochwała dla Piotra. Tydzień 2: prośba o feedback do Julii. Tydzień 3: korekta w sprawie raportów tygodniowych z kartą rozmowy. Tydzień 4: rozmowa z Radosławem o tonie, najpierw omówiona ze znajomą lub kadrą. Miary: 4 rozmowy odbyte, 4 rozmowy z zapisanym zdaniem otwierającym, co najmniej 3 rozmowy z ustaleniem i terminem. Na koniec miesiąca Danuta zapisuje trzy wnioski: co działa, co sprawia kłopot, co ćwiczy dalej.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: przygotowanie trzech własnych rozmów

Sytuacja: w ostatnich trzech tygodniach, 7, 14 i 21 listopada, odpowiedzi do klientów w sobotę wyszły po 24 godzinach. Cel: od 5 grudnia wszystkie odpowiedzi weekendowe w ciągu 24 godzin. Zdanie otwierające: „Tomaszu, w trzy ostatnie soboty odpowiedzi do klientów wyszły po 24 godzinach i chcę ustalić z Tobą, jak to zmienić do 5 grudnia”. Odpowiedź na reakcję obronną („w weekend jest nas za mało”): „Rozumiem, że w weekend obsada jest mniejsza. Faktem jest, że trzy odpowiedzi były spóźnione. Co pomogłoby zdążyć przy tej obsadzie?”. Ustalenia: Tomasz przygotowuje trzy gotowe szablony na najczęstsze pytania, Hanna ustala priorytetowy podział zgłoszeń na sobotę. Następny krok: przegląd w piątek 4 grudnia, sprawdzenie czasów odpowiedzi z dwóch kolejnych weekendów.

Lekcja 7.3. Powtórka kursu i przygotowanie do egzaminu końcowego

Mateusz: najpierw pytanie o przyczynę (moduł 5), a na jego „to nie moja wina” trzy ruchy z modułu 2: potwierdza, co prawdziwe, wraca do faktu trzech spóźnień, pyta o przyszłość. Jacek: zaproszenie z uczciwym tematem, plan B na zerwanie połączenia i pytanie kontrolne co dwa lub trzy zdania (moduł 6). Wiktoria: pytanie, z którą częścią oceny się nie zgadza i na jakiej podstawie, sprawdzenie faktów i zapis ustaleń tego samego dnia (moduł 4), a przy zarzucie niesprawiedliwości lub mobbingu skierowanie do procedur firmy i kadr.