

Zeszyt ćwiczeń

Skuteczna komunikacja w zespole

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/skuteczna-komunikacja-w-zespole

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. Jak płynnie informacja w zespole

Lekcja 1.1. Jak płynnie informacja w zespole i gdzie się gubi

Przypomnij sobie z ostatnich dwóch tygodni jedną sytuację w Twoim zespole, w której ktoś nie dostał informacji na czas albo zrozumiał ją inaczej. Zapisz ją w trzech zdaniach i odpowiedz na trzy pytania:

- Jaki to był rodzaj informacji (zadanie, decyzja, zmiana, wiedza, sprawa pilna)?
- Które z pięciu miejsc zadziałało (wąskie gardło, tylko ustnie, rozproszenie, brak zamknięcia pętli, przekaz łańcuchowy)? Może być więcej niż jedno.
- Jaka jedna mała zmiana zapobiegłaby tej sytuacji?

Lekcja 1.2. Style i preferencje: karta „jak ze mną współpracować”

Wypełnij swoją kartę „jak ze mną współpracować”, odpowiadając na sześć pytań z listy w tej lekcji. Każda odpowiedź ma mieć najwyżej dwa zdania. Potem przeczytaj ją jeszcze raz i sprawdź, czy osoba, która zna Cię od tygodnia, wiedziałaby z niej, jak się z Tobą skontaktować w sprawie pilnej i ile może czekać na odpowiedź.

Lekcja 1.3. Mapa komunikacji zespołu: diagnoza w jeden tydzień

Część pierwsza: narysuj mapę komunikacji swojego zespołu według wzoru z tabeli powyżej. Pięć wierszy, cztery kolumny. Jeśli nie pracujesz teraz w zespole, opisz zespół, w którym pracowałeś ostatnio.

Część druga: przez pięć dni roboczych prowadź dziennik zakłóceń. Na koniec zsumuj wpisy według rodzaju informacji i miejsca strat z lekcji 1.1 i wybierz dwa problemy, które kosztowały najwięcej czasu albo nerwów.

Moduł 2. Spotkania, które mają sens

Lekcja 2.1. Spotkanie czy wiadomość: przegląd stałych spotkań zespołu

Spisz wszystkie stałe spotkania, w których uczestniczy Twój zespół. Przy każdym podaj czas trwania, liczbę osób i częstotliwość, policz osobogodziny tygodniowo i zsumuj. Potem dla każdego spotkania wybierz jedną z pięciu decyzji i zapisz jedno zdanie uzasadnienia.

Dla wprawy rozwiąż najpierw ten przykład: zespół sześciu osób ma cotygodniowe spotkanie planujące (45 minut, 6 osób) i comiesięczne spotkanie podsumowujące (120 minut, 6 osób, przyjmij 4 tygodnie w miesiącu). Ile osobogodzin tygodniowo zajmują razem?

Lekcja 2.2. Cztery typowe spotkania zespołu i ich szablony

Weź jedno zaproszenie na spotkanie, które ostatnio wysłałeś albo dostałeś w swojej pracy. Ustal, którym z czterech typów spotkania było (albo powinno być). Przepisz je według szablonu tego typu: temat z typem w nawiasie, cel w jednym zdaniu, materiały przed spotkaniem, lista uczestników, podział czasu.

Lekcja 2.3. Ustalenia, które nie znikają: rejestr działań i rejestr decyzji

Poniżej pięć ustaleń z notatki fikcyjnego zespołu obsługi klienta w Szczecinie. Przepisz każde tak, żeby miało osobę, czynność i termin. Imiona i terminy możesz dobrać sam. Potem weź ostatnią notatkę ze spotkania w Twoim zespole i zrób to samo z każdym ustaleniem, które nie ma jednej z trzech rzeczy.

- „Trzeba poprawić szablon odpowiedzi na reklamacje.”
- „Zespół zbierze najczęstsze pytania klientów.”
- „Wrócimy do tematu dyżurów w święta.”
- „Ola i Marek ustalą nowe godziny infolinii.”
- „Jak najszybciej zgłosić błąd w systemie do IT.”

Moduł 3. Kanały, praca zdalna i hybrydowa

Lekcja 3.1. Gdzie ogłaszamy, a gdzie zapisujemy: jedno źródło prawdy

Wypełnij dla swojego zespołu tabelę z trzema kolumnami: rodzaj informacji, gdzie ogłaszamy, gdzie zapisujemy. Użyj pięciu rodzajów z lekcji 1.1. Przy każdym wierszu, w którym kolumna „gdzie zapisujemy” jest pusta albo brzmi „na czacie”, zaproponuj jedno konkretne miejsce zapisu.

Lekcja 3.2. Stopnie pilności, czas odpowiedzi i praca po godzinach

Ułóż skalę pilności dla swojego zespołu: trzy lub cztery stopnie, przy każdym opis, kanał i czas odpowiedzi. Dopisz dwie sytuacje z ostatniego miesiąca, które zostały potraktowane jako pilne, i oceń, do którego stopnia naprawdę należały.

Lekcja 3.3. Zespół hybrydowy: równe spotkania i ustalenia z korytarza

Opisz ostatnie spotkanie hybrydowe albo ostatnią sytuację, w której ktoś z Twojego zespołu dowiedział się o ustaleniu później niż inni, bo nie było go w biurze. Wskaż, która zasada z tej lekcji by temu zapobiegła, i zapisz ją w formie jednego zdania do zasad zespołu.

Moduł 4. Jasne wiadomości i prośby

Lekcja 4.1. Prośba w zespole: kontekst, cel, termin, format i odpowiedź

Znajdź w swojej skrzynce albo na czacie jedną prośbę, którą ostatnio wysłałeś do kogoś z zespołu albo dostałeś. Przepisz ją według pięciu części: kontekst, cel, termin, format, co jeśli nie zdążysz. Potem napisz odpowiedź odbiorcy w jednym z trzech wariantów.

Lekcja 4.2. Krótsza wiadomość w trzech przejściach i aktualizacja statusu

Weź jedną z dłuższych wiadomości, które w ostatnim miesiącu wysłałeś do zespołu (co najmniej 80 słów). Skróć ją w

trzech przejściach i policz słowa przed i po. Potem napisz aktualizację statusu jednego swojego zadania według wzoru: zrobione, w toku, blokuje, potrzebuję.

Lekcja 4.3. Przekazanie zadania, zastępstwo na urlop i uwagi na piśmie

Część pierwsza: przekaz jedno zadanie ze swojej pracy według pięciu elementów (wynik, kryteria, zasoby, granice decyzji, punkty kontrolne). Część druga: przepisz poniższy komentarz w dokumencie zgodnie z układem SBI i trzema zasadami z lekcji.

Komentarz: „To zestawienie jest kompletnie nieczytelne, popraw to.”

Moduł 5. Różne style w jednym zespole

Lekcja 5.1. Cztery osie różnic: tempo, szczegółowość, formalność i kontakt

Zaznacz siebie na każdej z czterech osi, w skali od 1 do 5 (1 to lewy koniec z tabeli, 5 prawy). Zrób to samo dla jednej osoby, z którą w pracy najczęściej się nie rozumiecie, ale najpierw zapytaj ją, jak sama się widzi, zamiast zgadywać. Wskaż oś, na której różnica jest największa, i zapisz jedną umowę, która spotyka was w połowie drogi.

Lekcja 5.2. Słowa, które każdy rozumie inaczej, i pytania, które to wyjaśniają

Przejrzyj czat albo skrzynkę swojego zespołu z ostatniego tygodnia. Znajdź trzy wiadomości z niejasnym słowem albo sygnałem (z listy w lekcji albo z waszego własnego żargonu). Do każdej napisz pytanie wyjaśniające: krótkie, o konkretny, bez oceny. Potem wybierz jedno ważne ustalenie, które w najbliższym tygodniu będziesz komuś przekazywać, i zapisz, jak poprosisz o powtórzenie własnymi słowami.

Lekcja 5.3. Nowa osoba, różny staż, inna strefa czasowa i inna kultura

Wybierz jedną z czterech sytuacji, która dotyczy Twojego zespołu teraz albo w najbliższych miesiącach. Zapisz dwie zasady, które dodasz do zasad komunikacji zespołu, żeby ta sytuacja nie prowadziła do nieporozumień. Jeśli wybierasz strefę czasową, policz godziny wspólnych spotkań latem i zimą.

Moduł 6. Zasady i rytuały zespołu

Lekcja 6.1. Umowa komunikacyjna zespołu: co w niej jest i jak ją uzgodnić

Złóż projekt umowy komunikacyjnej swojego zespołu w siedmiu częściach. Wykorzystaj to, co przygotowałeś w ćwiczeniach z lekcji 1.3, 2.1, 2.3, 3.1, 3.2 i 4.1. Każda część ma mieć najwyżej pięć zdań. Na koniec sprawdź projekt z regulaminem pracy zdalnej albo regulaminem pracy w Twojej firmie i zapisz, czy któryś punkt wymaga zmiany.

Lekcja 6.2. Rytuały zespołu: codzienne ustalenia, tygodniowa notatka i retrospektywa

Zaplanuj trzy rytuały dla swojego zespołu: formę codziennych ustaleń (odprawa czy wersja pisemna, o której godzinie), dzień i autora tygodniowej notatki oraz termin pierwszej retrospektywy. Napisz przykładową tygodniową notatkę dla bieżącego tygodnia w Twojej pracy, w czterech częściach.

Lekcja 6.3. Informacja w górę, w dół i na boki oraz dokumentowanie ustaleń

Napisz po jednej zasadzie dla każdego z trzech kierunków informacji w Twoim zespole. Potem przepisz poniższe zgłoszenie do przełożonego w trzech częściach (co się dzieje, co to oznacza, co proponuję) i usuń z niego dane, które są niepotrzebne.

Zgłoszenie: „Szefie, mamy problem z tym raportem dla klienta. Pani Nowak z działu klienta, ta z ulicy Kwiatowej 12, tel. 600 000 000, jest na zwolnieniu lekarskim, bo jest w ciąży, i nie dostaniemy od niej danych do piątku. Nie wiem, co robić.”

Moduł 7. Wdrożenie zasad i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Pierwsze 30 dni: wprowadzenie zasad w zespole i proste miary

Ułóż plan wprowadzenia umowy komunikacyjnej z lekcji 6.1 w swoim zespole: data startu, osoba pilnująca, które dwie zasady wchodzi w pierwszym tygodniu, które w drugim, jakie trzy miary sprawdzisz po czterech tygodniach i jaki jest ich punkt wyjścia.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: karta zasad komunikacji Twojego zespołu

Przygotuj kartę zasad komunikacji swojego zespołu w pięciu częściach, korzystając z ćwiczeń z poprzednich lekcji. Sprawdź ją z listą kontrolną. Jeśli nie pracujesz teraz w zespole, przygotuj kartę dla zespołu, w którym pracowałeś ostatnio, albo dla fikcyjnego zespołu z kursu.

Lekcja 7.3. Przedstawienie karty zespołowi i powtórka przed egzaminem

Przygotuj plan przedstawienia swojej karty w czterech częściach, z czasem każdej części. Zapisz dwa komentarze, których spodziewasz się od zespołu, i jak na nie odpowiesz. Potem rozwiąż trzy krótkie przypadki powtórkowe:

- Spotkanie co tydzień, 8 osób, 60 minut. Ile osobogodzin miesięcznie, przy czterech spotkaniach?
- Ktoś pisze na czacie: „Pilne!!!” o sprawie, która może poczekać do jutra. Co mówi o tym skala pilności?
- Nowa osoba odpowiada „jasne” na instrukcję. Jak sprawdzić, czy zrozumiała?

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Jak płynie informacja w zespole

Lekcja 1.1. Jak płynie informacja w zespole i gdzie się gubi

Przykład fikcyjny. „Grafik dyżurów na listopad został zmieniony w arkuszu, ale nikt o tym nie napisał. Dwie osoby przyszły w złym dniu. Dowiedziałam się od koleżanki.” Rodzaj: zmiana. Miejsca: rozproszenie (zmiana była tylko w pliku) i brak zamknięcia pętli (nikt nie potwierdził, że widział). Mała zmiana: każda zmiana grafiku idzie też jako krótka wiadomość na kanał zespołu, a osoby, których dotyczy, odpisują „widzę”.

Zachowaj swoją odpowiedź. Użyjesz jej w lekcji 1.3 przy mapie komunikacji i w projekcie końcowym.

Lekcja 1.2. Style i preferencje: karta „jak ze mną współpracować”

Przykład fikcyjny, karta specjalistki ds. kadr w biurze w Katowicach. „Zwykłe sprawy: czat albo mail, jak wygodniej. Pilne: telefon na komórkę służbową. Pracuję 8:00-16:00, w poniedziałki do 12:00 zamykam listy płac i odpisuję po południu. Do zadania potrzebuję imienia i nazwiska pracownika, daty i tego, czego dotyczy sprawa. Uwagi przyjmuję na piśmie albo w rozmowie, byle konkretnie. Przeszkadzają mi prośby wysyłane na trzy kanały naraz. Często dopytuję o szczegóły, bo w kadrach drobny błąd ma skutki prawne.”

Ta karta spełnia warunek z polecenia: jest kanał pilny, są godziny, jest wyjątek w poniedziałki. Twoja karta trafi do projektu końcowego w module 7.

Lekcja 1.3. Mapa komunikacji zespołu: diagnoza w jeden tydzień

Dobrze wykonane ćwiczenie spełnia cztery warunki. Mapa ma wszystkie pięć wierszy, także te, w których wszystko działa. Wpisy w dzienniku opisują sytuacje i nie zawierają nazwisk. Przy każdym wpisie jest szacowany czas w minutach. Wybrane problemy wynikają z sumy wpisów. Jedno, najbardziej irytujące zdarzenie to za mało.

Przykład fikcyjny, fragment dziennika zespołu serwisu w Łodzi: „Pon., zlecenie przekazane telefonicznie, technik pojechał bez numeru seryjnego urządzenia, zadania, tylko ustnie, 40 min. Wt., zmiana cennika części tylko w mailu do kierownika, technicy podali klientowi starą cenę, zmiany, przekaz łańcuchowy, 25 min.” Po tygodniu ten zespół wybrał dwa problemy: zlecenia przekazywane wyłącznie ustnie i zmiany docierające tylko do kierownika.

Te dwa problemy zapisz. W projekcie końcowym Twoje zasady komunikacji mają odpowiadać właśnie na nie.

Moduł 2. Spotkania, które mają sens

Lekcja 2.1. Spotkanie czy wiadomość: przegląd stałych spotkań zespołu

Spotkanie planujące: $45 \times 6 / 60 = 4,5$ osobogodziny tygodniowo. Spotkanie podsumowujące: $120 \times 6 / 60 = 12$ osobogodzin w miesiącu, czyli 3 tygodniowo. Razem 7,5 osobogodziny tygodniowo.

Przykładowa odpowiedź dla własnego zespołu: *Przykład fikcyjny.* „Cotygodniowe spotkanie z IT: 60 minut, 5 osób, 5 osobogodzin. Decyzja: rzadziej, co dwa tygodnie, bo od wdrożenia systemu zgłoszeń większość spraw idzie przez system i na spotkaniu omawiamy dwie, trzy rzeczy.” Uzasadnienie odnosi się do konkretnej zmiany w pracy zespołu. Samo wrażenie, że spotkań jest za dużo, nie wystarcza.

Lekcja 2.2. Cztery typowe spotkania zespołu i ich szablony

Przykład fikcyjny. Przed: „Hej, zrobmy jutro call w sprawie konferencji, 14:00.” Typ: spotkanie decyzyjne, bo trzeba wybrać hotel. Po: „Temat: [Decyzja] Hotel na konferencję partnerską w marcu, środa 14:00-14:30. Pytanie: który z trzech hoteli rezerwujemy. Opcje i ceny w arkuszu w załączniku, proszę przejrzeć do wtorku wieczorem. Decyduje Ola po wysłuchaniu zespołu. Zapraszam: Olę, Bartka i Kingę. Przebieg: pytania do opcji (10 minut), za i przeciw (15 minut), decyzja (5 minut).”

Sprawdź swoją wersję: czy osoba, która dostanie tylko to zaproszenie, wie, po co przychodzi, co ma przeczytać i jaki będzie wynik?

Lekcja 2.3. Ustalenia, które nie znikają: rejestr działań i rejestr decyzji

- „Kasia przygotowuje nową wersję szablonu odpowiedzi na reklamacje i wyśle ją zespołowi do 6.11.”
- „Bartek zbierze od wszystkich po pięć najczęstszych pytań klientów i zrobi jedną listę do 13.11.”
- „Temat dyżurów w święta wraca na spotkanie 20.11. Do tego czasu Ola sprawdzi, kto ma zaplanowany urlop.”
- „Ola przygotowuje propozycję nowych godzin infolinii po rozmowie z Markiem i przedstawi ją na spotkaniu 13.11.”

- „Marek zgłosi błąd do IT przez system zgłoszeń dziś do 12:00 i wklei numer zgłoszenia na kanał zespołu.”

W punkcie 4 odpowiada jedna osoba, choć pracują dwie. W punkcie 3 termin dotyczy powrotu do tematu, a jedno działanie dostało osobę już teraz.

Moduł 3. Kanały, praca zdalna i hybrydowa

Lekcja 3.1. Gdzie ogłaszamy, a gdzie zapisujemy: jedno źródło prawdy

Przykład fikcyjny, zespół rekrutacji w agencji pracy w Rzeszowie. Zadania: ogłaszamy na poniedziałkowym spotkaniu, zapisujemy w arkuszu „Rekrutacje” z kolumną osoba i termin. Decyzje: ogłaszamy mailem, zapisywaliśmy nigdzie, propozycja: zakładka „Decyzje” w tym samym arkuszu. Zmiany grafiku: ogłaszamy na czacie, zapisujemy w grafiku. Wiedza: przekazywana ustnie, propozycja: dokument „Jak u nas rekrutujemy” we wspólnym folderze, z datą ostatniej zmiany. Pilne: telefon, zapis niepotrzebny.

W tej odpowiedzi dwie pozycje wymagały zmiany: decyzje i wiedza. Właśnie takich miejsc szukasz we własnej tabeli.

Lekcja 3.2. Stopnie pilności, czas odpowiedzi i praca po godzinach

Przykład fikcyjny, zespół obsługi najemców w firmie zarządzającej nieruchomościami w Toruniu. Pilne teraz: zalenie, brak prądu lub wody, zablokowany wjazd do garażu; telefon do osoby dyżurnej; reakcja od razu. Na dziś: zgłoszenie usterki, która utrudnia korzystanie z lokalu; czat z oznaczeniem osoby; do końca dnia. Zwykle: pytania o rozliczenia i umowy; mail; do 2 dni roboczych. Do wiadomości: komunikaty o przeglądach; mail; bez odpowiedzi.

Sytuacja pierwsza: „pytanie najemcy o fakturę za wrzesień, wysłane jako pilne w piątek o 16:40”. Właściwy stopień: zwykle. Sytuacja druga: „kapiący kaloryfer w biurze najemcy, zgłoszony mailem”. Właściwy stopień: na dziś, a przy zalewaniu podłogi pilne teraz. Obie pomyłki pokazują, że przy każdym stopniu skali potrzebne są przykłady sytuacji.

Lekcja 3.3. Zespół hybrydowy: równe spotkania i ustalenia z korytarza

Przykład fikcyjny. „Na spotkaniu o budżecie cztery osoby były w sali, dwie zdalnie. W sali rozrysowano podział kosztów na tablicy. Zdalni widzieli tylko fragment, a gdy Ola chciała zgłosić błąd w podziale, nikt nie zauważył jej ręki na ekranie. Błąd wyszedł tydzień później.” Zasady, które by pomogły: rysowanie we wspólnym dokumencie zamiast na tablicy i osoba pilnująca czatu i podniesionych rąk. Zdanie do zasad: „Na spotkaniach z osobami zdalnymi rysujemy i zapisujemy tylko we wspólnym dokumencie, a jedna osoba w sali pilnuje czatu.”

Moduł 4. Jasne wiadomości i prośby

Lekcja 4.1. Prośba w zespole: kontekst, cel, termin, format i odpowiedź

Przykład fikcyjny. Przed: „Możesz mi podesłać dane do raportu?” Po: „Ewelina, w czwartek o 10:00 przedstawiam zarządowi wyniki sprzedaży z października (kontekst). Potrzebuję liczby zamówień i średniej wartości koszyka z podziałem na tygodnie (cel), najpóźniej w środę do 15:00 (termin). Najlepiej w arkuszu, cztery wiersze, dwie kolumny (format). Jeśli w środę rano zobaczysz, że dane z ostatniego tygodnia nie są jeszcze zamknięte, daj znać, wtedy pokażę trzy tygodnie i dopiszę czwarty po spotkaniu (co jeśli nie zdążysz).” Odpowiedź: „Biorę, będzie w środę do 13:00.”

Sprawdź swoją wersję: czy odbiorca może zacząć pracę bez żadnego pytania?

Lekcja 4.2. Krótsza wiadomość w trzech przejściach i aktualizacja statusu

Przykład fikcyjny. Przed (92 słowa, poniżej streszczenie): długi mail o zmianie godzin pracy magazynu w okresie świątecznym, z opisem rozmów z kierownictwem i prośbą o zgłaszanie dyspozycyjności na końcu. Po (33 słowa): „[DO ZROBIENIA] Dyspozycyjność na grudzień do 13.11. W grudniu magazyn pracuje w soboty od 7:00 do 15:00. Wpiszcie w arkuszu »Grudzień«, w które soboty możecie pracować, najpóźniej do piątku 13.11. Grafiki wyślę 20.11.” Status: „Zrobione: arkusz przygotowany. W toku: zbieranie dyspozycyjności, do 13.11. Blokuje: nic. Potrzebuję: nic.”

Sprawdź swoją wersję: czy pierwsze zdanie mówi, co odbiorca ma zrobić?

Lekcja 4.3. Przekazanie zadania, zastępstwo na urlop i uwagi na piśmie

Część druga: „W zestawieniu kosztów na stronie 2 (sytuacja) kolumny nie mają nagłówków, a kwoty są raz netto, raz brutto (zachowanie). Na spotkaniu z zarządem nie dam rady szybko odpowiedzieć, ile wydaliśmy na transport (wpływ). Dodasz nagłówki i podasz wszystko netto? Jeśli potrzebujesz, podeślę wzór z zeszłego kwartału.”

Część pierwsza, *przykład fikcyjny*: „Wynik: lista 10 tematów na newsletter na I kwartał, do 15.12. Kryteria: każdy temat ma tytuł roboczy i jedno zdanie opisu, nie powtarza tematów z tego roku. Zasoby: archiwum newsletterów w folderze Marketing, wyniki otwarć w arkuszu. Decydujesz sama: o kolejności i tytułach. Przychodzisz do mnie: jeśli chcesz dodać

temat o cenach. Sprawdzamy razem: 1.12.”

Moduł 5. Różne style w jednym zespole

Lekcja 5.1. Cztery osie różnic: tempo, szczegółowość, formalność i kontakt

Przykład fikcyjny. „Ja: tempo 2, szczegółowość 4, formalność 2, kontakt 1. Marcin (sam się tak ocenił): tempo 1, szczegółowość 1, formalność 2, kontakt 5. Największa różnica: kontakt (1 i 5). Marcin dzwoni w każdej sprawie, ja chcę mieć ustalenia na piśmie. Umowa: Marcin może dzwonić, ale po rozmowie jedno z nas wysyła w dwóch zdaniach na czacie, co ustaliliśmy. Ja w sprawach, które wymagają dyskusji, sama proponuję krótką rozmowę zamiast pięciu wiadomości.”

Umowa jest dobra, gdy obie osoby coś w niej oddają. Jeśli zmienia się tylko jedna strona, umowa nie przetrwa miesiąca.

Lekcja 5.2. Słowa, które każdy rozumie inaczej, i pytania, które to wyjaśniają

Przykład fikcyjny. Wiadomość 1: „Prześlę na dniach”. Pytanie: „Do piątku się uda? W poniedziałek wysyłam to klientowi”. Wiadomość 2: kciuk w górę pod prośbą o zastępstwo w sobotę. Pytanie: „Czy to znaczy, że bierzesz sobotę? Wpiszę Cię do grafiku”. Wiadomość 3: brak odpowiedzi na propozycję nowego szablonu oferty. Pytanie: „Nikt nie zgłosił uwag do szablonu. Jeśli do środy nic nie przyjdzie, od czwartku używamy nowego, w porządku?”. Prośba o powtórzenie: „Opowiesz mi, jak przyjmiesz pierwszy zwrot w nowym systemie? Chcę sprawdzić, czy niczego nie pominęłam.”

Lekcja 5.3. Nowa osoba, różny staż, inna strefa czasowa i inna kultura

Przykład fikcyjny, zespół w Gdańsku współpracujący z biurem w Lizbonie. Portugalia kontynentalna zmienia czas w tych samych dniach co Polska, więc różnica przez cały rok wynosi 1 godzinę: 10:00 w Gdańsku to 9:00 w Lizbonie. Zasada 1: wspólne spotkania odbywają się między 10:00 a 16:00 czasu polskiego, czyli między 9:00 a 15:00 w Lizbonie. Zasada 2: „do końca dnia” w zadaniach wspólnych oznacza 17:00 czasu w Lizbonie, a w treści zadania zawsze podajemy strefę czasową.

Moduł 6. Zasady i rytuały zespołu

Lekcja 6.1. Umowa komunikacyjna zespołu: co w niej jest i jak ją uzgodnić

Przykład fikcyjny, fragment umowy zespołu księgowości w spółdzielni mieszkaniowej w Krakowie. Kanały i miejsca zapisu: „Zadania na tablicy w systemie zgłoszeń, decyzje w zakładce »Decyzje« we wspólnym arkuszu, procedury w folderze »Jak u nas«. Na czacie podajemy link.” Skala pilności: „Pilne teraz: telefon, tylko przy blokadzie płatności lub kontroli. Na dziś: czat z oznaczeniem osoby. Zwykle: mail, odpowiedź do 2 dni roboczych.” Godziny: „Pracujemy 7:30-15:30. Wiadomości po 15:30 czytamy następnego dnia, w okresie zamknięcia roku dyżur według grafiku.” Zgodność: „Regulamin pracy zdalnej spółdzielni wymaga potwierdzenia rozpoczęcia pracy w systemie kadrowym. Umowa niczego tu nie zmienia, w części o dostępności odsyłamy do regulaminu.”

Lekcja 6.2. Rytuały zespołu: codzienne ustalenia, tygodniowa notatka i retrospektywa

Przykład fikcyjny, zespół sprzedaży hurtowni budowlanej pod Rzeszowem. Codzienne ustalenia: pisemnie na czacie do 8:30, trzy zdania, bo handlowcy od rana są w terenie. Tygodniowa notatka: w piątek do 14:00, pisze kierownik Rafał, w miesiącach wakacyjnych na zmianę z Agnieszka. Retrospektywa: ostatni czwartek miesiąca, 13:00-13:45, pierwsza 26.11. Notatka: „Zmiany: od poniedziałku nowy cennik cementu, plik w folderze Cenniki. Decyzje: rabaty powyżej 8% tylko po akceptacji Rafała, wpis w rejestrze. Przyszły tydzień: dostawa płyt w środę, prośba o nieplanowanie odbiorów na 10:00-12:00. Nieobecni: Tomek w piątek.”

Sprawdź swoją wersję: czy osoba wracająca z dwutygodniowego urlopu, czytając dwie takie notatki, wie, co się zmieniło?

Lekcja 6.3. Informacja w górę, w dół i na boki oraz dokumentowanie ustaleń

„Nie dostaniemy od klienta danych do raportu przed piątkiem, bo osoba kontaktowa u klienta jest nieobecna (co się dzieje). Raport nie będzie gotowy w terminie, czyli 6.11 (co to oznacza). Proponuję zapytać klienta, kto ją zastępuje, a jeśli nikt, ustalić z klientem nowy termin 13.11. Mogę dziś do nich zadzwonić (co proponuję).” Z oryginału usunięte zostały adres, telefon i powód nieobecności, bo żaden z nich nie jest potrzebny do decyzji przełożonego.

Moduł 7. Wdrożenie zasad i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Pierwsze 30 dni: wprowadzenie zasad w zespole i proste miary

Przykład fikcyjny, zespół techników serwisu z Łodzi z lekcji 1.3. Start: poniedziałek 9.11. Osoba pilnująca: Wojtek, koordynator zleceń. Tydzień 1: zlecenia tylko na piśmie w systemie, z numerem seryjnym urządzenia; zmiany cennika części ogłaszane na kanale zespołu z linkiem do pliku. Tydzień 2: skala pilności, tygodniowa notatka w piątek. Miary: wpisy w dzienniku zakłóceń (punkt wyjścia: 11 w tygodniu), odsetek zleceń z kompletnymi danymi w systemie (punkt wyjścia: około połowa, policzona z ostatnich 40 zleceń), liczba podanych klientom nieaktualnych cen (punkt wyjścia: 3 w miesiącu). Przegląd: 10.12 na retrospektywie.

Sprawdź swój plan: czy każda miara ma punkt wyjścia i czy da się ją sprawdzić bez specjalnych narzędzi?

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: karta zasad komunikacji Twojego zespołu

Wzorem jest karta zespołu dyspozytorów z tej lekcji. Porównaj z nią swoją pracę według listy kontrolnej. Najczęstsze braki w takich projektach to diagnoza bez liczb z dziennika (punkt 1), zasady, które nie odpowiadają na żaden z wybranych problemów (punkt 2), i miary bez punktu wyjścia (punkt 7). Jeśli Twoja karta ma któryś z tych braków, wróć do lekcji 1.3, 6.1 albo 7.1. Projekt jest gotowy, gdy spełnia wszystkie osiem punktów.

Lekcja 7.3. Przedstawienie karty zespołowi i powtórka przed egzaminem

Plan: diagnoza 3 minuty, dwie zasady 5 minut, komentarze 8 minut, plan i zgoda 4 minuty. Przewidywany komentarz to na przykład „nie zdążę wpisywać wszystkiego do rejestru”. Odpowiedź: rejestr obejmuje tylko ustalenia z osobą, czynnością i terminem, a zespół sprawdzi po 30 dniach, ile czasu to zajmuje. Przypadek 1: $8 \text{ osób} \times 1 \text{ godzina} \times 4 = 32 \text{ osobogodziny miesięcznie}$. Przypadek 2: sprawa do jutra ma stopień „zwykłe” albo „na dziś”, zależnie od umowy, a osoba pilnująca przypomina o oznaczeniach i notuje przypadek do przeglądu. Przypadek 3: teach-back, czyli prośba, żeby nowa osoba własnymi słowami powiedziała, co zrobi jako pierwsze i do kiedy (lekcja 5.2).