

Zeszyt ćwiczeń

Syndrom oszusta w pracy

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/syndrom-oszusta-w-pracy

27 ćwiczeń, 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.

Ćwiczenia

Moduł 1. Czym jest syndrom oszusta

Lekcja 1.1. Syndrom oszusta: co to jest i czego to nie jest

Przy każdym zdaniu (postacie fikcyjne) oceń, czy opisuje wzorec oszusta, czy realistyczną ocenę własnych braków. Uzasadnij jednym zdaniem, odwołując się do trzech elementów.

1. Ewa, analityczka w banku w Łodzi, dostała nagrodę kwartalną. Mówi koleżance: „Trafiło na łatwy kwartał, każdy by to zrobił”.
2. Tomasz, księgowy, dostał do prowadzenia pierwszą spółkę z o.o. i mówi: „Nie znam jeszcze rozliczeń CIT dla spółek, muszę przejść szkolenie”.
3. Marta, kierowniczka zespołu sprzedaży w Gdańsku, od trzech lat ma najlepsze wyniki w regionie. Każdy przegląd roczny poprzedza bezsennością: „W końcu ktoś zauważy, że to przypadek”.
4. Paweł, programista, po nieudanym wdrożeniu mówi: „Pomyliłem konfigurację, następnym razem sprawdzę ją na liście kontrolnej”.

Lekcja 1.2. Jak syndrom oszusta wygląda w pracy

Przeczytaj opis dnia Marka, analityka w firmie logistycznej w Poznaniu (przykład fikcyjny). Podkreśl cztery zachowania i nazwij każde: przypisywanie szczęścia, unikanie oceny, przepracowywanie się, odkładanie.

„Dyrektor poprosił Marka o prezentację wyników magazynu na zarządzie. Marek powiedział, że jeszcze nie ma kompletnych danych, choć ma je od tygodnia. Przygotowywał się trzy wieczory i poprawił wykres czternaście razy. Po prezentacji członek zarządu pochwalił analizę. Marek odpowiedział: «To zasługa Oli, która zebrała dane, i dobrych wyników w tym kwartale». Ola zebrała dane, a analiza i wnioski były jego.”

Lekcja 1.3. Lista kontrolna: Twoje wzorce

Wypełnij listę kontrolną dla ostatnich czterech tygodni. Wybierz trzy wzorce, które kosztują Cię najwięcej, i dla każdego zapisz jedną scenę z pracy w trzech zdaniach: co się stało, co pomyślałeś lub pomyślałaś, co zrobiłeś lub zrobiłaś.

Moduł 2. Skąd się bierze

Lekcja 2.1. Perfekcjonizm i wysokie standardy

Poniżej są trzy reguły (postacie fikcyjne). Dla każdej odpowiedz na trzy pytania: kto tego wymaga, ile kosztuje przestrzeganie, jak ją zamienić na regułę z progiem.

1. Karol, programista z Wrocławia: „Nie wysyłam kodu do przeglądu, dopóki nie jest idealny”.
2. Anna, kierowniczka projektów w Gdyni: „Na każde pytanie klienta odpowiadam od razu i bez sprawdzania”.
3. Michał, księgowy w Lublinie: „Zawsze odpisuję na maile w ciągu godziny, nawet wieczorem”.

Lekcja 2.2. Porównywanie się z innymi: LinkedIn i koledzy z zespołu

Przez jeden tydzień zapisuj każde porównanie z kimś (media społecznościowe lub zespół). Użyj tabeli: z kim, w czym, czego nie wiem o tej osobie, wniosek użyteczny dla mnie.

Lekcja 2.3. Wychowanie, kultura firmy i brak informacji zwrotnej

Wypełnij tabelę źródeł. Zapisz trzy zdania z domu lub szkoły i trzy sygnały z obecnej albo poprzedniej pracy. Przy każdym dopisz: co z tego wyniosłem lub wyniosłam i jakim zdaniem mogę to zastąpić dziś.

Moduł 3. Nowa rola, awans i zmiana pracy

Lekcja 3.1. Dlaczego poczucie bycia oszustem wraca przy zmianie

Weź sytuację zmiany z własnego życia zawodowego (nowa praca, awans, nowy projekt). Wypełnij dwie listy: „Zabieram ze sobą” (co potrafię i mam na to dowody) oraz „Muszę się nauczyć” (konkretne braki). Pod każdą pozycją z drugiej listy dopisz sposób nauki i termin.

Lekcja 3.2. Pierwsze tygodnie: pytania i braki bez wstydu

Poniżej cztery pytania, których wstydzi się wielu nowych pracowników. Przerób każde na pytanie w czterech częściach: co sprawdziłem, czego brakuje, po co mi to, jaki krok proponuję.

1. „Jak się loguje do systemu zamówień?”
2. „Co znaczy skrót KPI w tym raporcie?”
3. „Kto u nas zatwierdza faktury powyżej 5000 zł?”
4. „Nie rozumiem, czego dokładnie oczekuje klient w tym mailu.”

Lekcja 3.3. Plan wejścia w rolę na cztery tygodnie

Ułóż własny plan na cztery tygodnie. Dla każdego tygodnia wpisz: jedną rzecz do nauczenia, jedną rozmowę, jedną małą widoczną rzecz do zamknięcia oraz jedno zdanie do dziennika osiągnięć (na koniec tygodnia).

Moduł 4. Dowody zamiast odczuć

Lekcja 4.1. Dziennik osiągnięć: jak zbierać dowody na bieżąco

Założ dziennik (notatnik, plik lub zeszyt). Wpisz pięć rzeczy z ostatnich dwóch tygodni, każdą w układzie: zdarzenie, efekt, dowód. Jeśli nie masz dowodu, wpisz „brak” i obok zapisz, jak mógłbyś go zdobyć.

Lekcja 4.2. Szczęście, pomoc, zasługa: jak tłumaczysz swoje sukcesy

Wybierz jeden niedawny sukces (zadanie, projekt, pochwałę). Rozpisz go w trzech kolumnach: co zależało ode mnie, co od innych, co było losowe. Potem zapisz jedno zdanie, które uczciwie opisuje przyczyny.

Lekcja 4.3. Teczka dowodów: zestaw, który możesz pokazać

Zbierz do teczki co najmniej osiem pozycji z pięciu kategorii. Przy każdej dopisz jedno zdanie: co to pokazuje. Następnie wybierz pięć na rozmowę z przełożonym i uzasadnij wybór jednym zdaniem każdy.

Moduł 5. Pochwały i mówienie o wynikach

Lekcja 5.1. Jak przyjmować pochwały bez odpierania ich

Poniżej trzy pochwały. Dla każdej napisz odpowiedź w jednym zdaniu: podziękowanie, ewentualnie z konkretem lub wzmianką o pomocy.

1. „Świetna prezentacja, klient był zachwycony.”
2. „Dobrze, że to wyłapałeś w umowie.”
3. „Szybko się uczysz, jak na nową osobę w zespole.”

Lekcja 5.2. Mówienie o swoich wynikach bez przechwałek

Wybierz jedną rzecz, którą zrobiłeś lub zrobiłaś w ostatnich dwóch tygodniach. Opisz ją w trzech zdaniach według schematu: zrobiłem, efekt, mój udział. Następnie przerób zdanie typu „tylko trochę pomogłem” na wersję z faktami.

Lekcja 5.3. Prośba o informację zwrotną i czytanie jej bez katastrofy

Wybierz jedno ostatnie zadanie i osobę, która je widziała. Napisz pytanie według zasady „jedna i jedna”. Potem przyjmij,

że dostajesz odpowiedź krytyczną (np. „raport jest za długi”) i przepis ją w trzech krokach: co dosłownie powiedziano, co jest moją interpretacją, jaką jedną zmianę wprowadzę.

Moduł 6. Spotkania i praca zdalna

Lekcja 6.1. Zabieranie głosu na spotkaniach

Weź agendę najbliższego spotkania. Zapisz jedno zdanie o swoim zadaniu, jedno pytanie doprecyzowujące i jedno zdanie zamykające, które możesz powiedzieć pod koniec. Po spotkaniu dopisz, co faktycznie powiedziałeś lub powiedziałaś i jak zareagowali inni.

Lekcja 6.2. Praca zdalna: widoczność i brak sygnałów z otoczenia

Ułóż własny rytm tygodnia w pracy zdalnej lub hybrydowej. Napisz trzy wiadomości: plan na poniedziałek, zamknięcie zadania w środę i podsumowanie w piątek. Dopisz, z kim umówisz piętnastominutową rozmowę i kiedy.

Lekcja 6.3. Przygotowanie, które pomaga, i przygotowanie, które męczy

Wybierz jedno zadanie na przyszły tydzień. Wpisz: limit czasu, trzy kryteria gotowości, jedno działanie, które dotąd robiłeś lub robiłaś „z lęku” i które teraz pominiesz. Po wykonaniu dopisz, czy wynik różnił się od poprzednich i czy limit był zbyt krótki.

Moduł 7. Awans, podwyżka i nowe zadania

Lekcja 7.1. Awans: przyjąć, odmówić, odłożyć

Przyjmij, że w przyszłym miesiącu dostajesz propozycję awansu. Albo weź prawdziwą propozycję, którą dostałeś lub dostałaś. Wypełnij trzy listy (wymagania, umiem, braki) i zapisz decyzję: tak, tak pod warunkiem, nie. Dopisz jedno zdanie, które powiesz przełożonemu.

Lekcja 7.2. Przygotowanie do rozmowy o podwyżce z dowodami

Przygotuj własne zestawienie na jednej kartce: pięć dowodów (zdarzenie, efekt, znaczenie), zakres pracy, jedno źródło danych o rynku, plan na rok. Napisz pierwsze zdanie rozmowy i odpowiedzi na dwie reakcje: odmowę i „zastanowię się”.

Lekcja 7.3. Nowe zadania ponad dotychczasowy poziom

Wybierz zadanie, od którego ostatnio się wycofałeś lub wycofałaś, albo takie, które może się pojawić. Odpowiedz na trzy pytania (co już umiem, kto pomoże i kiedy, co się stanie, jeśli nie wyjdzie perfekcyjnie) i napisz zgłoszenie w dwóch zdaniach.

Moduł 8. Błędy, perfekcjonizm i granice syndromu

Lekcja 8.1. Błędy: jak je analizować bez samooskarżania

Wybierz jeden błąd z ostatnich miesięcy (mały lub średni). Przejdź cztery kroki: fakty, przyczyny, naprawa, wniosek o sobie w jednym zdaniu. Oceń skalę błędu: mały, średni, duży.

Lekcja 8.2. „Wystarczająco dobre”: kryteria gotowości zadania

Wybierz trzy zadania z własnej pracy: jedno o małej, jedno o średniej, jedno o wysokiej stawce. Dla każdego zapisz trzy kryteria gotowości oraz limit czasu.

Lekcja 8.3. Granice syndromu oszusta: kiedy szukać pomocy

Zapisz swój plan wsparcia na trzy poziomy: co zrobię sam lub sama (dziennik, rozmowy, ćwiczenia z kursu), do kogo zwrócę się, gdy to nie wystarcza (lekarz rodzinny, psycholog, HR), gdzie zadzwonię w kryzysie (numery). Wpisz numery do telefonu i oddziel od innych kontaktów.

Moduł 9. Rola lidera i wdrożenie

Lekcja 9.1. Rola lidera: jak nie przenosić poczucia oszusta na zespół

Wybierz jedną sytuację, w której ktoś w Twoim otoczeniu zawodowym (podwładny, kolega, stażysta) wycofuje się lub umniejsza swoje wyniki. Napisz: konkretne obserwacje, pytanie otwierające rozmowę oraz zdanie z konkretną informacją zwrotną, które możesz powiedzieć.

Lekcja 9.2. Projekt końcowy: Twój plan na 90 dni

Napisz własny plan na 90 dni według sześciu części. Przy każdej zapisz konkret, termin i miarę. Plan nie powinien przekraczać dwóch stron.

Lekcja 9.3. Podsumowanie kursu i egzamin końcowy

Wybierz trzy narzędzia z kursu, które będziesz stosować przez najbliższe 90 dni. Dla każdego zapisz: nazwę, kiedy go użyjesz i po czym poznasz, że się sprawdza. Zapisz też jedno zdanie, które zastąpi najczęstsze Twoje umniejszenie.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Czym jest syndrom oszusta

Lekcja 1.1. Syndrom oszusta: co to jest i czego to nie jest

Rozwiązanie: 1. Wzorzec oszusta: osiągnięcie jest wyjaśnione okolicznościami („łatwy kwartał”), a własny wkład znika. 2. Realistyczna ocena: Tomasz wskazuje konkretną lukę i plan jej zamknięcia, bez zdania o własnej wartości. 3. Wzorzec oszusta: są trzy lata dowodów, które nie zmieniają przekonania, a pojawia się lęk przed zdemaskowaniem. 4. Realistyczna ocena: przyczyna jest konkretna, a wniosek dotyczy procedury, nie osoby. Sprawdź swoją odpowiedź: czy w zdaniach 1 i 3 wskazałeś lub wskazałaś brak wpływu dowodów na ocenę?

Lekcja 1.2. Jak syndrom oszusta wygląda w pracy

Rozwiązanie: Unikanie oceny: „jeszcze nie mam kompletnych danych”, choć dane są. Przepracowywanie się: trzy wieczory przygotowań i czternaście poprawek wykresu. Przypisywanie szczęściu i innym: „zasługa Oli i dobrych wyników”, mimo że analiza była jego. Odkładanie: liczy się tu tydzień zwłoki, bo Marek miał dane i nie zaczął, co widać po tym, że potem pracował trzy wieczory. Sprawdź się: czy każde zachowanie opierasz na konkretnym zdaniu z tekstu, bez odwoływania się do ogólnego wrażenia?

Lekcja 1.3. Lista kontrolna: Twoje wzorce

Przykładowa odpowiedź: Piotr, specjalista ds. zakupów w firmie z Rzeszowa (przykład fikcyjny), zaznaczył pozycje 1, 4, 5, 9 i 11. Wybrał trzy. Pozycja 4: „W śróde przygotowałem zestawienie dostawców dla szefa. Pomyślałem, że musi być bezbłędne. Spędziłem nad nim cztery godziny zamiast godziny i wysłałem je o 21:00”. Pozycja 9: „Nie wiedziałem, jak rozliczyć zwrot towaru w nowym systemie. Pomyślałem, że wszyscy to już umieją. Przez godzinę szukałem sam, zamiast zapytać Kasię”. Pozycja 11: „Pomyliłem kod w jednym zamówieniu. Pomyślałem, że to dowód, że nie nadaję się na to stanowisko. Wieczorem sprawdzałem wszystkie pozostałe zamówienia”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każda scena ma konkretny dzień, myśl i zachowanie, bez ogólnej oceny?

Moduł 2. Skąd się bierze

Lekcja 2.1. Perfekcjonizm i wysokie standardy

Rozwiązanie: 1. Nikt tego nie wymaga, bo przegląd kodu istnieje właśnie po to, żeby wyłapać usterki. Koszt: opóźnienie zadań. Zamiana: „Wysyłam do przeglądu, gdy działa i ma testy. Usterki poprawiam po uwagach”. 2. Wymaga tego tylko Anna. Koszt: ryzyko błędnej odpowiedzi i stres. Zamiana: „Na pytania, których nie jestem pewna, odpowiadam: sprawdzę i wrócę do Pana do 16:00”. 3. Nikt nie wymaga odpowiedzi wieczorem, zwykle liczy się odpowiedź następnego dnia roboczego. Koszt: brak odpoczynku. Zamiana: „Na maile odpisuję w godzinach pracy, pilne sprawy proszę zgłaszać telefonicznie”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każda nowa reguła ma konkretny próg lub czas zamiast słów „zawsze” i „nigdy”?

Lekcja 2.2. Porównywanie się z innymi: LinkedIn i koledzy z zespołu

Przykładowa odpowiedź: Joanna, specjalistka ds. komunikacji w firmie farmaceutycznej w Warszawie (przykład fikcyjny), zapisała dwa porównania. Pierwsze: „Z Kamilem, koleżanką z działu, w płynności prezentacji. Nie wiem, ile razy ćwiczył i czy wcześniej występował. Wniosek: zapytam go, jak się przygotowuje, i spróbuję dwóch jego metod”. Drugie: „Z wpisem na LinkedInie o nominacji koleżanki ze studiów. Nie wiem, ile lat starała się o to stanowisko ani ile razy jej odmówiono. Wniosek: porównanie nie mówi nic o mnie, nie ma tu informacji do wykorzystania, odkładałam telefon”. Na koniec tygodnia Joanna policzyła: sześć porównań, z czego dwa dały konkretną wiedzę. Sprawdź swoją tabelę: czy w każdym wierszu napisałaś lub napisałś, czego nie wiesz o drugiej osobie?

Lekcja 2.3. Wychowanie, kultura firmy i brak informacji zwrotnej

Przykładowa odpowiedź: Natalia, specjalistka ds. księgowości w firmie z Torunia (przykład fikcyjny), zapisała: „Z domu: «Czwórka to nie szóstka». Wyniosłam: dobry wynik to za mało. Zamiana: «Czwórka z trudnego przedmiotu to dobry wynik, mogę zdecydować, czy chcę więcej»”. „Ze szkoły: «To dlatego, że miałaś dobrą nauczycielkę». Wyniosłam: moje sukcesy zawdzięczam innym. Zamiana: «Dobra nauczycielka pomogła, a ja się uczyłam i zdałam». Z pracy: szef nie chwali, tylko poprawia. Wyniosłam: milczenie znaczy, że jest źle. Zamiana: «Brak komentarza to brak informacji, poproszę o opinię raz w miesiącu»”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy zamiana to zdanie, które możesz powiedzieć na głos bez poczucia, że się oszukujesz?

Moduł 3. Nowa rola, awans i zmiana pracy

Lekcja 3.1. Dlaczego poczucie bycia oszustem wraca przy zmianie

Przykładowa odpowiedź: Kinga wypełniła tabelę. Zabieram ze sobą: znajomość procesów spedycyjnych (sześć lat), dobre relacje z klientami (trzech klientów prosiło o kontakt z nią), organizowanie własnego czasu, tłumaczenie trudnych zasad prostym językiem. Muszę się nauczyć: prowadzenia rozmów rocznych (rozmowa z przełożoną i krótki kurs do końca listopada), delegowania zadań (jedno zadanie tygodniowo przekazuję i sprawdzam, jak poszło), prowadzenia spotkań zespołu (obserwuję trzy spotkania przełożonej i zapisuję, co działa). Kinga zauważyła, że lista „zabieram” ma cztery pozycje, a „muszę” trzy, i każda z nich ma termin. Sprawdź swoją odpowiedź: czy przy każdym braku jest sposób nauki i data?

Lekcja 3.2. Pierwsze tygodnie: pytania i braki bez wstydu

Przykładowa odpowiedź: 1. „Próbowałam zalogować się danymi z maila powitalnego i dostaję komunikat o braku uprawnień. Potrzebuję dostępu na jutro rano do wprowadzenia zamówień. Czy możesz mi wskazać, komu w IT zgłosić brak uprawnień?” 2. „W raporcie za wrzesień widzę skrót KPI przy trzech wskaźnikach i nie jestem pewien, które z nich liczymy do premii. Czy możesz mi to wyjaśnić na jednym przykładzie, żebym dobrze zrozumiał?” 3. „Sprawdziłam regulamin zakupów, ale nie ma tam progu 5000 zł. Mam fakturę do zatwierdzenia w piątek. Do kogo ją przekazać?” 4. „Przeczytałam mail dwa razy. Rozumiem, że klient chce zmiany terminu, ale nie wiem, czy chodzi o dostawę, czy o płatność. Czy mogę zadzwonić do niego jutro rano i zapytać, żeby się upewnić?” Sprawdź swoją odpowiedź: czy każde pytanie zawiera to, co już sprawdziłaś lub sprawdziłeś?

Lekcja 3.3. Plan wejścia w rolę na cztery tygodnie

Przykładowa odpowiedź: Plan Michała (skrót). Tydzień 1: nauka systemu kampanii, rozmowa z kierowniczką o priorytetach, mała rzecz: lista skrótów używanych w zespole, dziennik: „Poznałem system do kampanii i spisałem 15 skrótów”. Tydzień 2: nauka segmentacji, rozmowa z kolegą o historii kampanii, mała rzecz: odpowiedź na dwa maile klientów, które leżały od tygodnia, dziennik: „Odpowiedziałem na dwa zaległe maile klientów”. Tydzień 3: nauka raportu sprzedaży, rozmowa z osobą z działu sprzedaży, mała rzecz: aktualizacja szablonów, dziennik: „Zaktualizowałem szablony i wysłałem zespołowi”. Tydzień 4: nauka planowania kampanii z kalendarzem, rozmowa z kierowniczką o opinii, mała rzecz: prezentacja planu na kolejny miesiąc, dziennik: „Dostałem opinię od kierowniczki i zapisałem ją”. Sprawdź swój plan: czy każdy tydzień ma te same cztery elementy i czy są wykonalne w czasie pracy?

Moduł 4. Dowody zamiast odczuć

Lekcja 4.1. Dziennik osiągnięć: jak zbierać dowody na bieżąco

Przykładowa odpowiedź: Joanna, specjalistka ds. HR w Gdańsku (przykład fikcyjny), wpisała: 1) „Zdarzenie: przeprowadziłam trzy rozmowy rekrutacyjne. Efekt: jedna osoba przeszła do kolejnego etapu. Dowód: mail od kierownika działu z prośbą o jej CV”. 2) „Zdarzenie: ułożyłam harmonogram wdrożenia nowego pracownika. Efekt: pierwsze dwa dni bez opóźnień. Dowód: jego opinia na koniec tygodnia”. 3) „Zdarzenie: poprawiłam szablon oferty pracy. Efekt: mniej pytań od kandydatów. Dowód: brak, sprawdzę liczbę pytań w przyszłym tygodniu”. 4) „Zdarzenie: odpowiedziałam na skargę pracownika. Efekt: sprawa zamknięta bez eskalacji. Dowód: notatka w systemie”. 5) „Zdarzenie: nauczyłam się nowego modułu w systemie kadrowym. Efekt: samodzielnie generuję raport. Dowód: raport z 14 października”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każdy wpis ma efekt i nie kończy się na opisie czynności?

Lekcja 4.2. Szczęście, pomoc, zasługa: jak tłumaczysz swoje sukcesy

Przykładowa odpowiedź: Bartek, kierownik sprzedaży w Rzeszowie (przykład fikcyjny), opisał podpisanie umowy z dużym klientem. Zależało ode mnie: trzy wizyty u klienta, przygotowanie porównania ofert, zaproponowanie rozłożenia płatności na raty. Zależało od innych: handlowiec z poprzedniej firmy klienta polecił nas, dział prawny szybko przejrzał umowę. Losowe: klient właśnie zmieniał dostawcę. Zdanie na koniec: „Okazja była zbiegiem okoliczności, ale kontrakt wynikał z mojego przygotowania i z pracy zespołu prawnego”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy w pierwszej kolumnie jest co najmniej jedna decyzja lub działanie, które naprawdę podjąłeś lub podjęłaś?

Lekcja 4.3. Teczka dowodów: zestaw, który możesz pokazać

Przykładowa odpowiedź: Monika wybrała: 1) „Skrócenie zamknięcia miesiąca z sześciu do czterech dni: mierzalny wynik, potwierdza go kierowniczka”. 2) „Mail od kierownika działu zakupów po przejrzaniu rozliczeń: opinia z zewnątrz działu”. 3) „Instrukcja dla nowych osób: pokazuje, że potrafię przekazywać wiedzę”. 4) „Certyfikat z programu księgowego: nowa umiejętność, potwierdzona dokumentem”. 5) „Prośba HR o weryfikację rozliczeń: pokazuje zaufanie innych działów”. Do teczki zostały jeszcze: dwa dodatkowe maile, notatka z rozmowy rocznej i lista sześciu spraw, w których poprawiła cudzy

błąd. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każda z pięciu pozycji ma wynik lub potwierdzenie z zewnątrz?

Moduł 5. Pochwały i mówienie o wynikach

Lekcja 5.1. Jak przyjmować pochwały bez odpierania ich

Przykładowa odpowiedź: 1. „Dziękuję. Najdłużej pracowałam nad slajdem z kosztami, cieszę się, że był zrozumiały.” 2. „Dziękuję. Zauważyłem to przy trzecim czytaniu, bo porównałem datę z załącznikiem.” 3. „Dziękuję. Dużo pomagają mi pytania do Kasi i Tomka, to przyspiesza.” Sprawdź swoją odpowiedź: czy w żadnym zdaniu nie ma słów „tylko”, „po prostu”, „przypadkiem”, „nic takiego”, które umniejszają pochwałę?

Lekcja 5.2. Mówienie o swoich wynikach bez przechwałek

Przykładowa odpowiedź: Ola opisała: „Zmieniłam szablon odpowiedzi na reklamacje. Odpowiedź na standardową reklamację zajmuje dwie minuty zamiast sześciu. Szablon napisałam sama, a Joanna zgłosiła dwie poprawki do formularza”. Wersja przed zmianą: „Tylko trochę poprawiłam szablon”. Wersja po zmianie: „Skróciłam czas odpowiedzi na reklamację z sześciu do dwóch minut”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy w trzech zdaniach jest liczba lub konkret i czy nie ma słów „tylko”, „po prostu”, „trochę”?

Lekcja 5.3. Prośba o informację zwrotną i czytanie jej bez katastrofy

Przykładowa odpowiedź: Pytanie Darii: „Przygotowałam ofertę dla klienta z Poznania. Jedna rzecz, która w niej działa, i jedna, którą poprawiłabyś?”. Odpowiedź krytyczna: „Oferta jest za długa”. Co dosłownie: „Oferta jest za długa”. Moja interpretacja: „Nie umiem pisać zwięźle i ktoś to zauważył”. Zmiana: „Przy następnej ofercie skróć wstęp do pięciu zdań i przesunę szczegóły do załącznika”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy interpretacja jest oddzielona od tego, co faktycznie powiedziano?

Moduł 6. Spotkania i praca zdalna

Lekcja 6.1. Zabieranie głosu na spotkaniach

Przykładowa odpowiedź: Rafał zapisał. Zdanie: „Kończę moduł płatności, w czwartek wysyłam do przeglądu”. Pytanie: „Czy testy dla płatności kartą mamy uruchamiać na środowisku testowym czy na stagingu?”. Podsumowanie: „Czyli ustaliliśmy: test na stagingu w piątek, wdrożenie w poniedziałek”. Po spotkaniu: „Powiedziałem zdanie i pytanie. Kasia odpowiedziała, że staging. Nikt nie skrytykował, a Paweł dopisał, że też miał to samo pytanie”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy zdanie i pytanie dotyczą konkretnego z agendy i nie są ogólną oceną?

Lekcja 6.2. Praca zdalna: widoczność i brak sygnałów z otoczenia

Przykładowa odpowiedź: Karolina napisała. Poniedziałek: „W tym tygodniu pracuję nad trzema rzeczami: makietą strony głównej (termin środa), poprawki do logo (czwartek), przegląd materiałów od klienta (piątek)”. Środa: „Makieta strony głównej gotowa, link w folderze, uwagi mile widziane do czwartku”. Piątek: „Zamknięte: makieta i poprawki do logo. W toku: przegląd materiałów, kończę w poniedziałek. Prośba: czy możesz potwierdzić, że paleta kolorów jest zgodna z wytycznymi?”. Rozmowa: w czwartek o 11:00 z Kamilem z zespołu, piętnaście minut. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każda wiadomość ma termin lub prośbę i mieści się w czterech zdaniach?

Lekcja 6.3. Przygotowanie, które pomaga, i przygotowanie, które męczy

Przykładowa odpowiedź: Julia wpisała. Zadanie: raport kwartalny dla działu sprzedaży. Limit: trzy godziny w środę. Kryteria: wykres trendu, tabela z pięcioma wskaźnikami, dwa zdania wniosku. Pomijam: trzecie sprawdzanie liczb wieczorem. Po wykonaniu: „Raport gotowy po dwóch i pół godziny. Kierowniczka odpisała, że jest czytelny. Nie znalazła błędów. Limit był wystarczający”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy kryteria gotowości są konkretne i da się je odhaczyć?

Moduł 7. Awans, podwyżka i nowe zadania

Lekcja 7.1. Awans: przyjąć, odmówić, odłożyć

Przykładowa odpowiedź: Hanna wpisała. Wymagania: kierowanie zmianą dziesięciu osób, grafik, kontakt z klientami. Umiejętności: grafik (sześć miesięcy w zastępstwie), obsługa klientów (trzy lata, dobre opinie). Braki: trudne rozmowy z pracownikami. Decyzja: tak pod warunkiem szkolenia z rozmów trudnych w ciągu dwóch miesięcy. Zdanie do przełożonego: „Przyjmuję stanowisko. Poproszę o szkolenie z rozmów trudnych i o spotkanie co dwa tygodnie przez pierwsze trzy miesiące”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy decyzja ma uzasadnienie w listach i nie opiera się na samym odczuciu gotowości?

Lekcja 7.2. Przygotowanie do rozmowy o podwyżce z dowodami

Przykładowa odpowiedź: Tomek zapisał. Dowody: 1) skrócenie czasu reakcji z dwóch godzin do 40 minut, ważne dla trzech działów; 2) obsługa dwóch dodatkowych klientów wewnętrznych od marca; 3) instrukcja awaryjna, z której skorzystały cztery osoby; 4) certyfikat z nowego narzędzia monitorującego; 5) mail od kierownika sprzedaży z podziękowaniem. Zakres: dwa dodatkowe działy. Dane: raport płacowy, widełki 11 do 14 tysięcy złotych brutto. Plan: certyfikat bezpieczeństwa w pierwszym półroczu. Pierwsze zdanie: „Dziękuję za czas. Chciałbym porozmawiać o moim rozwoju i wynagrodzeniu, mam kilka konkretnych przykładów z ostatniego roku”. Na odmowę: „Co musiałoby się zmienić, żebyśmy wrócili do tematu za pół roku?”. Na „zastanowię się”: „Kiedy możemy wrócić do rozmowy?”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każdy dowód ma efekt i znaczenie dla firmy?

Lekcja 7.3. Nowe zadania ponad dotychczasowy poziom

Przykładowa odpowiedź: Zuzanna odpowiedziała. Co umiem: przygotowanie materiału i slajdów, prowadzenie spotkań do godziny. Kto pomoże: Marek, rozmowa w przyszłym tygodniu i obecność w pierwszej godzinie. Co jeśli nie wyjdzie perfekcyjnie: uczestnicy dadzą niższą ocenę, a przełożona zaproponuje zmiany w kolejnej edycji. Zgłoszenie: „Chętnie poprowadzę to szkolenie. Całego dnia przed grupą jeszcze nie prowadziłam, więc poproszę Marka o przegląd planu i obecność w pierwszej godzinie”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy zgłoszenie mówi wprost, czego jeszcze nie robiłeś lub nie robiłaś, i jak to uzupełnisz?

Moduł 8. Błędy, perfekcjonizm i granice syndromu

Lekcja 8.1. Błędy: jak je analizować bez samooskarżania

Przykładowa odpowiedź: Paweł zapisał. Fakty: „Wystawiłem fakturę z błędnym numerem NIP, klient zgłosił to w piątek o 16:00”. Skala: mały. Przyczyny: „Przepisywanie numeru z maila ręcznie, końcówka tygodnia, brak weryfikacji”. Naprawa: „Wystawiłem korektę w piątek wieczorem. Od teraz kopiuję numer z karty klienta i sprawdzam go przez wyszukiwarkę numerów”. Wniosek o sobie: „Pomyliłem cyfrę. Zmieniłem sposób wprowadzania danych”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy wniosek o sobie mieści się w jednym zdaniu i nie wychodzi poza fakty?

Lekcja 8.2. „Wystarczająco dobre”: kryteria gotowości zadania

Przykładowa odpowiedź: Marcin wpisał. Mała stawka (mail do działu zakupów): kryteria: jedno jasne pytanie, termin w treści, brak załączników, których nie trzeba; limit: 10 minut. Średnia (raport miesięczny): dane z trzech źródeł zgodne, wykres trendu, wnioski w trzech zdaniach; limit: 6 godzin. Wysoka (prezentacja dla zarządu): liczby sprawdzone dwa razy, w tym przez Annę, jedno zdanie wniosku na slajd, próba na głos; limit: 12 godzin rozłożonych na trzy dni. Sprawdź swoją odpowiedź: czy kryteria da się odhaczyć i czy limit zależy od stawki i nie rośnie razem z niepokojem?

Lekcja 8.3. Granice syndromu oszusta: kiedy szukać pomocy

Przykładowa odpowiedź: Wioletta zapisała. Sama: dziennik w piątki, cotygodniowa rozmowa z przełożoną, ćwiczenia z modułów 4 i 5. Gdy nie wystarcza: lekarz rodzinny (umówiona wizyta w przyszłym tygodniu), psycholog z listy przychodni, HR w sprawie programu wsparcia. W kryzysie: 116 123 (całą dobę), 800 70 2222 (całodobowo), 112 (zagrożenie życia). Numery zapisała w telefonie pod nazwą „Pomoc”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każdy poziom ma konkretną osobę, miejsce lub numer i nie kończy się na „poszukam pomocy”?

Moduł 9. Rola lidera i wdrożenie

Lekcja 9.1. Rola lidera: jak nie przenosić poczucia oszusta na zespół

Przykładowa odpowiedź: Bartosz zapisał. Obserwacje: Anna trzy razy odmówiła prowadzenia spotkania, a na zebraniach mówi „to nic wielkiego”. Pytanie otwierające: „Zauważyłem, że ostatnio nie zgłaszasz się do nowych zadań. Czego potrzebowałabyś, żeby spróbować?”. Informacja zwrotna: „Twoje zestawienie z zeszłego miesiąca pozwoliło nam podjąć decyzję o dostawcy w dwa dni, bo każda tabela miała wniosek”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy zdanie z informacją zwrotną zawiera fakt i jego skutek i nie ocenia osoby?

Lekcja 9.2. Projekt końcowy: Twój plan na 90 dni

Przykładowa odpowiedź: Agnieszka zapisała. 1) Wzorce: umniejszanie wyników, perfekcjonizm przy raportach, wycofywanie się z rozmów o wynagrodzeniach. 2) Dziennik: piątek 15:30, trzy wpisy w układzie zdarzenie, efekt, dowód; kontrola 30. dnia. 3) Teczka: pięć pozycji z mailów od klientów i wyników kwartalnych dziś; trzy do zdobycia do końca grudnia. 4) Mówienie o wynikach: trzy zdania na każdym cotygodniowym spotkaniu, miara: liczba spotkań, na których to zrobiłam. 5) Zadanie ponad poziom: rekrutacja dwóch osób do 15 lutego, wsparcie: rozmowa z Markiem z HR w

pierwszym tygodniu. 6) Wsparcie: dziennik, koleżanka z innego działu, lekarz rodzinny w razie objawów, numery 116 123, 800 70 2222, 112 zapisane w telefonie. Sprawdź swój plan: czy każda z sześciu części ma termin i sposób sprawdzenia?

Lekcja 9.3. Podsumowanie kursu i egzamin końcowy

Przykładowa odpowiedź: Dawid wybrał. 1) Dziennik osiągnięć: piątek 15:30, trzy wpisy; sprawdzam, czy po miesiącu mam dwanaście wpisów. 2) Cztery kroki analizy błędu: po każdym błędzie średniej wagi, w ciągu dnia; sprawdzam, czy wniosek o sobie mieści się w jednym zdaniu. 3) Zgłoszenie do jednego zadania w kwartale: pierwsze do 15 grudnia; sprawdzam, czy się zgłosiłem. Zdanie zamiast „to nic takiego”: „Dziękuję. Najwięcej pracy poszło w testy”. Sprawdź swoją odpowiedź: czy każde narzędzie ma termin i sposób sprawdzenia?