

Zeszyt ćwiczeń

Trudne rozmowy w konflikcie

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/trudne-rozmowy-w-konflikcie

23 ćwiczenia, 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. Konflikt od środka

Lekcja 1.1. Jak narasta kłótnia: pięć ruchów, które podkreślają rozmowę

Przykład fikcyjny. Ewa, kierowniczka projektu z Katowic, rozmawia z programistą Tomaszem.

- Ewa: „Znowu przesunąłeś termin. Nikt na Ciebie nie może liczyć.”
- Tomasz: „Wymagania dostałem w środę. Co miałem zrobić?”
- Ewa: „Każdy dostaje w środę, tylko Ty narzekasz.”
- Tomasz: „Jasne, Ty zawsze wiesz najlepiej. Zapytaj Pawła, jak Ci poszło z poprzednim projektem.”

Zadanie: (1) przy każdej wypowiedzi wpisz numery ruchów z tabeli (może być kilka); (2) wskaż zdanie, w którym najłatwiej było skreślić; (3) napisz zamiennik tej wypowiedzi.

Lekcja 1.2. O co jest spór: fakty, interesy czy relacja

Przykłady fikcyjne. Przy każdej wypowiedzi wpisz F (fakty), I (interesy) albo R (relacja); możliwe są dwie litery. Dla każdej napisz pierwsze pytanie, które zadasz.

- „Wysłałem raport 14 listopada, mam potwierdzenie.”
- „Muszę mieć dane do środy, bo w czwartek jest zarząd.”
- „Nikt mnie tu nie pyta o zdanie.”
- „Kiedy Ty to zgłosiłeś, skoro system pokazuje inną datę?”
- „Na spotkaniu mówisz o mnie tak, jakby mnie tam nie było.”
- „Budżet na szkolenia wynosił 4000 zł, a Ty wydałeś 5200 zł.”

Lekcja 1.3. Ciało i głowa w kłótni: jak rozpoznać swój moment „za późno”

Przypomnij sobie ostatnią rozmowę, w której powiedziałeś coś, czego żałowałeś. Wypełnij kartę: (1) trzy sygnały z ciała, (2) dwie myśli, (3) dwa zachowania, (4) liczba na skali, przy której je zauważyłeś, (5) zdanie wyjścia z godziną powrotu, (6) co zrobisz w przerwie.

Moduł 2. Pierwsze minuty rozmowy

Lekcja 2.1. Zaproszenie na trudną rozmowę: miejsce, czas i wiadomość z prośbą

Przykład fikcyjny. Ola jest kierowniczką zespołu obsługi klienta w Krakowie. Wysłała do Piotra wiadomość na komunikatorze: „Piotr, musimy pilnie pogadać o tym, jak rozmawiasz z klientami. Wpadnij do mnie dziś po pracy.”

Zadanie: (1) wskaż trzy błędy w wiadomości; (2) przepisz ją według tabeli (temat, cel, czas, wybór); (3) wybierz miejsce i uzasadnij je w jednym zdaniu. Potem zrób to samo dla własnej rozmowy, którą odkładasz.

Lekcja 2.2. Pierwsze zdania rozmowy: otwarcie bez oskarżenia

Przykład fikcyjny. Cztery złe otwarcia z firmy logistycznej w Łodzi:

- „Kasia, znowu zapomniałaś wpisać dostawy do systemu.”
- „Bartek, musimy porozmawiać o Twoim nastawieniu do zespołu.”
- „Słuchaj, nie chcę się kłócić, ale cały dział ma dość tego, jak rozmawiasz.”
- „Będę szczery: nie sprawdzasz maili i to jest nieprofesjonalne.”

Zadanie: przepisz każde na trzy zdania (cel, sprawa ze skutkiem, pytanie). Potem napisz otwarcie do własnej rozmowy.

Lekcja 2.3. Jak zatrzymać rozmowę, która zaczyna się psuć, i nie wyjść z niej

Przykład fikcyjny. Cztery fragmenty rozmów w biurze projektowym w Gdyni:

- Ania i Michał przerzucają się zdaniami, ledwo kończą jedno, a drugie już się zaczyna.
- Trzeci raz pada to samo: „Nikt mi nie powiedział, że termin się zmienił”.
- Paweł: „Ty zawsze zwalasz na innych”.
- Karolina mówi o fakturze, a po chwili o tym, jaki Rafał jest „nieogarnięty”.

Zadanie: do każdej sytuacji napisz własne zdanie zatrzymujące (nazwij proces, wróć do celu) i wskaż, który z czterech sygnałów ją opisuje.

Moduł 3. Rozmowa w środku sporu

Lekcja 3.1. Słuchanie, kiedy się gotujesz: trzy techniki na pierwszych pięć minut

Przykład fikcyjny. Hanna kieruje działem sprzedaży w Gdańsku. Michał mówi do niej na odprawie: „Dostaję cele bez pytania, nikt nie liczy tego, co robię w terenie, a Ty mówisz o wynikach, jakbyś nie wiedziała, jak wygląda klient”. Hanna czuje, jak robi jej się gorąco.

Zadanie: (1) zapisz trzy hasła, które Hanna mogłaby wynotować; (2) ułóż dwa pytania „Co jeszcze?” w jej stylu; (3) napisz zdanie z poprawką po pierwszej rundzie. Potem zaplanuj własne trzy techniki na rozmowę, której się obawiasz.

Lekcja 3.2. Atak, ironia, przerywanie i milczenie: cztery trudne zachowania i odpowiedzi na nie

Przykład fikcyjny. Cztery zdania z zespołu IT w Warszawie. Dopasuj rodzaj zachowania i napisz odpowiedź.

- Marcin: „Ty się w ogóle nie znasz na testach, po co w ogóle się odzywasz.”
- Marcin: „Świetnie, kolejny genialny pomysł, brawo.”
- Marcin przerywa Ci po trzech słowach, trzeci raz.
- Marcin patrzy w ekran i nie odpowiada na Twoje pytanie.

Lekcja 3.3. Przerwa i powrót do rozmowy: jak znaleźć interes pod stanowiskiem

Przykład fikcyjny. Dwa stanowiska z biura rachunkowego w Lublinie. Anna: „Faktury mają być księgowane tylko w piątek”. Wojtek: „Księguję codziennie, tak jest szybciej”.

Zadanie: (1) wypisz po dwa możliwe interesy każdej osoby; (2) ułóż po jednym pytaniu o interes dla każdej; (3) zaproponuj rozwiązanie, które spełnia oba; (4) napisz zdanie rozpoczynające przerwę z godziną powrotu.

Lekcja 3.4. Spór na piśmie i na wideo: kiedy przejść do rozmowy i jak odpisać, gdy wiadomość Cię rozłościła

Przykład fikcyjny. Ewa z działu marketingu w Szczecinie dostaje od Pawła wiadomość z kopią do dyrektora: „Po raz trzeci proszę o grafiki do kampanii. Bez nich nie ruszymy. Czy mogę liczyć na dostarczenie ich w tym tygodniu?”. Ewa wysłała grafiki w poniedziałek, ale w złym folderze.

Zadanie: (1) wypełnij dwie kolumny („Co napisano”, „Co sobie odpowiedziałem”); (2) napisz odpowiedź według szablonu; (3) zdecyduj, czy zostawić dyrektora w kopii.

Moduł 4. Mediowanie między osobami z zespołu

Lekcja 4.1. Mediator z własnego zespołu: czym jest ta rola i gdzie się kończy

Przykład fikcyjny. Marek jest kierownikiem zespołu programistów w Warszawie. Dwoje jego ludzi, Ola i Tomek, od miesiąca nie rozmawia po sporze o podział zadań. Tomek jest jego dawnym kolegą z poprzedniej pracy. Ola napisała do niego: „Marek, musisz coś z tym zrobić”.

Zadanie: (1) odpowiedz na pięć pytań testu neutralności za Marka; (2) napisz zdanie otwierające rozmowę z Olą, w którym ustalasz poufność i granice; (3) zdecyduj, czy Marek powinien poprowadzić całą rozmowę sam.

Lekcja 4.2. Rozmowy osobne i wspólne: jak pomagać dwóm osobom i nie stanąć po niczyjej stronie

Przykład fikcyjny. Agnieszka kieruje biurem obsługi klienta w Krakowie. Konflikt dotyczy Wiktora i Doroty: Dorota twierdzi, że Wiktor nie przekazuje jej spraw klientów. Wiktor mówi, że Dorota ich nie podejmuje. Dorota na koniec rozmowy osobnej mówi: „Powiedz mu, że jest leniwy, a wszyscy to widzą. Po czyjej jesteś stronie?”.

Zadanie: (1) napisz odpowiedź Agnieszki na to zdanie; (2) ułóż cztery pytania do rozmowy osobnej, takie same dla obu stron; (3) napisz zdanie otwierające rozmowę wspólną.

Lekcja 4.3. Ustalenia, które da się sprawdzić: protokół jednej strony i spotkanie po tygodniach

Przykład fikcyjny. Po rozmowie wspólnej w firmie spedycyjnej w Gdańsku Jan i Basia ustalili: „Będą się szanować i lepiej komunikować”. Jan ma przekazywać Basi zlecenia do 15:00, Basia ma potwierdzać odbiór.

Zadanie: (1) przepisz ustalenia na sprawdzalne; (2) wypełnij pole „co, jeśli nie zadziała”; (3) ustal daty dwóch spotkań kontrolnych, jeśli rozmowa odbyła się 4 listopada; (4) ułóż jedno zdanie otwierające pierwszą kontrolę.

Lekcja 4.4. Konflikt w grupie: koalicje, plotki i rozmowa z całym zespołem zamiast rozmów po kątach

Przykład fikcyjny. W zespole sprzedaży w Łodzi pracują Ania, Bartek, Celina, Daniel i Ewa (kierowniczka). Bartek i Daniel nie rozmawiają od dwóch tygodni. Celina siada z Bartkiem i wspiera go na spotkaniach. Ania zwierza się Ewie: „Wiesz, co Bartek mówił o Danielu? Że jest leniwy.”

Zadanie: (1) narysuj mapę; (2) napisz odpowiedź Ewy na plotkę Ani; (3) napisz jedno zdanie opisujące wspólny problem; (4) podaj pytanie na rozmowę grupową.

Moduł 5. Konflikt z przełożonym

Lekcja 5.1. Spór z przełożonym o decyzję, priorytety i styl: jak rozmawiać w górę

Przykład fikcyjny. Marta pracuje w dziale marketingu w Gdańsku. Kierowniczka Ewa w poniedziałek przydzieliła jej trzy „pilne” zadania: kampanię mailową na czwartek, raport do zarządu na środę i aktualizację strony na środę. Marta ocenia, że zdąży z dwoma. Ewa w korytarzu rzuciła: „Nie marudź, wszyscy mamy teraz dużo”.

Napisz: (1) o jaki rodzaj sporu chodzi, (2) zdanie wspólnego celu, (3) fakty i skutek, (4) propozycję z pytaniem.

Lekcja 5.2. Eskalacja bez zdrady i zemsty: kiedy, do kogo i w jakiej kolejności

Przykład fikcyjny. Karol, programista z Krakowa, trzeci raz w miesiącu dowiaduje się w czwartek, że kolega z zespołu Michał zmienił wymagania w tym samym zadaniu. Z Michałem rozmawiał dwa razy, ostatnio 21 października. Kierowniczka zespołu, Joanna, ma własne spotkania, ale jest dostępna.

Napisz: (1) zdanie zapowiedzi dla Michała, (2) wiadomość do Joanny w czterech elementach, (3) czego Karol nie robi.

Lekcja 5.3. Konflikt czy sprawa dla kadr: pracodawca, kadry i Państwowa Inspekcja Pracy

Przykład fikcyjny. W firmie z Łodzi, zatrudniającej 40 osób, kierownik Tomasz od trzech miesięcy komentuje wygląd i tempo pracy Basi przy całym zespole, a w zeszłym tygodniu wyłączył ją z grupy mailowej projektu. Basia rozmawiała z

nim dwa razy bez skutku. Obok niej Ola dostała od Tomasza ostrą, ale rzeczową uwagę o błędzie w raporcie.

Napisz: (1) która sytuacja wygląda na zwykły konflikt lub krytykę, a która wymaga kadr, (2) co Basia zapisuje, (3) gdzie sprawdza ścieżkę zgłoszenia, (4) czego nie ocenia sama.

Moduł 6. Po kłótni

Lekcja 6.1. Przeprosiny, które coś znaczą, i przyjmowanie cudzych przepros

Przykład fikcyjny. Michał, kierownik zmiany w magazynie pod Warszawą, w poniedziałek przy całym zespole skrytykował Annę za błąd w zamówieniu, choć sam wprowadził zmianę, która go wywołała. We wtorek chce przeprosić.

Napisz przeprosiny Michała z pięcioma składnikami (bez prośby o wybaczenie) i odpowiedź Anny, która przyjmuje je, nie wybacząc od razu.

Lekcja 6.2. Odbudowa zaufania i praca z osobą, której nie lubisz

Przykład fikcyjny. Dorota i Paweł pracują w biurze rachunkowym w Katowicach. W zeszłym miesiącu Paweł dwa razy przekazał klientowi dane bez uzgodnienia z Dorotą i poszło to źle. Po rozmowie i przeprosach Dorota chce odbudować zaufanie, ale unika Pawła i odpisuje mu półsłówkami.

Napisz: (1) co ucierpiało, (2) jedną małą umowę na pierwszy tydzień, (3) jedno zdanie zasady kontaktu.

Lekcja 6.3. Konflikt, który wraca: zmiana ustaleń, roli albo zespołu i decyzja o odejściu

Przykład fikcyjny. Kasia pracuje w zespole sprzedaży w Gdańsku. Od czterech miesięcy co miesiąc ma spór z Rafałem o to, kto obsługuje duże zamówienia. Po każdej rozmowie jest spokojnie przez tydzień. Dwa ostatnie spory dotyczyły tej samej sprawy.

Napisz: (1) co łączy spory, (2) pierwszy krok z poprawy ustaleń, (3) co sprawdzi przed rozważaniem zmiany zespołu.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Trzydzieści dni ćwiczeń: cztery tygodnie, cztery rozmowy i notatki po każdej

Przykład fikcyjny. Agnieszka kieruje zespołem obsługi klienta w Katowicach. Najczęstsze napięcia ma z Marcinem z działu logistyki o terminy wysyłek oraz z własnym zespołem o grafik urlopów. Chce zastosować program na 30 dni.

Napisz plan czterech tygodni z jedną konkretną sytuacją na tydzień i jedną miarą na każdy.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: plan trzech Twoich rozmów w konflikcie

Przykład fikcyjny. Piotr, kierownik projektu z Wrocławia, ma trzy sytuacje: Olę z grafiki, która nie oddaje materiałów w terminie, kolegę Andrzeja z programowania, który przy całym zespole kwestionuje jego decyzje, i dyrektorkę, która zmienia priorytety w środę dla projektu zaplanowanego na piątek.

Wypełnij kartę jednej z tych sytuacji, wybierając Olę, w siedmiu elementach.

Lekcja 7.3. Powtórka kursu i przygotowanie do egzaminu końcowego

Przykład fikcyjny. Zofia jest koordynatorką w firmie z Gdańska. W tym tygodniu ma trzy sytuacje: Krzysztof przerywa jej na każdym spotkaniu, dwie osoby z jej zespołu nie rozmawiają ze sobą od miesiąca, a przełożony zmienił priorytety bez uprzedzenia.

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

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Konflikt od środka

Lekcja 1.1. Jak narasta kłótnia: pięć ruchów, które podkreślają rozmowę

(1) Ewa 1: uogólnienie i atak na osobę („Nikt na Ciebie nie może liczyć”). Tomasz 1: obrona, w tonie kontrataku. Ewa 2: uogólnienie i kontratak („tylko Ty”). Tomasz 2: kontratak z sarkazmem, stara sprawa i widownia (Paweł). (2) Najłatwiej było zacząć od Ewy, bo to jej zdanie otworzyło pętlę; drugi dobry punkt to odpowiedź Tomasza. (3) Ewa: „Termin przesunął się z 12 na 19 listopada. Chcę zrozumieć, co się stało, bo klient czeka na wersję.” Tomasz: „Termin przesunąłem, to prawda. Wymagania dostałem w środę, a brakowało w nich integracji z fakturami. Możemy usiąść po lunchu i przejść te dwa punkty?”

Lekcja 1.2. O co jest spór: fakty, interesy czy relacja

- F: „Czy możemy zobaczyć obie daty w systemie?”
- I: „Co dokładnie z tych danych potrzebujesz na czwartek?”
- R: „Co sprawiło, że masz takie wrażenie? Podaj ostatni przykład.”
- F, z nutą R (ton oskarżenia): „Sprawdźmy razem datę w systemie”, a potem zapytaj o ton.
- R: „Opowiedz, co dokładnie usłyszałaś na ostatnim spotkaniu.”
- F i I: najpierw ustal kwotę z faktury, potem zapytaj, co było powodem wydatku.

Lekcja 1.3. Ciało i głowa w kłótni: jak rozpoznać swój moment „za późno”

(przykład fikcyjny, Bartek z biura w Szczecinie) (1) gorąco w szyi, zaciśnięte dłonie, szybszy oddech; (2) „znowu mnie obwinia”, „muszę mu odpowiedzieć”; (3) przerywam w połowie zdania, odpowiadam z ironią; (4) zauważam to dopiero przy 8, więc ustawiam sobie alarm na 6, czyli na pierwsze ciepło w szyi; (5) „Chcę to rozwiązać i nie szukam wygranej. Daj mi dziesięć minut, wrócimy o 11:15”; (6) wychodzę po wodę, potem robię jedną drobną rzecz z listy zadań i wracam z jedną propozycją zamiast zarzutu.

Moduł 2. Pierwsze minuty rozmowy

Lekcja 2.1. Zaproszenie na trudną rozmowę: miejsce, czas i wiadomość z prośbą

(1) „Pilnie” i „musimy” budzą lęk; brak tematu, który dałoby się nazwać rzeczowo; „po pracy” wymusza rozmowę w momencie, gdy Piotr chce wyjść, i bez ustalenia długości. (2) „Piotr, chcę omówić dwie rozmowy z klientami z wtorku, w których klient się zdenerwował. Chcę ustalić z Tobą, co możemy zmienić. Zajmie nam to ok. 30 minut. Czy pasuje Ci czwartek o 10:00 albo piątek o 11:00? Wybierz, co Ci wygodniej.” (3) Sala spotkań, bo gabinet kierowniczkowski daje jej przewagę, a open space nie daje prywatności.

Lekcja 2.2. Pierwsze zdania rozmowy: otwarcie bez oskarżenia

- „Zależy mi, żeby stany w systemie się zgadzały. W tym tygodniu trzy dostawy wpisano po dwóch dniach i magazyn nie widział towaru. Co utrudnia Ci wpisywanie na bieżąco?”
- „Chcę, żeby współpraca w zespole szła sprawniej. Na wczorajszym spotkaniu przerwałeś Anię dwa razy, a po tym przestała się odzywać. Jak Ty to widzisz?”
- „Chcę, żebyśmy mieli spokojną współpracę. Na odprawie powiedziałeś do Marka, że ‘nie ma o czym gadać’, i odniosłem wrażenie, że to go zablokowało. Jak to wyglądało dla Ciebie?”
- „Zależy mi na szybkich odpowiedziach dla klientów. Mail od klienta z wtorku czekał na odpowiedź do czwartku. Co się dzieje z pocztą?” We wszystkich czterech wersjach nie ma ocen, a każda kończy się pytaniem.

Lekcja 2.3. Jak zatrzymać rozmowę, która zaczyna się psuć, i nie wyjść z niej

- Przerywanie: „Mówimy jednocześnie. Posłucham Cię do końca, potem ty posłuchasz mnie.”
- Powtarzanie: „Ten sam zarzut pada po raz trzeci. Spróbujmy ustalić, jak będziemy się informować o zmianie terminu, żeby to się nie powtórzyło.”
- „Zawsze”: „Wolałbym zostać przy tym projekcie. Co konkretnie w ostatnim tygodniu zawiodło?”
- Przejście na osobę: „Wróćmy do faktury. Ustalmy, kto ją zatwierdza i do kiedy.” Zdanie własne sprawdź testem: czy w nim nie ma „ty”, które brzmi jak zarzut?

Moduł 3. Rozmowa w środku sporu

Lekcja 3.1. Słuchanie, kiedy się gotujesz: trzy techniki na pierwszych pięć minut

(1) „cele bez pytania”, „nikt nie liczy pracy w terenie”, „wyniki bez znajomości klienta”. (2) „Co jeszcze jest dla Ciebie w tym trudne?” oraz „Jak to wygląda w ostatnich dwóch miesiącach?”. (3) „Rozumiem to tak: cele dostajesz bez konsultacji, nie czujesz, że ktoś widzi Twoją pracę u klientów, i masz wrażenie, że oceniam Cię z góry. Co pominęłam?”. W tym przykładzie Hanna nie odpowiada na zarzut o klientach. Wróci do niego w drugiej rundzie, gdy będzie wiedziała, czego Michał naprawdę potrzebuje.

Lekcja 3.2. Atak, ironia, przerywanie i milczenie: cztery trudne zachowania i odpowiedzi na nie

- Atak osobisty: „Powiedz konkretnie, co w teście uważasz za błąd. Chcę to poprawić. Jeśli to ma być ocena mnie, nie będę z nią dyskutował.”
- Ironia: „Brzmi to, jakbyś widział w tym problem. Powiedz wprost, co Ci nie pasuje.”
- Przerywanie: „Dokończę zdanie i oddaję Ci głos. Zgoda?”
- Milczenie: „Widzę, że to dla Ciebie trudne. Poczekam, a jeśli chcesz, wrócimy do tego jutro o 10:00.” Dla własnych rozmów wybierz zachowanie, które najczęściej Cię wytrąca z równowagi, i zapisz jedno zdanie w dwóch wersjach: na treść i na granicę.

Lekcja 3.3. Przerwa i powrót do rozmowy: jak znaleźć interes pod stanowiskiem

(1) Anna: spójność rozliczeń, uniknięcie poprawek w trakcie tygodnia. Wojtek: brak zaległości, szybka odpowiedź na pytania klientów. (2) Do Anny: „Co by się stało, gdyby faktury były księgowane w tygodniu?”. Do Wojtki: „Co daje Ci codzienne księgowanie?”. (3) Codzienne wprowadzanie do roboczego rejestru i piątkowe zatwierdzanie przez Annę. (4) „Widzę, że oboje już się napięliśmy. Zróbmy przerwę do 11:15 i wróćmy do pytania, co każde z nas musi mieć w tym procesie.”

Lekcja 3.4. Spór na piśmie i na wideo: kiedy przejść do rozmowy i jak odpisać, gdy wiadomość Cię rozżłościła

(1) Napisano: „trzecia prośba”, „bez grafik kampania nie ruszy”, „czy mogę liczyć w tym tygodniu”. Dopowiedziane: „Paweł chce mnie pogrążyć przed dyrektorem”. (2) „Dziękuję, Paweł. Grafiki wysłałam w poniedziałek, ale wrzuciłam do folderu ‘Kampania_stara’, mój błąd. Wgrywam je teraz do właściwego folderu, link w tej wiadomości. Proponuję 10 minut rozmowy dziś o 14:00, żebyśmy uzgodnili, gdzie wrzucamy pliki.” (3) Dyrektora zostawiam w odpowiedzi, bo on już widział wiadomość Pawła i powinien zobaczyć też, że sprawa jest załatwiona. Rozmowę o folderach prowadzimy już bez niego.

Moduł 4. Mediowanie między osobami z zespołu

Lekcja 4.1. Mediator z własnego zespołu: czym jest ta rola i gdzie się kończy

(1) Interes własny: pośredni, bo obie osoby są w jego zespole; przełożony: tak; sympatia: Tomek jest dawnym kolegą, więc ryzyko stronnictwa; obawa: Ola może się bać mówić przy Tomku; czas: wymaga zaplanowania trzech rozmów. (2) „Olu, posłucham Cię uważnie i niczego nie powtórzę Tomkowi bez Twojej zgody. Jeśli usłyszę coś, co muszę zgłosić do kadr, powiem Ci o tym wcześniej. Mówię to, bo jestem Waszym przełożonym.” (3) Marek powinien rozważyć wsparcie osoby z kadr lub innego kierownika, bo ma dwa ryzyka (przełożony i dawny kolega), albo powiedzieć wprost obu stronom o tych ryzykach i zapytać, czy są z tym w porządku.

Lekcja 4.2. Rozmowy osobne i wspólne: jak pomagać dwóm osobom i nie stanąć po niczyjej stronie

(1) „Nie powtórzę mu tego i nie jestem po niczyjej stronie. Zależy mi na tym, żebyś mogła pracować bez poczucia, że zostajesz z zaległościami. Opowiedz mi, co dokładnie przychodzi do Ciebie późno?”. (2) „Opowiedz, jak to wygląda z Twojej strony.” „Co się wydarzyło ostatnio, konkretnie?” „Co jest dla Ciebie w tej współpracy najważniejsze?” „Co mógłbyś zrobić Ty, żeby było łatwiej?” (3) „Dziękuję, że przyszliście. Rozmawiałam z każdym z Was osobno, tak samo długo i o tym samym. Cel to ustalić, jak przekazywać sprawy klientów, żeby żadne z Was nie zostawało bez informacji. Każde ma dwie minuty, zaczyna Dorota.”

Lekcja 4.3. Ustalenia, które da się sprawdzić: protokół jednej strony i spotkanie po tygodniach

(1) „Jan wysłał Basi mailem listę zleceń na następny dzień do 15:00. Basia potwierdza odbiór do 16:00 jednym zdaniem. Jeśli któreś zlecenie jest niepełne, Basia zgłasza to w tej samej wiadomości.” (2) „Jeśli lista nie dotrze do 15:00, Basia pisze do Jana o 15:10. Przy drugim opóźnieniu w tygodniu Jan i Basia umawiają krótką rozmowę z przełożoną.” (3) Pierwsza: 18 listopada (dwa tygodnie), druga: około 16 grudnia (sześć tygodni). (4) „Sprawdźmy, co z naszych ustaleń działa, a co wymaga zmiany. Zaczniemy od tego, ile list dotarło na czas.”

Lekcja 4.4. Konflikt w grupie: koalicje, plotki i rozmowa z całym zespołem zamiast rozmów po

kątach

(1) Linia przerywana między Bartkiem a Danielem; ciągła między Bartkiem a Celiną; Ania w środku, pod presją przekazywania wiadomości; Ewa poza mapą, ale obserwująca. Główni uczestnicy sporu: Bartek i Daniel, wsparcie: Celina. (2) „Aniu, nie chcę słuchać o Danielu w tej wersji. Jeśli Bartek ma coś do Daniela, powinni porozmawiać bezpośrednio. Pomogę im to ułożyć. Ty nie musisz być pośrednikiem.” (3) „Praca w zespole spowalnia, bo część osób unika siebie i informacje trafiają do nas okrężną drogą.” (4) „Co w naszej współpracy działa, a co utrudnia nam wspólną pracę?”.

Moduł 5. Konflikt z przełożonym

Lekcja 5.1. Spór z przełożonym o decyzję, priorytety i styl: jak rozmawiać w górę

(1) Spór o priorytety, bo problemem jest brak wskazania kolejności przy trzech zadaniach naraz. (2) „Zależy nam obu, żeby raport trafił do zarządu w środę.” (3) „Mam na tydzień trzy zadania oznaczone jako pilne, a czas na dwa. Jeśli zrobię wszystkie, jakość spadnie albo któreś się opóźni.” (4) „Proponuję raport i kampanię w terminie, a stronę w piątek. Czy to dla Ciebie w porządku, czy któreś zadanie jest ważniejsze?”

Lekcja 5.2. Eskalacja bez zdrady i zemsty: kiedy, do kogo i w jakiej kolejności

(1) „Rozmawialiśmy dwa razy o zmianach wymagań i nie ustaliliśmy zasad. Chcę poprosić Joannę o pomoc w tej sprawie. Mówię Ci o tym wcześniej.” (2) Fakty: „Trzy razy w tym miesiącu wymagania zmieniły się po rozpoczęciu pracy.” Co zrobiłem: „Rozmawiałem z Michałem dwa razy, ostatnio 21 października.” Skutek: „Dwa razy powtarzałem część kodu.” Prośba: „Proszę o 20 minut na ustalenie, kto i kiedy zatwierdza zmiany wymagań.” (3) Nie dodaje dyrektora do wątku, nie opisuje Michała jako osoby „nieodpowiedzialnej” i nie zbiera uwag innych osób.

Lekcja 5.3. Konflikt czy sprawa dla kadr: pracodawca, kadry i Państwowa Inspekcja Pracy

(1) Ostra, ale rzeczowa uwaga dla Oli to rozliczanie z pracy i zwykle mieści się w rozmowie lub feedbacku. Sytuacja Basi, czyli powtarzalne komentarze przy zespole i wyłączenie z grupy mimo dwóch rozmów, powinna trafić do kadr. (2) Daty, treść komentarzy, świadków i skutki, na przykład brak dostępu do wiadomości projektu. (3) W regulaminie firmy lub u kadr, bo pracodawca zatrudniający co najmniej 10 osób ustala procedury. (4) Nie ocenia, czy to mobbing. Tę kwalifikację prawną ocenia sąd, a Basia opisuje fakty i prosi o rozpatrzenie sprawy.

Moduł 6. Po kłótni

Lekcja 6.1. Przeprosiny, które coś znaczą, i przyjmowanie cudzych przeprosin

Michał: „Anno, przykro mi, że w poniedziałek poprawiałem Cię przy wszystkich. Błąd w zamówieniu wynikał ze zmiany, którą sam wprowadziłem, i to ja powinienem był to powiedzieć. Od teraz zmiany w formularzu zgłaszam całemu zespołowi dzień wcześniej. Dziś po zmianie przeproszę też na naszym czacie, jeśli to Ci pasuje.” Anna: „Dziękuję, że mi to mówisz. Potrzebuję trochę czasu, ale to, że wracasz do tej sprawy, ma dla mnie znaczenie. Zobaczmy w przyszłym tygodniu, jak działa nowa zasada.”

Lekcja 6.2. Odbudowa zaufania i praca z osobą, której nie lubisz

(1) Ucierpiało zaufanie dotyczące uzgadniania komunikacji z klientem, więc to sprawa zasad współpracy. Niechęć osobista tu nie jest powodem. (2) „Każdą wiadomość z danymi do klienta przeglądamy razem do 14:00 w dniu wysyłki.” (3) „Pytania do siebie piszemy na czacie zespołu, odpowiadamy w ciągu dwóch godzin w czasie pracy.” Dorota dotrzymuje własnej części, także wtedy, gdy ma ochotę odpisać krócej.

Lekcja 6.3. Konflikt, który wraca: zmiana ustaleń, roli albo zespołu i decyzja o odejściu

(1) Ten sam temat (podział dużych zamówień), ta sama osoba i brak spisanej zasady, więc przyczyna jest strukturalna. (2) „Duże zamówienia przydzielamy według kolejności zgłoszeń, a w razie wątpliwości decyduje kierownik. Sprawdzamy to na spotkaniu 20 listopada.” (3) Czy po zmianie zasady spory wracają, czy rozmowa z kierownikiem o innym podziale zadań jest możliwa i jakie byłyby koszty zmiany zespołu.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. Trzydzieści dni ćwiczeń: cztery tygodnie, cztery rozmowy i notatki po każdej

Tydzień 1: obserwacja podczas cotygodniowego spotkania z Marcinem, miara: trzy zapisane sygnały z ciała. Tydzień 2:

zdanie otwierające w rozmowie o terminie wysyłki: „Chcę ustalić z Tobą, jak informować klientów o opóźnieniach”, miara: czy użyłam zdania w całości. Tydzień 3: przerwa przy rozmowie o grafiku urlopów, miara: czy zgłosiłam ją na głos i wróciłam o umówionej porze. Tydzień 4: spisane ustalenia z Marcinem, kto wysyła informację, do kiedy, termin sprawdzenia za dwa tygodnie, miara: czy ustalenie ma datę i osobę.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: plan trzech Twoich rozmów w konflikcie

Sytuacja: trzy materiały graficzne dla dwóch projektów przyszły po terminie, ostatnio 14 października, a ostatnie dwa spóźnienia kosztowały zespół po dniu pracy. Cel: ustalić, jak i kiedy Ola zgłasza ryzyko opóźnienia. Zaproszenie: „Cześć Olu, chcę ustalić z Tobą, jak informować się o opóźnieniach. Masz 20 minut w czwartek o 10?”. Zdanie otwierające: „Przy ostatnich trzech zamówieniach materiały przyszły po terminie, a ja dowiadywałem się o tym w dniu oddania. Chcę ustalić, jak możemy to zgłaszać wcześniej.” Odpowiedź na atak: „Rozumiem, że masz dużo zadań. Wróćmy do tego, jak zgłaszać ryzyko dwa dni wcześniej.” Ustalenia: Ola zgłasza ryzyko w komunikatorze dwa dni przed terminem, Piotr odpowiada w ciągu dnia, przegląd 12 listopada. Następny krok: jeśli się uda, przegląd za dwa tygodnie, jeśli nie, rozmowa z kierowniczką działu z jawną zapowiedzią.

Lekcja 7.3. Powtórka kursu i przygotowanie do egzaminu końcowego

Krzysztof: nazwanie zachowania i odpowiedź z lekcji 3.2, na przykład „Chcę dokończyć zdanie, potem usłyszę Twoją uwagę”. Dwie osoby z zespołu: rozmowy osobne, a potem wspólna z jednostronicowym protokołem (lekcje 4.2 i 4.3). Przełożony: rozmowa w górę z faktem, skutkiem i propozycją (lekcja 5.1). Jeśli któraś z tych sytuacji okaże się powtarzalnym naruszeniem godności, zapisuje fakty i zgłasza je do kadr (lekcja 5.3).