

Karty pracy Poranek na Polu Z3

Analiza decyzji menedżerskich, ryzyka i komunikacji

Ten zestaw prowadzi uczestnika od samodzielnej obserwacji przez decyzję zespołową do konkretnego działania po szkoleniu. Pisz krótko, odróżniaj fakty od interpretacji i zawsze wskazuj właściciela następnego kroku.

Imię i nazwisko	Zespół
Data	Wybrana rola

Jak pracujemy

- Scena 1: analiza indywidualna i wskazanie priorytetu na pierwsze pięć minut.
- Sceny 2–4: wspólna decyzja zespołu oraz działania natychmiast, podczas zmiany i systemowo.
- Koszty: spojrzenie z perspektywy pracownika, zespołu, klienta i organizacji.
- Komunikacja: przełożenie decyzji na rozmowę w modelu C-E-L-O.

Moja rola w tej rundzie

☐ Moderator ☐ Sekretarz ☐ Rzecznik ☐ Obserwator ryzyka

Role zespołowe

Wybierzcie po jednej roli przed każdą rundą. Po scenie zmieńcie role, aby każda osoba przećwiczyła inną perspektywę.

Moderator

Cel roli

Utrzymuje zespół przy pytaniu, czasie i wspólnym celu. Dbą, aby każda osoba mogła wnieść obserwację, ale nie narzuca własnej odpowiedzi.

W praktyce

- przypomina cel i dzieli czas
- zaprasza mniej słyszalne osoby
- pyta o fakty i podstawę oceny
- podsumowuje zgodę, różnice i następny krok

Przydatne cechy: Neutralność, aktywne słuchanie, koncentracja, wycucie czasu.

Uważaj na: Dominowania rozmowy, oceniania wypowiedzi i podejmowania decyzji za grupę.

Pytanie kontrolne: *Czy mamy odpowiedź na pytanie i czy każdy miał przestrzeń, aby ją współtworzyć?*

Sekretarz

Cel roli

Zapisuje najważniejsze fakty, ryzyka, decyzje i ich uzasadnienie w sposób czytelny dla całej grupy. Oddziela obserwację od interpretacji.

W praktyce

- notuje zwięzłe punkty zamiast pełnego zapisu rozmowy
- oznacza pytania bez odpowiedzi
- rejestruje decyzję, właściciela i termin
- sprawdza z grupą, czy zapis oddaje wspólny wniosek

Przydatne cechy: Dokładność, struktura, synteza, uważność na uzasadnienie.

Uważaj na: Zapisywanie wszystkiego, dopowiadania własnych ocen i pomijania powodów decyzji.

Pytanie kontrolne: *Czy osoba spoza grupy zrozumiałaby, co ustaliliśmy i dlaczego?*

Role zespołowe

Rzecznik

Cel roli

Przedstawia ustalenia zespołu jasno, krótko i zgodnie z uzgodnionym stanowiskiem. Nazywa również niepewność lub różnicę zdań, jeśli pozostała.

W praktyce

- układa wypowiedź: fakty, priorytet, decyzja, pierwszy krok
- pilnuje limitu 60–90 sekund
- podaje najważniejsze uzasadnienie
- odpowiada na pytania bez dopisywania nowych ustaleń

Przydatne cechy: Jasność, zwięzłość, spokojny przekaz, reprezentowanie zespołu.

Uważaj na: Prezentowania wyłącznie własnej opinii, ukrywania różnic i zmieniania decyzji podczas prezentacji.

Pytanie kontrolne: *Czy odbiorca wie, co proponujemy, dlaczego i co ma wydarzyć się teraz?*

Obserwator ryzyka

Cel roli

Sprawdza, co może pójść źle dla bezpieczeństwa, jakości, ludzi, klienta i wyniku. Testuje, czy rozwiązanie nie tworzy nowego zagrożenia.

W praktyce

- nazywa zagrożenie i możliwy skutek
- porządkuje ryzyka według pilności i wpływu
- pyta o zabezpieczenie, właściciela i kontrolę
- sygnalizuje ryzyko nawet wtedy, gdy grupa chce szybko zakończyć

Przydatne cechy: Czujność, myślenie systemowe, odwaga, język faktów.

Uważaj na: Tworzenia długiej listy bez priorytetów, katastrofizowania i blokowania działania bez propozycji zabezpieczenia.

Pytanie kontrolne: *Jakie nowe ryzyko tworzy nasza decyzja i jak je kontrolujemy?*

Ustalenie przed startem

Zwykły początek dnia

Ciągnik cofa w stronę wąskiej miedzy. W martwym polu pracują cztery osoby. Nie mają kamizelek, hałas utrudnia komunikację. W tle pojawiają się telefony, palenie poza strefą i nieporządek.

Pytanie decyzyjne

Którym problemem menedżer powinien zająć się jako pierwszym i co zrobić w ciągu pięciu minut?

Fakty, które widzimy lub znamy

Ryzyka i możliwe skutki

Najważniejszy priorytet i uzasadnienie

Co robimy natychmiast

Było blisko

Do wypadku nie doszło. Kierowca mówi, że nic się nie stało. Marek patrzy na zegarek: transport musi być gotowy do 11:00 i chce wrócić do pracy.

Pytanie decyzyjne

Czy brak wypadku oznacza, że sytuacja została rozwiązana? Jak powinien zareagować menedżer?

Fakty, które widzimy lub znamy

Interpretacje lub założenia, które trzeba sprawdzić

Czy reakcja jest właściwa

☐ TAK ☐ CZĘŚCIOWO ☐ NIE

Decyzja zespołu

Co robimy natychmiast	
Co zmieniamy podczas tej zmiany	
Co zmieniamy systemowo	
Właściciel działania, termin i sposób sprawdzenia	

Musimy nadrobić

Zespół ma 30 minut opóźnienia. Marek skraca trasę ciągnika, przesuwa przerwę i odkłada porządkowanie odpadów. Na uwagę o porannym zdarzeniu odpowiada: wszyscy macie uważać.

Pytanie decyzyjne

Które decyzje zwiększają ryzyko? Jak odzyskać czas bez obniżania standardu?

Fakty, które widzimy lub znamy

Interpretacje lub założenia, które trzeba sprawdzić

Czy reakcja jest właściwa

☐ TAK ☐ CZĘŚCIOWO ☐ NIE

Decyzja zespołu

Co robimy natychmiast	
Co zmieniamy podczas tej zmiany	
Co zmieniamy systemowo	
Właściciel działania, termin i sposób sprawdzenia	

Problem staje się widoczny

Transport wyjechał na czas. Część sałaty jest uszkodzona, paleta nie spełnia standardu, pracownik zgłasza ból pleców, a klient reklamację poprzedniej dostawy.

Pytanie decyzyjne

Czy cel został zrealizowany, jeśli termin dotrzymano kosztem jakości, ludzi i ryzyka?

Fakty, które widzimy lub znamy

Interpretacje lub założenia, które trzeba sprawdzić

Czy reakcja jest właściwa

☐ TAK ☐ CZĘŚCIOWO ☐ NIE

Decyzja zespołu

Co robimy natychmiast	
Co zmieniamy podczas tej zmiany	
Co zmieniamy systemowo	
Właściciel działania, termin i sposób sprawdzenia	

Kto za to płaci

Termin jest tylko jednym miernikiem. Zapisz pełny koszt decyzji z każdej perspektywy i zaznacz, który koszt jest najbardziej pilny.

Perspektywa	Koszt lub konsekwencja	Na czym opieramy ten wniosek
Pracownik		
Zespół		
Menedżer		
Przełożony		
Właściciel		
Klient		
Organizacja		

Najbardziej pilny koszt i decyzja, która go ograniczy

Komunikacja w modelu C E L O

Przełóż trudną rozmowę na cztery kroki. Użyj faktów, nazwij skutek, zaproponuj działanie i potwierdź oczekiwanie.

Sytuacja, którą analizujemy

C Co widzę

Konkretny fakt bez etykiet, ocen i domysławiania się intencji.

E Efekt lub skutek

Wpływ na bezpieczeństwo, jakość, zespół, klienta i wynik.

L Rozwiązanie

Konkretnie działanie z udziałem drugiej strony.

O Oczekiwanie

Standard, odpowiedzialność, termin i sposób sprawdzenia.

Jak sprawdzimy, czy druga strona rozumie ustalenie

PODSUMOWANIE

Mój następny krok

Wybierz jedno zachowanie, które przeniesiesz do pracy. Ma być konkretne, możliwe do zaobserwowania i osadzone w terminie.

Co w case study najbardziej przypomina sytuacje w moim zespole

Co robię już dobrze i chcę wzmacniać

Jakiego problemu nie chcę dłużej tolerować

Co zrobię, z kim i do kiedy

Po czym poznam, że działanie zadziałało

Jakiego wsparcia potrzebuję

Podpis uczestnika
