

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mam Pracownika, Który Zawsze Ma Powód, Dlaczego Się Nie Da

Jak stawiać jasne oczekiwania, rozliczać odpowiedzialność
i prowadzić trudne rozmowy bez mikrozarządzania,
wojny nerwów i robienia wszystkiego za kogoś



**Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.**

Mam Pracownika, Który Zawsze Ma Powód, Dlaczego Się Nie Da

Jak stawiać jasne oczekiwania, rozliczać odpowiedzialność i prowadzić trudne rozmowy bez mikrozarządzania, wojny nerwów i robienia wszystkiego za kogoś

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ALL-IN Rafał Płonkowski
2026
ISBN 9788384833926

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Powód to nie to samo co odpowiedzialność.....	11
Rozdział 2 - Zanim rozliczysz, sprawdź, czy naprawdę było wiadomo, za co.....	19
Rozdział 3 - Kiedy „nie da się” jest nawykiem, a nie diagnozą sytuacji.....	28
Rozdział 4 - Pułapka dobrego szefa, który zawsze ratuje sytuację	36
Rozdział 5 - Nie prowadź procesu sądowego przeciwko każdej wymówce	44
Rozdział 6 - Nie kontroluj częściej. Kontroluj w lepszych momentach	52
Rozdział 7 - Jeśli wszystko jest pilne, odpowiedzialność zawsze ma gdzie się schować	60
Rozdział 8 - Przestań chronić pracownika przed konsekwencją własnych decyzji	68
Rozdział 9 - Zamień „postaram się” na konkretne zobowiązanie.....	76
Rozdział 10 - Trudna rozmowa bez aktu oskarżenia i bez waty	84
Rozdział 11 - Ustal drabinę eskalacji, zanim problem trafi na twoje biurko	92
Rozdział 12 - Rozliczaj wynik, nie widowisko pod tytułem „bardzo się starałem”	100

Rozdział 13 - Oddziel problem kompetencji od problemu odpowiedzialności.....	108
Rozdział 14 - Ustal, co pracownik może zepsuć bez proszenia cię o zgodę	116
Rozdział 15 - Kiedy rozmawialiście już pięć razy i nic się nie zmienia	124
Rozdział 16 - Nie każdą osobę da się „docoachować” do właściwej roli	131
Rozdział 17 - Sprawdź, czy problem naprawdę siedzi w pracowniku, czy w całym systemie	139
Rozdział 18 - Zbuduj odpowiedzialność, która działa także wtedy, gdy przestajesz patrzeć.....	147
Rozdział 19 - Nie czekaj, aż znowu usłyszysz „nie dało się”	155
Rozdział 20 - Dobry finał to taki, w którym przestajesz być potrzebny do każdej decyzji.....	163

INTRO

Jest wtorek, 10:07. Pytasz pracownika o zadanie, które miało być gotowe wczoraj. Nie pytasz nawet agresywnie. Nie stoisz nad nim z lampą skierowaną w twarz, nie stukasz długopisem o stół i nie zaczynasz rozmowy od słów: „Proszę mówić, gdzie był pan w poniedziałek o siedemnastej zero trzy”. Zadajesz zwyczajne pytanie: „Jak wygląda temat?”. I wtedy zaczyna się prezentacja, której nie zamawiałeś. System nie działał. Ktoś nie odpisał. Klient zmienił zdanie. Kolega miał urlop. Plik był w złej wersji. Nie było wszystkich danych. Były wszystkie dane, ale za późno. Priorytety się zmieniły, chociaż jakoś nikt poza rozmówcą nie zauważył tego historycznego momentu. Po pięciu minutach masz już pełny obraz sytuacji, z jednym drobnym wyjątkiem: nadal nie wiesz, dlaczego zadanie nie zostało wykonane i co konkretnie stanie się teraz.

Najbardziej męczące w takim układzie jest to, że wiele z tych powodów może być prawdziwych. Systemy rzeczywiście przestają działać. Ludzie naprawdę nie odpisują. Klienci potrafią zmienić zdanie z gracją człowieka, który właśnie odkrył, że przez ostatnie dwa tygodnie chciał czegoś zupełnie innego. Firmowe procesy bywają tak logiczne, że gdyby zaprojektowano według nich windę, przycisk „parter” prawdopodobnie wymagałby akceptacji trzech działów i zgłoszenia w Excelu. Problem nie polega więc na tym, że pracownik podaje powody. Dobry pracownik również zgłasza przeszkody. Problem zaczyna się wtedy, gdy przeszkoda regularnie staje się końcem odpowiedzialności: „nie mogłem zrobić” oznacza w praktyce „w tym miejscu przestałem być właścicielem tematu”. A ty z czasem zaczynasz przejmować wszystko, co wypadło mu z

rąk, aż pewnego dnia odkrywasz, że zatrudniasz człowieka po to, żeby mieć więcej pracy.

To właśnie jest pułapka. Kiedy jesteś odpowiedzialnym przełożonym, naturalnym odruchem jest pomaganie. Doprecyzujesz zadanie, napiszesz do właściwej osoby, znajdziesz dane, przypomnisz termin, sprawdzisz plik, przygotujesz przykład i na wszelki wypadek wyślesz jeszcze wiadomość z trzema punktami, pogrubionym terminem oraz uprzejmym „daj znać, jeśli coś blokuje”. Następnie coś blokuje. Pomagasz ponownie. Po kilku takich rundach zaczynasz nieświadomie budować bardzo sprawny system organizacyjny, w którym pracownik napotyka problem, a ty go rozwiązujesz. On zdobywa doświadczenie w zgłaszaniu przeszkód, ty zdobywasz doświadczenie w wykonywaniu dwóch stanowisk jednocześnie. Formalnie jesteś jego przełożonym. Operacyjnie stajesz się pogotowiem ratunkowym, centrum eskalacyjnym, wyszukiwarką informacji i człowiekiem od tego jednego magicznego przycisku, który najwyraźniej istnieje tylko na twojej klawiaturze.

Druga pułapka pojawia się wtedy, gdy masz już tego serdecznie dosyć. Skoro cierpliwe tłumaczenie nie działa, zaczynasz kontrolować. Pytasz częściej. Prosisz o aktualizacje. Chcesz być dodawany do wiadomości. Ustalasz statusy do statusów, a jeżeli sytuacja rozwija się szczególnie twórczo, wkrótce potrzebny będzie jeszcze status przygotowujący do właściwego statusu. Wydaje się to rozsądne, bo przynajmniej wiesz, co się dzieje, ale ceną jest rosnące mikrozarządzanie. Pracownik uczy się, że zanim wykona ruch, najlepiej zapytać ciebie. Ty dostajesz coraz więcej informacji, decyzji i problemów, więc kontrolujesz jeszcze mocniej. Po pewnym czasie oboje możecie szczerze

uważać, że druga strona jest źródłem kłopotu: ty widzisz człowieka, który nie bierze odpowiedzialności, on widzi szefa, który nie pozwala mu zrobić kroku bez odprawy granicznej. I w pewnym sensie oboje macie dowody.

Jest też rozwiązanie pozornie najbardziej zdecydowane: trudna rozmowa, która zamienia się w proces sądowy dotyczący całej historii współpracy. Wyciągasz spóźnione zadania, niewykonane prośby, trzy maile z maja, sytuację z czerwca i ten pamiętny poniedziałek, kiedy „miało być praktycznie gotowe”, co okazało się wyjątkowo elastyczną definicją słowa „praktycznie”. Pracownik zaczyna się bronić, ty przytaczasz kolejne przykłady, on przedstawia kontekst do przykładów, ty kontekst do kontekstu i nagle nie rozmawiacie już o tym, co ma się zmienić. Rozmawiacie o tym, kto ma rację w sprawie przeszłości. Takie rozmowy potrafią przynieść chwilową ulgę, bo wreszcie powiedziałeś wszystko. Niestety „powiedzieć wszystko” i „zmienić sposób pracy” to dwie różne konkurencje. Pierwszą można wygrać bardzo efektownie i nadal w środę o 10:07 usłyszeć nową, znakomicie przygotowaną odpowiedź na pytanie, dlaczego znowu się nie dało.

Ta książka nie jest instrukcją, jak zamienić pracownika w maszynę, która nigdy nie ma problemów i na pytanie „czy zdążysz?” odpowiada zawsze „oczywiście”, nawet gdy właśnie płonie budynek. Odpowiedzialność nie oznacza ignorowania przeszkód, a dobre zarządzanie nie polega na udawaniu, że każda rzecz jest możliwa, jeśli tylko ktoś wystarczająco mocno „weźmie ownership”. Czasami termin jest nierealny. Czasami brakuje zasobów. Czasami przełożony rzeczywiście dał niejasne polecenie, zmienił priorytet trzy razy i teraz z powagą archeologa pyta, dlaczego efekt nie przypomina pierwszej wersji ustaleń.

Dlatego celem nie będzie eliminowanie powodów, lecz oddzielenie realnego problemu od przerzucenia odpowiedzialności. To subtelna różnica, ale właśnie od niej zależy, czy zarządzasz dorosłym człowiekiem, czy powoli adoptujesz jego listę zadań.

Będziemy więc zajmować się przede wszystkim tym, na co przełożony naprawdę ma wpływ. Jak formułować oczekiwania tak, aby „zrób to możliwie szybko” nie wracało po tygodniu jako filozoficzny spór o znaczenie słowa „szybko”. Jak ustalać nie tylko termin, lecz także rezultat, standard wykonania i moment, w którym pracownik powinien zgłosić ryzyko. Jak reagować na „nie dało się” bez automatycznego odpowiadania „daj, zrobię sam”. Jak pytać o rozwiązanie, decyzję i następny krok zamiast kolekcjonować coraz bardziej szczegółowe opisy przeszkody. Jak rozliczać konkretną odpowiedzialność bez zamieniania każdej rozmowy w atak na charakter człowieka. I wreszcie jak rozpoznać moment, w którym dalsze tłumaczenie, przypominanie oraz dawanie „jeszcze jednej szansy, ale tym razem naprawdę” przestają być zarządzaniem, a zaczynają być podtrzymywaniem problemu.

Nie chodzi przy tym o znalezienie jednego genialnego zdania, po którym pracownik dozna zawodowego olśnienia, spojrzy przez okno, usłyszy muzykę i od tej chwili będzie samodzielnie zamykał wszystkie tematy trzy dni przed terminem. Zarządzanie ludźmi ma irytującą właściwość: rzadko daje się naprawić jednym zdaniem z kubka motywacyjnego. Zmiana zwykle wymaga powtarzalnego sposobu działania. Oczekiwanie musi być jasne przed zadaniem, a nie dopiero podczas rozliczenia. Przeszkoda musi prowadzić do pytania „co możesz zrobić?”, a nie

automatycznie do przejęcia sprawy przez szefa. Konsekwencja musi być przewidywalna, a nie zależeć od tego, czy akurat masz dobry dzień i trzecią kawę. Trudna rozmowa musi prowadzić do ustalenia zachowania na przyszłość, nie tylko do chwilowego poczucia, że wreszcie wygłosiłeś mowę, którą od tygodnia ćwiczyłeś pod prysznicem.

Być może najważniejsza zmiana będzie jednak dotyczyć ciebie, a konkretnie rzeczy, których przestaniesz robić. Przestaniesz ratować każde zadanie w ostatniej chwili tylko dlatego, że potrafisz zrobić je szybciej. Przestaniesz dopowiadać pracownikowi wszystkie kolejne kroki, jeśli powinien umieć znaleźć je sam. Przestaniesz mylić dostępność z obowiązkiem przejęcia odpowiedzialności. Jednocześnie nie będziesz musiał przechodzić na drugi kraniec skali i urządzić biura w stylu „radź sobie albo giń”. Dobry przełożony nadal pomaga, usuwa przeszkody, podejmuje decyzje i daje wsparcie tam, gdzie jest potrzebne. Różnica polega na tym, że pomoc ma zwiększać zdolność pracownika do wykonania pracy, a nie sprawiać, że przy każdym trudniejszym momencie odpowiedzialność elegancko wraca do ciebie, jak bumerang kupiony na firmową kartę.

Jeśli więc masz pracownika, który zawsze ma powód, dlaczego się nie da, nie musisz wybierać między trzema kiepskimi rolami: policjanta, terapeuty od terminów albo człowieka, który wzdycha „nieważne, zrobię sam” i otwiera laptopa o 21:30. Można stawiać wymagania bez upokarzania. Można sprawdzać odpowiedzialność bez śledzenia każdego ruchu. Można prowadzić rozmowę stanowczo, nie rozpoczynając wojny, w której po miesiącu nikt już nie pamięta, o jakie zadanie chodziło, ale obie strony

znakomicie pamiętają ton wiadomości z 14:42. Można również dojść do uczciwego wniosku, że problem nie wynika już z niejasności, braku wsparcia ani pojedynczego potknięcia, tylko z trwałego wzorca pracy, którego nie da się zagadać kolejnym spotkaniem. Najpierw jednak trzeba zrobić coś prostszego i trudniejszego zarazem: przestać zarządzać powodami, a zacząć zarządzać odpowiedzialnością.

Rozdział 1 - Powód to nie to samo co odpowiedzialność

Najłatwiej rozpoznać ten problem chwilę po zadaniu pytania, które brzmi niewinnie: „Dlaczego to nie zostało zrobione?”. Jeśli po drugiej stronie siedzi człowiek naprawdę uzdolniony w dziedzinie powodów, odpowiedź przypomina otwieranie rosyjskiej matryoszki. Zadanie nie zostało wykonane, bo nie było danych. Danych nie było, bo ktoś ich nie przesłał. Nie przesłał, bo wcześniej nie dostał informacji. Informacji nie dostał, ponieważ spotkanie zostało przełożone. Spotkanie przełożono dlatego, że inny dział miał awarię, a awaria najwyraźniej była wydarzeniem o takiej sile, że unieważniła kalendarze, telefony, komunikatory i możliwość zadania pytania przez następne trzy dni. Po kilku minutach możesz już znać pełną historię europejskiej gospodarki, aktualny stan firmowych serwerów i plany urlopowe połowy organizacji. Nadal pozostaje jednak podstawowe pytanie: co twój pracownik zrobił, kiedy zobaczył, że zadanie zaczyna się wykolejać?

To pytanie zmienia bardzo dużo, ponieważ oddziela dwie rzeczy, które w codziennej pracy potrafią wyglądać niemal identycznie: wyjaśnienie od odpowiedzialności. Wyjaśnienie mówi, co się wydarzyło. Odpowiedzialność mówi, jak człowiek na to zareagował. Ktoś może mieć stuprocentowo prawdziwy powód, dla którego pierwotny plan przestał być możliwy, a jednocześnie zachować pełną odpowiedzialność za temat. Jeśli brakowało danych, mógł o nie poprosić, przypomnieć się, znaleźć alternatywne źródło, zgłosić ryzyko albo uzgodnić zmianę terminu, zanim termin przestał być już terminem, a stał się wspomnieniem. To nie oznacza,

że zawsze dało się uratować rezultat. Oznacza jedynie, że między „pojawiła się przeszkoda” a „nic więcej nie mogłem zrobić” istnieje zwykle kilka możliwych ruchów. Właśnie w tej przestrzeni mieszka odpowiedzialność. Nie nosi peleryny, nie krzyczy „ownership!” podczas spotkań i nie potrzebuje angielskiej nazwy. Najczęściej wygląda jak wiadomość wysłana dzień wcześniej: „Mamy problem, zrobiłem A i B, nadal brakuje C. Jeśli nie dostanę go do 14:00, proponuję przesunąć termin albo wykonać wersję częściową”.

Dla przełożonego trudność polega na tym, że słuchanie powodów łatwo uruchamia dwa skrajne odruchy. Pierwszy to pobłażliwość: „No tak, skoro tamten dział nie odpowiedział, to rzeczywiście nic się nie dało zrobić”. Drugi to podejrzliwość: „Znowu wymówka, cokolwiek powiesz, nie interesuje mnie to”. Oba są wygodne, ponieważ pozwalają szybko sklasyfikować sytuację. Niestety oba są również mało użyteczne. Jeśli uznasz każdą przeszkodę za usprawiedliwienie, uczysz pracownika, że wystarczy znaleźć odpowiednią przyczynę zewnętrzną, aby temat został oficjalnie oczyszczony z odpowiedzialności. Jeśli z kolei każdy realny problem nazwiesz wymówką, nauczysz ludzi czegoś równie niebezpiecznego: żeby niczego ci nie zgłaszać, dopóki jeszcze da się ukryć skalę kłopotu. W efekcie zamiast pracownika, który bierze odpowiedzialność, możesz dostać pracownika, który w piątek o 16:37 informuje, że projekt jest zagrożony od wtorku, ale „nie chciał przychodzić tylko z problemem”. Kierowniczy sen spełniony. Problem nadal istnieje, za to jest już starszy i lepiej ukorzeniony.

Dlatego warto przestać pytać wyłącznie „dlaczego?” i zacząć interesować się przebiegiem odpowiedzialności. Gdy słyszysz: „Nie zrobiłem raportu, bo Bartek nie przesłał

danych", nie musisz od razu decydować, czy Bartek jest winny, pracownik jest winny, czy wszyscy padli ofiarą potężnej siły natury o nazwie „brak odpowiedzi na Teamsie”. Możesz przejść przez kilka prostych pytań: kiedy zauważyłeś brak danych, co zrobiłeś wtedy, kiedy ponowiłeś prośbę, komu zgłosiłeś ryzyko, co można było wykonać bez tych danych i kiedy wiedziałeś już, że termin jest zagrożony? To nie jest przesłuchanie. To rekonstrukcja decyzji. Czasami okaże się, że pracownik zrobił wszystko rozsądnie, przeszkoda rzeczywiście była poza jego kontrolą i jedyną uczciwą reakcją jest zmiana planu. Innym razem odkryjesz, że „czekałem na odpowiedź” oznacza „wysłałem jedną wiadomość w poniedziałek i następnie przez cztery dni prowadziłem eksperyment naukowy, czy temat rozwiąże się sam”.

Właśnie tutaj dobrze widać różnicę między odpowiedzialnością za wynik a kontrolą nad całym światem. Pracownik nie odpowiada za to, czy inna osoba odpisze. Odpowiada jednak za to, co zrobi, jeśli odpowiedzi nie będzie. Nie odpowiada za awarię systemu. Odpowiada za decyzję, czy zgłosi problem, poszuka obejścia, zmieni kolejność pracy albo poinformuje, że rezultat będzie później. Nie odpowiada za nagłą zmianę wymagań klienta. Odpowiada za zauważenie, że zmiana wpływa na zakres, czas lub jakość, i za powiedzenie tego zanim cały zespół wjedzie z rozpędu w nowy problem. To ważne, bo niektórzy menedżerowie, próbując zwiększyć odpowiedzialność, przypadkiem oczekują wszechmocy. „Masz dowieźć” brzmi dobrze na slajdzie, ale jeśli człowiek nie ma budżetu, dostępu, decyzji ani prawa do zmiany czegokolwiek, to nie dałeś mu odpowiedzialności. Dałeś mu odpowiedzialność dekoracyjną, coś jak kierownica w dziecięcym

samochodzik - można nią kręcić, ale kierunek jazdy ustala ktoś inny.

Problem z chronicznym „nie da się” ma zwykle inny charakter. Człowiek posiada pewien zakres wpływu, ale wykorzystuje go tylko do momentu pierwszej przeszkody. Praca przebiega dobrze dopóty, dopóki świat współpracuje. Jeśli trzeba przypomnieć się drugi raz, podjąć niepopularną decyzję, poprosić o doprecyzowanie, znaleźć inne rozwiązanie albo poinformować wcześniej o opóźnieniu, pojawia się zatrzymanie. To często nie wynika ze złej woli. Czasem pracownik nauczył się, że zgłaszanie problemów wystarcza. Czasem boi się samodzielnej decyzji, bo wcześniej za błędy był bardziej karany niż za bezczynność. Czasem ma przekonanie, że skoro przeszkoda powstała poza jego obszarem, to również rozwiązanie powinno przyjść z zewnątrz. A czasem, oczywiście, odkrył prostą prawdę organizacyjną: jeśli odpowiednio długo stoisz z problemem przed drzwiami szefa, szef może go od ciebie wziąć, ponieważ chce wreszcie wrócić do własnej pracy.

To ostatnie jest szczególnie podstępne, bo przełożony nieświadomie wzmacnia dokładnie to zachowanie, którego później nie znosi. Wyobraź sobie pracownika, który przychodzi i mówi: „Nie mogę skończyć prezentacji, bo nie mam wyników sprzedaży z regionu północnego”. Szef odpowiada: „Dobra, podeślę ci kontakt do Ani. Właściwie sam do niej napiszę. Poczekaj, zadzwonię, będzie szybciej”. Dziesięć minut później dane są zdobyte, prezentacja uratowana, a przełożony ma poczucie skuteczności. I rzeczywiście był skuteczny. Tyle że system nauczył właśnie pracownika bardzo konkretnej procedury: gdy pojawia się trudność, przynies ją szefowi w stanie surowym. Nie musisz nawet pakować. Szef rozwiąże. Jeśli taki schemat powtórzy

się dwadzieścia razy, późniejsze pretensje „dlaczego nie próbujesz najpierw sam?” będą dla pracownika trochę jak skarga restauratora, że klienci ciągle zamawiają danie, które od miesiący jest pierwsze w menu.

Pierwszym praktycznym ruchem nie jest więc wygłoszenie przemowy o odpowiedzialności, lecz zmiana sposobu prowadzenia rozmowy o przeszkodzie. Kiedy pracownik przychodzi z problemem, nie odbieraj mu go natychmiast. Najpierw ustal trzy rzeczy: co dokładnie blokuje wynik, co zostało już zrobione i jaki następny ruch proponuje pracownik. Możesz powiedzieć: „Rozumiem, że nie masz danych. Co już zrobiłeś, żeby je zdobyć, i co proponujesz teraz?”. Jeśli odpowiedź brzmi „nie wiem”, nie musisz triumfalnie ogłaszać, że właśnie złapałeś wymówkę na gorącym uczynku. Daj chwilę na myślenie. „Zastanówmy się. Jakie masz trzy możliwe ruchy?”. Celem nie jest zmuszanie człowieka do przedstawiania magicznych rozwiązań. Celem jest przesunięcie jego roli z komentatora wydarzeń na uczestnika, który nadal ma coś do zrobienia.

Warto przy tym uważać na pewien językowy szczegół. Zdanie „co proponujesz?” może być doskonałym narzędziem, ale używane mechanicznie zaczyna brzmieć jak menedżerski automat telefoniczny. Pracownik mówi, że budynek nie ma prądu, a przełożony z kamienną twarzą odpowiada: „A jakie widzisz opcje?”. Cóż, można rozważyć elektrownię atomową na parkingu. Odpowiedzialność nie polega na tym, że człowiek musi sam rozwiązać każdą sytuację, niezależnie od uprawnień i realiów. Jeśli potrzebna jest twoja decyzja, wykonaj swoją część. Jeśli trzeba eskalować temat wyżej, eskaluj. Jeśli problem wymaga dostępu, który masz tylko ty, nie każ pracownikowi „bardziej się postarać”, by mentalnie wyprodukował sobie

uprawnienia administratora. Ważne jest jednak, aby nawet wtedy ustalić podział: „Ja załatwiam dostęp do 13:00, ty w tym czasie przygotowujesz pozostałą część i wracasz do mnie o 14:00 z informacją, czy temat jest już odblokowany”. Pomoc nie musi oznaczać przejęcia całości.

Drugi ruch polega na rozdzieleniu przyczyny od reakcji podczas rozliczania. Jeśli zadanie nie zostało dowiezione, możesz uznać realność przeszkody i jednocześnie nie uznać sposobu działania za wystarczający. „Rozumiem, że dostawca spóźnił się z materiałem. To było poza twoją kontrolą. Natomiast informację, że termin jest zagrożony, dostałem dopiero dzisiaj, chociaż wiedziałeś o tym dwa dni temu. Właśnie to chcę zmienić”. Takie zdanie jest znacznie bardziej precyzyjne niż „ciągle szukasz wymówek”. Słowo „wymówka” prawie zawsze uruchamia spór o intencje. Pracownik zaczyna dowodzić, że przecież naprawdę czekał na materiał, ty próbujesz udowodnić, że używa tego faktu do unikania odpowiedzialności, i po chwili oboje prowadzicie proces o stan jego duszy. Zachowanie można natomiast nazwać konkretnie: informacja przyszła za późno, nie było ponowienia, nie przedstawiono alternatywy, nie wykonano ustalonej eskalacji.

Jeżeli chcesz sprawdzić, czy masz do czynienia z przypadkową sytuacją czy wzorcem, nie potrzebujesz ogromnego arkusza pod tytułem „Historia wszystkich zawodów od początku zatrudnienia”. Przez kilka tygodni zwracaj uwagę na prosty łańcuch: zadanie - przeszkoda - reakcja - komunikacja - rezultat. Nie interesuje cię liczba problemów, bo ktoś może pracować w obszarze, gdzie problemów jest mnóstwo. Interesuje cię zachowanie po ich wystąpieniu. Czy pracownik działa samodzielnie w rozsądnym zakresie? Czy sygnalizuje ryzyko odpowiednio

wcześniej? Czy wraca z propozycją, czy tylko z opisem? Czy po wcześniejszej rozmowie poprawił sposób postępowania? Jeśli widzisz powtarzalność, masz podstawę do konkretnej rozmowy. Jeśli widzisz pojedyncze potknięcia w różnych okolicznościach, być może nie masz „pracownika, który zawsze ma powód”, tylko zwykłego człowieka pracującego w zwykłej organizacji, czyli miejscu, gdzie czasem coś naprawdę idzie nie tak.

Wersja minimum tej metody jest bardzo prosta. Przy najbliższym „nie mogłem, bo...” nie rozwiązuj problemu w pierwszych trzydziestu sekundach. Odpowiedz jednym pytaniem: „Co zrobiłeś po tym, kiedy pojawiła się ta przeszkoda?”. Potem słuchaj. To pytanie często daje więcej informacji niż dziesięć minut dyskusji o powodach, ponieważ przenosi rozmowę z okoliczności na działanie. Jeśli pracownik wykonał sensowne kroki, możesz to zauważyć i pomóc tam, gdzie rzeczywiście potrzebuje wsparcia. Jeśli nie wykonał nic, masz konkret do pracy, bez konieczności zgadywania jego motywacji. A jeśli odpowie: „Czekałem”, możesz dopytać: „Do kiedy czekałeś i jaki miał być następny krok, gdyby odpowiedź nie przyszła?”. W tym miejscu bardzo często po raz pierwszy widać prawdziwą lukę.

Plan B jest potrzebny wtedy, gdy pracownik za każdym razem odbija pytanie z powrotem: „No dobrze, ale powiedz mi, co mam zrobić”. Jeżeli zadanie mieści się w jego kompetencjach, nie dawaj od razu gotowej odpowiedzi. Ustal ramę: „Mogę pomóc ci wybrać, ale najpierw przedstaw dwie sensowne opcje wraz z ryzykiem każdej z nich”. Jeśli nie potrafi zrobić tego od razu, daj mu konkretny czas na przygotowanie propozycji. Jeżeli natomiast widzisz, że brakuje mu wiedzy, nie udawaj, że pytanie coachingowe magicznie wytworzy kompetencję. Pokaż raz sposób