

Scenariusz trudnej rozmowy z pracownikiem

Ktoś w zespole wyraźnie sobie nie radzi. Ten scenariusz prowadzi przez rozmowę od pierwszego sygnału do notatki po spotkaniu. Dla menedżera i dla HR.

01 Kiedy rozmowa jest potrzebna

Jeden sygnał to za mało, żeby wyciągać wnioski. Kilka sygnałów przez dwa, trzy tygodnie to powód, żeby porozmawiać.

- Praca gorsza lub wolniejsza niż zwykle, i to nie od wczoraj.
- Wycofanie: milczenie na spotkaniach, wyłączona kamera, brak pytań.
- Widoczne zmęczenie: sen, koncentracja, wygląd.
- Zdania typu „nie daję rady”, „to nie ma sensu”.
- Spóźnienia, krótkie nieobecności, „zrobię to jutro”.
- Drażliwość i konflikty nieproporcjonalne do sytuacji.
- Sygnały od zespołu: „coś się dzieje z X”.
- Nagła zmiana po wydarzeniu w życiu prywatnym.

02 Przygotowanie

Miejsce

Osobne pomieszczenie, bez szklanych ścian.
Telefon wyciszony, laptop zamknięty.
Zarezerwuj 45 minut i nic bezpośrednio po.

Czas

Zwykły dzień, najlepiej przed południem. Nie piątek po szesnastej, nie dzień przed urlopem, nie tuż po spięciu.
Zaproś bez tajemniczości: „Chcę porozmawiać, jak Ci idzie”.

Cel jednym zdaniem

Zapisz go przed rozmową. Na przykład: „Chcę zrozumieć, co się dzieje, i ustalić, jak mogę pomóc”.
Jeśli cel brzmi „chcę, żeby to się skończyło”, to jest rozmowa o wynikach. Nie łącz obu w jednym spotkaniu.

03 Struktura rozmowy w 5 krokach

1

Otwarcie

2 minuty

Powiedz, po co spotkanie, i że to nie ocena.

„Zależy mi na Tobie, nie na raporcie. Dlatego chcę porozmawiać.”

2

Obserwacja bez oceny

3 minuty

Fakty, daty, zachowania. Zero interpretacji.

„W ostatnich trzech tygodniach dwa razy nie było Cię na porannym spotkaniu.”

3

Pytanie i słuchanie

15 minut

Jedno otwarte pytanie, potem cisza. Nie przerywaj, nie doradź. Na koniec powtórz własnymi słowami to, co padło z drugiej strony.

„Jak to wygląda z Twojej strony?”

4

Ustalenie wsparcia

10 minut

Zapytaj, czego potrzebuje. Zaproponuj to, co masz w zasięgu: zmianę zakresu zadań, elastyczne godziny, kontakt ze specjalistą z programu wsparcia. Nie obiecuj tego, czego nie możesz dać.

„Czego potrzebujesz ode mnie w najbliższym tygodniu?”

5

Umówienie kolejnego kontaktu

2 minuty

Konkretny dzień i godzina, nie „odezwij się”. Krótko podsumuj ustalenia.

„Wróćmy do tego w czwartek o dziesiątej.”

04 Zdania do użycia i zdania, których unikać

POWIEDZ

NIE MÓW

„Widzę, że od kilku tygodni jest Ci trudniej. Jak to wygląda z Twojej strony?”

„Co się z Tobą ostatnio dzieje?”

„Nie musisz mówić mi wszystkiego. Chcę wiedzieć, jak mogę pomóc.”

„Każdy ma gorsze dni. Weź się w garść.”

„Dziękuję, że mi to mówisz.”

„Nie przesadzasz trochę?”

„Czego potrzebujesz ode mnie w najbliższym tygodniu?”

„Ja na Twoim miejscu...”

„To zostaje między nami. Wyjątek to sytuacja, w której ktoś jest w niebezpieczeństwie.”

„Obiecuję, że nikt się nie dowie.”

„Jest osoba, która zna się na tym lepiej niż ja. Pomogę Ci się z nią skontaktować.”

„To brzmi jak depresja.” „To wypalenie.”

„Wróćmy do tego w czwartek o dziesiątej.”

„Daj znać, jakby coś.”

05 Granice roli menedżera i HR

Nie diagnozujemy

Nie nazywamy stanu pracownika chorobą, nawet gdy objawy wydają się oczywiste. Nie pytamy o leki ani o terapię. Mówimy o zachowaniach w pracy i o ich skutkach.

Nie terapeutyzujemy

Rozmowa wspierająca to nie sesja. Ma ustalić, co firma może zrobić, i wskazać dalszą drogę. Cotygodniowe rozmowy „o emocjach” z przełożonym obciążają obie strony.

Kiedy skierować do specjalisty

- Objawy trwają dłużej niż kilka tygodni.
- Pracownik sam mówi, że nie daje rady.
- Problem dotyczy życia prywatnego, na które firma nie ma wpływu.
- Druga rozmowa nie przyniosła zmiany.

Wskaż konkretną ścieżkę: program wsparcia psychologicznego w firmie, lekarz rodzinny, psycholog.

Kiedy sytuacja jest pilna

Pracownik mówi o odebraniu sobie życia, o tym, że „lepiej byłoby zniknąć”, albo widzisz bezpośrednie zagrożenie zdrowia lub życia. Nie zostawiaj tej osoby samej. **Zadzwoń pod 112.** Powiadom HR. Nie oceniaj, czy „mówi poważnie”. To nie Twoja decyzja.

06 Notatka po rozmowie

Zapisz

- ✓ Datę i czas rozmowy.
- ✓ Cel rozmowy.
- ✓ Fakty, o których była mowa: zachowania w pracy.
- ✓ Ustalenia po obu stronach.
- ✓ Termin kolejnego kontaktu.

Nie zapisuj

- ✗ Domysłów o stanie zdrowia.
- ✗ Szczegółów z życia prywatnego, którymi pracownik się podzielił.
- ✗ Własnych ocen („wygląda na załamane”).
- ✗ Niczego, czego nie dałoby się pokazać tej osobie.

Notatka służy ciągłości wsparcia. Przechowuj ją jak inne dane pracownicze. Nie wysyłaj jej „do wiadomości” innych osób.

07 Do wypełnienia

Data rozmowy

Kolejny kontakt (dzień, godzina, forma)

Cel rozmowy (jedno zdanie)

Ustalenia