

Primele minute după semnalarea unei abateri decid protecția produsului și dacă angajații vor mai vorbi data viitoare.

Prima reacție devine următoarea regulă nescrisă.

Un angajat vine și spune: „Avem o problemă.” Managerul este în mijlocul producției. Comanda trebuie să plece. Clientul așteaptă.

În următoarele secunde, managerul nu rezolvă doar situația curentă. Le arată tuturor ce se întâmplă în această firmă când cineva semnalează o abatere.

Dacă reacția este furie, ironie sau căutarea vinovatului, data viitoare oamenii vor întârzia, diminua sau ascunde informația. Dacă reacția protejează produsul, clarifică faptele și tratează corect persoana, firma construiește încredere controlată.

Ce are nevoie angajatul în primul minut

Nu are nevoie de felicitări teatrale și nici de interogatoriu. Are nevoie să știe că a făcut bine că a comunicat, că produsul va fi protejat și că decizia va fi luată de persoana competentă.

O replică sănătoasă poate fi:

„Bine că ai oprit și ai spus. Arată-mi produsul, spune-mi ce ai observat și ce ai făcut până acum.”

Protocolul managerial în opt pași

1. **Mulțumește pentru semnalare** — fără să confirmi încă interpretarea tehnică.
2. **Protejează produsul** — unde este, este identificat, poate fi folosit accidental?
3. **Separă faptele de presupuneri** — ce s-a observat, cine, când, la ce produs.
4. **Activează persoana competentă** — nu improviza o decizie tehnică în afara competenței tale.
5. **Controlează extinderea** — verifică dacă situația poate afecta alte loturi sau zone.
6. **Menține comunicarea** — spune echipei strict ce trebuie să știe, evită zvonurile.
7. **Analizează cauza** după controlarea situației — instrucțiune, instruire, echipament, presiune, decizii manageriale.
8. **Închide bucla** — comunică decizia și urmărește dacă problema reapare.

Ce să nu spui în primele minute

„Iar voi?” „Cine a făcut asta?” „Nu avem timp acum.” „Sigur nu este mare lucru.” „De ce nu mi-ai spus mai devreme?” înainte să înțelegi cronologia. Chiar dacă unele întrebări despre responsabilitate

vor fi necesare mai târziu, ordinea contează: produs, fapte, decizie, cauză, responsabilitate, învățare.

Reacție echitabilă nu înseamnă lipsa răspunderii

Managerul trebuie să distingă între **eroare umană** — o acțiune neintenționată într-un sistem care poate necesita îmbunătățire —, **comportament riscant** — o scurtătură luată pentru că riscul a fost subestimat sau normalizat — și **încălcare deliberată** — ignorarea conștientă a unei reguli clare și cunoscute.

Nu aplicăm aceeași etichetă tuturor situațiilor și nu folosim cultura deschisă ca scut împotriva răspunderii reale.

Când persoana care raportează a contribuit la problemă

Acesta este testul adevărat al culturii. Angajatul spune: „Eu am omis verificarea și am observat după ce am predat.”

Managerul trebuie să protejeze produsul și să afle repede aria afectată. Dacă reacția imediată este pedeapsa, următorul angajat va ascunde exact informația de care firma are nevoie. Raportarea onestă nu șterge greșeala, dar permite firmei să limiteze consecința.

Managerul trebuie să rezolve și obstacolul

Dacă angajații raportează repetat că nu au un termometru funcțional, că nu există loc pentru produsul blocat sau că schimburile nu se suprapun, atunci raportarea a trecut din zona operatorului în zona conducerii. Cererea „fiți mai atenți” nu rezolvă un obstacol managerial.

O conversație de cinci minute după incident

După controlarea situației, managerul poate folosi cinci întrebări: ce trebuia să se întâmple? Ce s-a întâmplat în realitate? Ce a făcut situația să pară normală în acel moment? Ce a împiedicat detectarea mai devreme? Ce schimbăm ca să reducem repetarea?

Aceste întrebări produc informație mai bună decât „de ce nu ai fost atent?”.

Ideea de reținut

Angajații ascultă declarațiile despre siguranță, dar cred reacțiile managerului.

Protejează produsul. Mulțumește pentru semnalare. Clarifică faptele. Activează decizia competentă. Corectează cauza. Revino cu feedback.

Această succesiune transformă o problemă într-o lecție și o raportare într-o verigă de încredere.

[Citește: De ce cresc raportările când cultura se îmbunătățește](#)

[Descoperă programul ghidat Lanțul de încredere](#)