Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Chcę Odejść z Pracy, Ale Jest Mi Głupio Wobec Zespołu

Jak odejść profesjonalnie, przygotować przekazanie obowiązków i poradzić sobie z poczuciem, że porzucasz ludzi zamiast po prostu zmieniać pracę



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

Chcę Odejść z Pracy, Ale Jest Mi Głupio Wobec Zespołu

Jak odejść profesjonalnie, przygotować przekazanie obowiązków i poradzić sobie z poczuciem, że porzucasz ludzi zamiast po prostu zmieniać pracę

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-647-7

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Czy zmiana pracy naprawdę oznacza zdradę zespołu? 11

Rozdział 2 - Kto odpowiada za zespół, kiedy ty postanawiasz odejść? 21

Rozdział 3 - Idealny moment na odejście, który nigdy nie nadchodzi 32

Rozdział 4 - Najgrzeczniejsze błędy, przez które odejście staje się trudniejsze..... 41

Rozdział 5 - Szef dał ci szansę. Czy teraz jesteś mu coś winien? 52

Rozdział 6 - Gdy koledzy biorą twoje odejście do siebie 61

Rozdział 7 - „Jesteśmy rodziną", czyli kiedy firmowa lojalność zaczyna ciążyć 71

Rozdział 8 - Nikt nie zrobi tego tak dobrze jak ty. I właśnie dlatego nie możesz odejść 80

Rozdział 9 - Zanim powiesz „odchodzę", przygotuj decyzję, a nie mowę obronną..... 92

Rozdział 10 - Jak powiedzieć szefowi, że odchodzisz, i nie zamienić rozmowy w negocjacje z własnym sumieniem 102

Rozdział 11 - Jak powiedzieć zespołowi, że odchodzisz, zanim zrobi to firmowa plotka 113

Rozdział 12 - Przekazanie obowiązków, które działa również wtedy, gdy nie odbierasz telefonu 123

Rozdział 13 - Plan ostatnich tygodni, czyli jak nie pracować za trzech przed odejściem 133

Rozdział 14 - Ostatni dzień pracy bez chaosu, zgubionego laptopa i emocjonalnych zaległości..... 144

Rozdział 15 - Kiedy szef nie przyjmuje twojego odejścia do wiadomości 154

Rozdział 16 - Gdy przekazanie obowiązków się sypie, a następcy nadal nie ma.....164

Rozdział 17 - Nowa praca znika, a wypowiedzenie już leży na biurku 175

Rozdział 18 - Pierwszy miesiąc po odejściu, czyli jak przestać mentalnie pracować w starej firmie.....185

Rozdział 19 - Nowa praca, stare nawyki. Jak nie zostać niezastąpionym po raz drugi.....196

Rozdział 20 - Możesz odejść i nadal być dobrym człowiekiem..... 207

INTRO

Masz już prawie gotowe wypowiedzenie. Dokument leży na pulpicie, rozmowa z przełożonym została przećwiczona w głowie mniej więcej czterdzieści razy, a nowa praca wygląda naprawdę obiecująco. Wystarczy powiedzieć kilka zdań, podpisać odpowiednie dokumenty i rozpocząć kolejny etap zawodowego życia. Proste? Oczywiście. Do chwili, kiedy koleżanka z zespołu mówi: „Dobrze, że jesteś, bo bez ciebie kompletnie byśmy sobie nie poradzili". W tym momencie twoje zawodowe ambicje pakują walizki, a poczucie winy obejmuje stanowisko dyrektora generalnego twojego sumienia. Nagle nie jesteś osobą, która chce zmienić pracę. Jesteś kimś, kto zamierza zostawić współpracowników na pastwę niedokończonych projektów, nieobsadzonych dyżurów i firmowego systemu, którego hasło zna prawdopodobnie tylko jedna osoba. Niestety, tą osobą jesteś ty.

Najbardziej irytujące jest to, że decyzja o odejściu wcale nie musi być trudna. Możesz wiedzieć, że obecna praca przestała ci odpowiadać, że zarabiasz za mało, nie masz możliwości rozwoju albo zwyczajnie potrzebujesz zmiany. Możesz mieć świetną ofertę, sensowny plan finansowy i przekonanie, że robisz coś dobrego dla siebie. A jednak wyobrażenie twarzy współpracowników po ogłoszeniu decyzji wystarcza, żebyś zaczął kwestionować wszystko. Może warto zostać jeszcze trzy miesiące? Może do końca projektu? Może poczekać, aż zatrudnią nową osobę? Problem polega na tym, że w niektórych firmach znalezienie idealnego momentu na odejście przypomina poszukiwanie wolnej sali konferencyjnej w poniedziałek o dziewiątej. Teoretycznie możliwe, praktycznie graniczące z cudem.

Jeżeli właśnie tak się czujesz, prawdopodobnie traktujesz ludzi, z którymi pracujesz, poważnie. Wiesz, kto potrzebuje wsparcia, kto przeżywa trudniejszy okres, ile wysiłku kosztowało was doprowadzenie projektu do obecnego stanu. Pamiętasz wspólne sukcesy, porażki i te szczególne zebrania, na których przez godzinę ustalano termin następnego zebrania. Łączą was doświadczenia, wzajemne zaufanie, czasem przyjaźnie. Nic dziwnego, że myśl o odejściu budzi emocje. Warto jednak zauważyć pewną istotną różnicę: możesz troszczyć się o współpracowników i jednocześnie nie odpowiadać za całą ich zawodową przyszłość. Lojalność wobec zespołu jest wartościowa. Dożywotnie zobowiązanie do podtrzymywania firmowej konstrukcji własnymi plecami niekoniecznie.

Poczucie winy bywa szczególnie silne wtedy, gdy firma od dawna funkcjonuje dzięki wysiłkowi kilku niezastąpionych osób. Wszyscy wiedzą, że brakuje pracowników, procedury istnieją głównie w prezentacjach, a ważne informacje są przechowywane w głowach ludzi, którzy od trzech lat nie byli na spokojnym urlopie. W takich warunkach odejście jednej osoby rzeczywiście może spowodować trudności. Tego nie trzeba udawać ani bagatelizować. Ale fakt, że twoja nieobecność ujawni problemy organizacyjne, nie oznacza automatycznie, że to ty jesteś ich przyczyną. Firma powinna umieć funkcjonować mimo zmian personalnych. Jeżeli cały dział może przestać działać, ponieważ jedna osoba przyjęła inną ofertę, sytuacja wymaga czegoś więcej niż wzruszającego apelu o lojalność.

Nie oznacza to oczywiście, że należy rzucić wypowiedzenie na biurko, ogłosić „radźcie sobie" i wyjść przy dźwiękach triumfalnej muzyki. Profesjonalne odejście ma znaczenie, szczególnie gdy pozostawiasz po sobie

projekty, klientów, obowiązki oraz ludzi, którzy będą musieli przejąć część twojej pracy. Możesz przygotować uporządkowane przekazanie zadań, jasno określić ich status, wskazać najważniejsze terminy i pomóc następcy zrozumieć, co naprawdę wymaga uwagi. Możesz rozmawiać z zespołem uczciwie, bez dramatyzowania i bez udawania, że wasze relacje nic dla ciebie nie znaczą. Nie musisz jednak obiecywać, że przez następne pół roku będziesz dostępny pod telefonem, ponieważ tylko ty pamiętasz, dlaczego pewien arkusz kalkulacyjny nosi nazwę „FINAL_OSTATECZNY_7".

W tej książce zajmiemy się właśnie granicą między odpowiedzialnością a niepotrzebnym poświęceniem. Przyjrzymy się sytuacjom, w których poczucie winy pomaga zachować się przyzwoicie, oraz takim, w których skutecznie blokuje rozsądną decyzję. Nauczysz się oddzielać rzeczywiste zobowiązania od oczekiwań, które narosły wokół twojej roli. Zobaczysz, jak przygotować rozmowę z przełożonym, zakomunikować decyzję współpracownikom i przekazać obowiązki bez zamieniania ostatnich tygodni pracy w całodobową akcję ratunkową. Porozmawiamy również o mniej wygodnych reakcjach: rozczarowaniu, pretensjach, próbach zatrzymania cię za pomocą emocjonalnych argumentów i własnej pokusie, żeby przeprosić wszystkich za to, że masz plany zawodowe niezwiązane z aktualnym pracodawcą.

Nie będziemy przy tym zakładać, że każdy pracuje w spokojnej organizacji, której kierownictwo reaguje na wypowiedzenie uśmiechem i życzeniami sukcesów. Czasami szef przyjmuje wiadomość ze zrozumieniem, a czasami zachowuje się tak, jakby właśnie odkrył zdradę stanu. Zdarza się, że zespół autentycznie cieszy się twoim

awansem, lecz równie dobrze ktoś może poczuć żal, złość albo zwykły strach przed dodatkową pracą. Nie masz możliwości kontrolowania wszystkich reakcji. Masz natomiast wpływ na sposób przekazania informacji, przygotowanie dokumentacji, dotrzymanie rzeczywistych zobowiązań i własne zachowanie. Kwestie formalne, takie jak okres wypowiedzenia, dodatkowe obowiązki czy ograniczenia umowne, wymagają sprawdzenia konkretnej umowy i odpowiednich przepisów. Dobra atmosfera nie zastępuje formalności, podobnie jak poprawnie wypełniony dokument nie załatwia całej ludzkiej strony rozstania.

Zanim przejdziemy dalej, warto zrobić niewielkie rozróżnienie. Wyobraź sobie, że znajoma osoba opowiada ci o świetnej propozycji zawodowej, ale boi się odejść, ponieważ jej współpracownicy będą mieli więcej pracy. Czy rzeczywiście uznasz, że powinna na zawsze zrezygnować z własnych możliwości? Zapewne zapytasz, czy ma przygotowany plan, czy może pomóc w przekazaniu obowiązków i czy decyzja została dobrze przemyślana. Być może poradzisz jej zachowanie ostrożności, jeżeli nowa oferta jest niepewna. Prawdopodobnie jednak nie zażądasz, żeby pozostała na stanowisku do emerytury z wdzięczności za wspólne obiady. Wobec innych potrafimy często oddzielić rozsądną odpowiedzialność od nadmiernego poświęcenia. Wobec siebie stosujemy regulamin napisany przez wyjątkowo surowego kierownika działu moralności.

Ważne będzie także spojrzenie na samą decyzję o odejściu. Czasami poczucie winy przykrywa inne wątpliwości: obawę przed nowym stanowiskiem, utratą stabilności, zmianą relacji albo niepewnością finansową. Wtedy łatwiej powiedzieć „nie mogę zostawić zespołu” niż przyznać „boję się, że podejmę złą decyzję”. Oba uczucia

mogą występować jednocześnie, ale wymagają innego podejścia. Dlatego zamiast przekonywać cię, że zawsze trzeba odchodzić, spróbujemy uporządkować przesłanki. Dobry wybór powinien uwzględniać twoje potrzeby, możliwości i zobowiązania. Pozostanie w pracy też może być świadomą, właściwą decyzją. Ważne, żeby nie wynikało wyłącznie ze strachu przed rozczarowaniem innych.

Na początek przyda ci się prosta obserwacja. Kiedy następnym razem pomyślisz „nie mogę ich tak zostawić", spróbuj dopowiedzieć konkretnie, co miałoby się wydarzyć. Czy zespół straci dostęp do istotnych informacji? Czy zabraknie osoby prowadzącej ważne zadanie? Czy ktoś będzie musiał przejąć dodatkowe obowiązki? A może najbardziej obawiasz się, że współpracownicy uznają cię za nielojalnego człowieka? Pierwsze sytuacje mogą wymagać działań organizacyjnych. Ostatnia dotyczy przede wszystkim emocji i interpretacji innych ludzi. Rozróżnienie nie rozwiązuje wszystkiego, ale zmienia charakter problemu. Zamiast jednego ogromnego wyrzutu sumienia pojawiają się sprawy, którymi można zająć się osobno, oraz uczucia, których nie trzeba natychmiast usuwać, żeby podjąć rozsądną decyzję.

Być może w trakcie czytania odkryjesz coś jeszcze: rozstanie z miejscem pracy potrafi być autentycznie smutne, nawet jeżeli bardzo go potrzebujesz. Możesz tęsknić za zespołem, martwić się o niedokończone sprawy, czuć wdzięczność wobec przełożonego i jednocześnie nie chcieć już tam pracować. Te emocje nie wykluczają się wzajemnie. Nie musisz również zamieniać dawnej firmy w czarny charakter, żeby uzasadnić swoje odejście. Czasami organizacja jest całkiem dobra, ludzie sympatyczni, a jednak pojawia się lepsza możliwość albo potrzeba zmiany. To

wystarczający powód, żeby poważnie rozważyć kolejny krok. Decyzja może być trudna i mimo to słuszna. Smutek po pożegnaniu nie stanowi dowodu popełnienia błędu.

Ostatecznie profesjonalne odejście nie polega na tym, żeby nikt nie odczuł twojej nieobecności. Taki rezultat bywa nierealny, szczególnie jeśli przez lata wykonywałeś ważną pracę i budowałeś dobre relacje. Chodzi o to, żeby zakończyć współpracę uczciwie, przewidywalnie i z szacunkiem, nie rezygnując przy tym z prawa do własnego rozwoju. Możesz pozostawić po sobie porządek zamiast chaosu, wdzięczność zamiast pretensji i dobre wspomnienia zamiast demonstracyjnego trzaskania drzwiami. A jeżeli mimo wszystko ktoś się rozczaruje? Cóż, nawet najlepiej przeprowadzone odejście nie ma funkcji automatycznego zarządzania cudzymi emocjami. Masz prawo zmienić pracę, nie zmieniając się z tego powodu w złego człowieka. I właśnie od tego warto zacząć: od przyjęcia, że można być lojalnym współpracownikiem, odpowiedzialnym profesjonalistą oraz osobą, która pewnego dnia mówi spokojnie: „Dziękuję za wspólną pracę. Czas na mój następny krok".

Rozdział 1 - Czy zmiana pracy naprawdę oznacza zdradę zespołu?

We wtorek o 11:17 podczas zupełnie zwyczajnego spotkania słyszysz zdanie: „Najważniejsze, że możemy na siebie liczyć”. Wszyscy przytakują. Ty również, chociaż od poprzedniego wieczoru wiesz już, że prawdopodobnie przyjmiesz ofertę innej firmy. Przez następne dwadzieścia minut omawiacie zadania, terminy i problemy, ale twoje myśli zajmuje coś zupełnie innego. Czy powinieneś już teraz powiedzieć zespołowi? Czy wypada uczestniczyć w planowaniu przyszłego kwartału, skoro możesz nie być wtedy pracownikiem? Czy fakt, że właśnie zgodziłeś się pomóc koledze, oznacza, że jesteś nieuczciwy? Jeszcze wczoraj uważałeś się za całkiem przyzwoitego człowieka. Dzisiaj czujesz się jak tajny agent konkurencji, mimo że twoja największa działalność konspiracyjna polega na przeglądaniu ofert pracy podczas przerwy obiadowej.

To dziwne uczucie bierze się z konfliktu dwóch rzeczy, które osobno wydają się zupełnie rozsądne. Z jednej strony chcesz rozwijać karierę, zadbać o swoje potrzeby, zarabiać więcej albo po prostu odzyskać satysfakcję z pracy. Z drugiej zależy ci na ludziach, z którymi codziennie współpracujesz. Problem zaczyna się w chwili, gdy twój umysł uznaje, że realizacja pierwszego pragnienia musi oznaczać zdradę drugiego. Wtedy każda pozytywna interakcja z zespołem staje się kolejnym argumentem przeciwko odejściu. Ktoś ci dziękuje za pomoc, więc czujesz się zobowiązany zostać. Ktoś opowiada o trudnym projekcie, więc zaczynasz zastanawiać się, czy wolno ci dokładać mu zmartwień. Ktoś wspomina, że dobrze się wam

pracuje, a ty w myślach przygotowujesz mowę obrończą, jakby za tydzień miała rozpocząć się rozprawa w Sądzie Najwyższym do spraw Koleżeństwa.

Żeby zrozumieć ten mechanizm, warto najpierw rozróżnić trzy pojęcia: lojalność, wdzięczność i zobowiązanie. Często traktujemy je jak synonimy, choć każde oznacza coś innego. Lojalność może przejawiać się w uczciwym wykonywaniu obowiązków, dotrzymywaniu uzgodnień i niewykorzystywaniu zaufania współpracowników. Wdzięczność oznacza docenienie otrzymanego wsparcia, możliwości rozwoju czy zwykłej ludzkiej życzliwości. Zobowiązanie natomiast dotyczy tego, do czego rzeczywiście się umówiliśmy, co wynika z naszej roli, kontraktu lub świadomie złożonej obietnicy. Można być lojalnym, wdzięcznym i odpowiedzialnym, a mimo to zakończyć współpracę. Żadne z tych pojęć nie zawiera automatycznego dopisku drobnym drukiem: „W zamian zobowiązujesz się nigdy nie składać wypowiedzenia".

Spójrz na przykład Marty, która od pięciu lat pracuje w niewielkim dziale obsługi klientów. Lubi swój zespół, pomogła wdrożyć dwoje nowych pracowników i wielokrotnie otrzymywała wsparcie, kiedy miała trudniejszy okres. Teraz dostała propozycję pracy z wyższym wynagrodzeniem i bardziej przewidywalnym harmonogramem. Zamiast się cieszyć, zaczyna wyliczać wszystkie sytuacje, w których ktoś kiedyś zrobił dla niej coś dobrego. Koleżanka zamieniła się z nią dyżurem. Kierownik pozwolił jej wcześniej wyjść. Współpracownik wyjaśnił skomplikowany proces. Marta traktuje te wspomnienia jak raty kredytu, którego okres spłaty pozostaje nieznany. Tymczasem pomoc udzielana w normalnych relacjach zawodowych nie musi zamieniać się w dług wymagający wieloletniej obecności. Można

odpowiedzieć życzliwością, rzetelnością i szacunkiem, zamiast płacić własną przyszłością za każdą dobrą przysługę.

Istotne jest również to, jak budujemy swoją tożsamość w pracy. Jeśli przez lata byłeś osobą, która zawsze pomaga, zostaje dłużej, rozwiązuje konflikty i odbiera telefony w kryzysowych momentach, prawdopodobnie przyzwyczaiłeś się do określonej roli. Ludzie postrzegają cię jako niezawodnego współpracownika, a ty zaczynasz uważać niezawodność za jedną ze swoich najważniejszych cech. Kiedy pojawia się perspektywa odejścia, możesz odczuwać, że robisz coś sprzecznego z własnym charakterem. Przecież osoba, na której zawsze można polegać, nie zostawia innych w trudnej chwili. Tyle że niezawodność nie oznacza nieograniczonej dyspozycyjności. Można sumiennie wywiązywać się z odpowiedzialności przez wiele lat, a następnie zakończyć ją w uzgodniony sposób. W przeciwnym razie największą karą za bycie dobrym pracownikiem byłby zakaz zostania byłym pracownikiem.

Szczególnie interesujący jest moment, w którym zaczynamy mylić przewidywanie rozczarowania z rzeczywistym wyrządzeniem krzywdy. Wyobrażasz sobie, że po ogłoszeniu decyzji kolega spuści wzrok, kierowniczka zamilknie, a ktoś podczas przerwy powie: „Szkoda, liczyliśmy na ciebie". Wszystko to może się wydarzyć. Jednak sam fakt, że ludzie poczują smutek lub rozczarowanie, nie dowodzi jeszcze, że postąpiłeś nieuczciwie. Ludzie bywają rozczarowani również wtedy, gdy druga osoba podejmuje całkowicie uprawnioną decyzję. Możesz odmówić dodatkowego projektu, nie zgodzić się na nadgodziny albo wybrać inną drogę zawodową. Twoje zachowanie może komuś nie odpowiadać, ale ocena jego

uczciwości wymaga uwzględnienia okoliczności, a nie tylko siły cudzych emocji.

Co więcej, zanim ktokolwiek pozna twoją decyzję, możesz już prowadzić w głowie pełną symulację katastrofy. Wyobrażasz sobie reakcje wszystkich współpracowników, często przypisując im najbardziej dramatyczne interpretacje. W twojej wersji wydarzeń Kasia poczuje się oszukana, Michał przestanie się odzywać, a przełożony uzna, że cała jego inwestycja w twój rozwój została zmarnowana. Tymczasem nie wiesz jeszcze, co naprawdę pomyślą. Kasia może właśnie sama rozważać zmianę pracy, Michał może zapytać o możliwości rekrutacyjne w nowej firmie, a przełożony może być rozczarowany, lecz jednocześnie rozumieć twoje motywacje. Nasz mózg potrafi stworzyć wyjątkowo przekonującą katastrofę społeczną, obsadzając w niej osoby, które nie otrzymały nawet scenariusza.

Nie oznacza to jednak, że każda obawa jest wymyślona. W niewielkim zespole twoje odejście może rzeczywiście zwiększyć obciążenie pozostałych osób. Może też pojawić się chwilowa niepewność, ponieważ inni nie wiedzą, kto przejmie twoje zadania. Jeśli jesteś kierownikiem, możesz martwić się o rozwój podwładnych, którym obiecałeś wsparcie. Uznanie tych konsekwencji jest oznaką realizmu. Błąd pojawia się dopiero wtedy, kiedy z faktu istnienia trudności wyciągasz wniosek, że nie wolno ci odejść. Taki sposób rozumowania prowadzi do pułapki: im bardziej jesteś potrzebny, tym mniej możesz decydować o własnym życiu. W dodatku im dłużej zostajesz wyłącznie z poczucia winy, tym dłużej organizacja może odkładać przygotowanie się na zmianę.

Warto przyjrzeć się jeszcze jednej rzeczy: temu, co oznacza dla ciebie słowo „zdrada”. To mocne określenie,

kojarzące się z celowym naruszeniem zaufania, oszustwem albo działaniem przeciwko komuś. Czy naprawdę opisuje sytuację, w której pracownik, po przemyśleniu swojej przyszłości, korzysta z możliwości zmiany zatrudnienia i zachowuje przy tym uzgodnione zasady? Oczywiście zdarzają się odejścia przeprowadzone nieuczciwie: ktoś świadomie wprowadza współpracowników w błąd, narusza poufność albo celowo sabotuje przekazanie obowiązków. Takie zachowania należy oceniać osobno. Jednak sama decyzja o zmianie pracodawcy nie staje się zdradą tylko dlatego, że komuś będzie bez ciebie trudniej. Intensywność emocji nie zmienia automatycznie znaczenia słów.

Co naprawdę mówi ci poczucie winy?

Spróbuj wyobrazić sobie pracownika, który postanawia zostać jeszcze rok, chociaż jego obecne stanowisko od dawna nie odpowiada jego potrzebom. Na początku odczuwa ulgę. Nie musi prowadzić trudnej rozmowy, nikt się nie rozczaruje, zespół nadal funkcjonuje w znanym składzie. Po kilku miesiącach zaczyna jednak coraz częściej irytować się drobiazgami. Każde dodatkowe zadanie odbiera jako dowód, że inni go wykorzystują, chociaż wcześniej sam zgodził się pozostać. Gdy kolega prosi o pomoc, reaguje chłodniej niż dawniej. Zespół ma więc nadal swojego doświadczonego specjalistę, ale jego zaangażowanie i relacje stopniowo się pogarszają. To nie musi być nieunikniony scenariusz, lecz pokazuje ważną rzecz: pozostanie w pracy z poczucia obowiązku nie gwarantuje, że wszyscy na tym skorzystają.

Poczucie winy warto potraktować jako sygnał wymagający sprawdzenia, a nie jako gotowy wyrok. Czasami rzeczywiście informuje, że zaniedbaliśmy coś ważnego. Jeżeli obiecałeś współpracownikowi przygotować

dokumentację i zamierzasz odejść, nie zostawiając nawet informacji o jej stanie, dyskomfort może wskazywać na realne zobowiązanie. Jeśli jednak czujesz się winny wyłącznie dlatego, że inni będą musieli przyzwyczaić się do twojej nieobecności, sytuacja wygląda inaczej. Nie każde nieprzyjemne uczucie oznacza naruszenie zasad. Człowiek może odczuwać wyrzuty sumienia nawet wtedy, gdy postępuje rozsądnie, zwłaszcza jeśli przez długi czas przyzwyczajał się do stawiania cudzych potrzeb ponad własnymi.

Pomocne okazuje się zapisanie jednej konkretnej myśli, która pojawia się, gdy rozważasz odejście. Nie ogólnego „jest mi głupio", lecz pełnego zdania. Na przykład: „Jeżeli odejdę przed zakończeniem projektu, zespół uzna, że jestem niewdzięczny". Następnie przyjrzyj się temu zdaniu jak informacji, którą otrzymałeś na spotkaniu i którą należy zweryfikować. Czy wiesz, że wszyscy tak pomyślą? Czy uznanie kogoś za niewdzięcznego jest jedyną możliwą reakcją? Czy istnieją działania, dzięki którym możesz zakończyć współpracę uczciwie, nawet jeśli projekt nadal będzie trwał? Nie chodzi o udowodnienie sobie, że wszystko pójdzie idealnie. Chodzi o oddzielenie faktów od interpretacji, zanim zaczniesz podejmować decyzje wyłącznie pod wpływem najbardziej bolesnej wersji wydarzeń.

Niektórym pomaga także zmiana perspektywy czasowej. Gdy myślisz o dniu ogłoszenia wypowiedzenia, wyobrażasz sobie napięcie, trudne pytania i niezręczne spotkania. To bardzo wyraziste obrazy, przez co potrafią zdominować ocenę całej sytuacji. Spróbuj jednak spojrzeć na swoją decyzję z perspektywy kolejnych dwóch lub trzech lat. Jakie możliwości otworzy przed tobą zmiana? Z czego

zrezygnujesz, jeżeli zostaniesz? Czy obecna sytuacja zawodowa jest odpowiednia dla twoich potrzeb na dłuższą metę? Nie musisz od razu znać wszystkich odpowiedzi. Ważne, żeby kilka potencjalnie nieprzyjemnych tygodni nie stało się jedynym kryterium decyzji mającej wpływ na znacznie dłuższy okres życia.

Możliwe również, że twoje poczucie winy wynika z przekonania, że dobry człowiek nie sprawia innym problemów. To brzmi szlachetnie, lecz w praktyce oznaczałoby konieczność podporządkowania wszystkich decyzji oczekiwaniom otoczenia. Nawet najbardziej życzliwy pracownik nie jest w stanie zagwarantować, że nigdy nikogo nie zawiedzie. Może natomiast zachowywać się uczciwie, dotrzymywać uzgodnień i brać odpowiedzialność za własne działania. Różnica jest istotna. Pierwszy standard wymaga kontroli nad cudzymi emocjami i wszystkimi konsekwencjami organizacyjnymi. Drugi dotyczy zachowań, na które rzeczywiście masz wpływ. Praca według pierwszego standardu przypomina próbę obsługi wszystkich firmowych problemów jednym przyciskiem z napisem „Ja się tym zajmę". Przycisk działa znakomicie, dopóki nie zauważysz, że jest podłączony bezpośrednio do twojego czasu i zdrowia.

Warto też zauważyć, że relacje zawodowe bywają asymetryczne w naszych wyobrażeniach. Gdy kolega informuje o zmianie pracy, potrafimy mu pogratulować i zaakceptować jego decyzję, nawet jeśli oznacza dodatkowe obowiązki. Gdy sami mamy zrobić dokładnie to samo, nagle zaczynamy uważać własne odejście za wyjątkowo dotkliwe wydarzenie. Czasami wynika to z przesadnego przekonania o własnej niezastąpioności, ale częściej z poczucia odpowiedzialności za bliskich współpracowników. Możesz

być ważnym członkiem zespołu i jednocześnie nie stanowić jego jedynej szansy na przetrwanie. Ludzie posiadają umiejętności, potrafią się uczyć, podejmować decyzje i organizować pracę. Traktowanie ich jak całkowicie bezradnych po twoim odejściu wcale nie musi być wyrazem szacunku.

Nie zawsze jednak da się samodzielnie rozplątać te emocje podczas jednego wieczoru. Jeśli praca od dawna wiąże się z silnym lękiem, wyczerpaniem albo presją przekraczającą twoje możliwości, samo analizowanie myśli może nie wystarczyć. Rozmowa z zaufaną osobą lub odpowiednim specjalistą może pomóc ocenić sytuację szerzej. Istotne jest przy tym, żeby szukać wsparcia, które pozwoli ci podjąć własną decyzję, zamiast kolejnej osoby gotowej zdecydować za ciebie. Nie potrzebujesz przecież dodatkowego członka komisji do spraw zatwierdzania twojego życia zawodowego. Masz już wystarczająco dużo wyimaginowanych członków tej komisji w swojej głowie.

Przy podejmowaniu decyzji dobrze jest również oddzielić relację z zespołem od relacji z pracodawcą. Możesz szczerze lubić ludzi, z którymi pracujesz, a jednocześnie nie akceptować zasad wynagradzania, stylu zarządzania albo perspektyw rozwoju. Nie musisz wybierać jednej oceny całego miejsca pracy. Firma może dawać ci wartościowe znajomości i jednocześnie nie oferować warunków, w których chcesz dalej funkcjonować. Przyznanie tego pozwala uniknąć sztucznego rozumowania, że skoro współpracownicy są świetni, wszystko inne powinno przestać mieć znaczenie. Dobre relacje są ważnym elementem życia zawodowego, ale rzadko jedynym. Nawet fantastyczni ludzie nie zastąpią wszystkich pozostałych

potrzeb, podobnie jak najlepsza atmosfera podczas firmowego śniadania nie rozwiąże problemu wynagrodzenia.

Jest jeszcze jedna niewygodna możliwość. Czasami obawiasz się nie tyle krzywdy współpracowników, ile utraty ich sympatii. Dotąd byłeś osobą zaangażowaną, dostępną, gotową pomagać. Odejście oznacza, że przez chwilę ktoś może zobaczyć w tobie człowieka stawiającego własne potrzeby na pierwszym miejscu. Dla osób, które silnie cenią akceptację otoczenia, bywa to trudniejsze niż sama zmiana stanowiska. Warto wtedy zapytać siebie, czy chcesz podejmować decyzje w taki sposób, żeby zawsze zasługiwać na aprobatę, czy raczej zachowywać się zgodnie z ważnymi zasadami, nawet gdy nie każdy będzie zadowolony. Te dwie drogi często się pokrywają, ale nie zawsze. Dojrzałość zawodowa obejmuje również zgodę na to, że ktoś może nie pochwalać twojej decyzji.

Nie oznacza to potrzeby demonstracyjnego odcinania się od ludzi. Jeśli cenisz kolegów, możesz dalej traktować ich z życzliwością, pomagać w granicach swoich obowiązków i przyznać, że wspólny czas wiele dla ciebie znaczył. Możesz czuć żal, że pewien etap się kończy. Nie musisz tłumić emocji ani budować wizerunku osoby, której nic nie obchodzi. Chodzi jedynie o to, żeby nie pozwalać emocjom samodzielnie ustalać, co wolno ci zrobić. Poczucie winy bywa głośne, ale nie zawsze jest szczególnie dobrze poinformowane. Potrafi protestować z ogromnym przekonaniem, nawet jeśli nie dysponuje żadnym konkretnym zarzutem poza stwierdzeniem, że „tak po prostu nie wypada”.

Wyobraź sobie zatem ostatnią scenę. Siedzisz przy biurku i myślisz o zmianie pracy. Tym razem zamiast zadawać sobie pytanie „Czy jestem złym człowiekiem, skoro

chcę odejść?", zastanawiasz się: „Czy moja decyzja jest przemyślana i jak mogę zrealizować ją uczciwie?". Pierwsze pytanie prowadzi do niekończącego się procesu oceniania własnego charakteru. Drugie pozwala przyjrzeć się realnym okolicznościom, obowiązkom i możliwościom. Nie usuwa automatycznie smutku ani obaw, ale przestaje traktować je jak dowody winy. Możesz nadal bardzo przejmować się zespołem. Możesz nawet uronić łzę podczas pożegnania. Nie oznacza to jednak, że powinieneś wycofać wypowiedzenie. Odejście z pracy bywa trudne właśnie dlatego, że nie jesteś obojętny na ludzi. A troska o nich nie wymaga, żebyś na zawsze zrezygnował z troski o siebie.

Rozdział 2 - Kto odpowiada za zespół, kiedy ty postanawiasz odejść?

W pewnej firmie istnieje niepisana zasada: jeśli pojawia się problem, należy znaleźć Pawła. Nieważne, czy chodzi o opóźnioną dostawę, trudnego klienta, błędne dane czy projekt, którego nikt nie chce prowadzić. Paweł zna historię wszystkich decyzji, pamięta ustalenia ze spotkań i potrafi wyjaśnić, dlaczego coś działa inaczej, niż przewiduje oficjalna procedura. Na schemacie organizacyjnym zajmuje stanowisko starszego specjalisty. W praktyce jest jednocześnie centrum informacji, koordynatorem awaryjnym i człowiekiem, którego numer telefonu powinien prawdopodobnie znajdować się obok instrukcji ewakuacji. Kiedy otrzymuje atrakcyjną ofertę zatrudnienia w innej firmie, jego pierwszą myślą nie jest wysokość nowego wynagrodzenia. Zastanawia się, kto będzie rozwiązywał wszystkie problemy, które dotąd trafiały na jego biurko.

Paweł nie wymyślił swoich obaw. Jeżeli odejdzie bez odpowiedniego przygotowania, część pracy rzeczywiście stanie się trudniejsza. Ludzie stracą szybki dostęp do informacji, niektóre sprawy mogą utknąć, a kierownik będzie musiał ustalić nowy podział obowiązków. Problem polega jednak na czymś innym: Paweł uważa, że skoro konsekwencje odejścia będą odczuwalne, to cała odpowiedzialność za ich uniknięcie spoczywa na nim. Tymczasem w organizacji istnieją różne poziomy odpowiedzialności. Pracownik odpowiada za wykonywanie powierzonych zadań, przestrzeganie uzgodnień i odpowiednie postępowanie z informacjami. Przełożony odpowiada za zarządzanie pracą swojego obszaru, a

organizacja za zapewnienie warunków umożliwiających jej funkcjonowanie. Te role mogą się przenikać, ale nie stają się jedną wielką odpowiedzialnością pracownika tylko dlatego, że akurat świetnie sobie radzi.

W codziennej pracy łatwo przestać dostrzegać ten podział. Jeśli regularnie pomagasz innym, możesz stopniowo przejmować zadania, które nigdy formalnie nie należały do twojego stanowiska. Początkowo robisz to okazjonalnie, później coraz częściej, aż w końcu wszyscy uznają, że tak po prostu wygląda normalny proces. Ktoś przestaje aktualizować instrukcję, ponieważ zawsze może cię zapytać. Ktoś inny nie uczy się obsługi narzędzia, bo ty wykonujesz określoną czynność szybciej. Po pewnym czasie twoja wiedza staje się nieformalnym elementem firmowej infrastruktury. Nikt nie podjął świadomej decyzji o uzależnieniu procesu od jednej osoby. Tak się po prostu ułożyło. Organizacja oszczędziła czas, współpracownicy mieli wygodniej, a ty otrzymałeś zaszczytny tytuł człowieka, którego nie można wypuścić nawet na spokojny piątek.

To ważny moment, ponieważ trzeba rozróżnić wykonywanie pracy od organizowania całego systemu pracy. Jeśli jesteś odpowiedzialny za prowadzenie konkretnego projektu, powinieneś znać jego stan, najważniejsze ryzyka i zobowiązania. Można od ciebie oczekiwać rzetelnego przekazania tych informacji w odpowiednim czasie. Nie oznacza to jednak, że masz osobiście zapewnić zatrudnienie następcy, zmienić strukturę działu i zagwarantować, że po twoim odejściu nikt nie popełni błędu. Takie decyzje należą do osób mających odpowiednie uprawnienia. Co więcej, próba samodzielnego rozwiązania wszystkich problemów może w praktyce utrudnić ich zauważenie przez kierownictwo. Dopóki