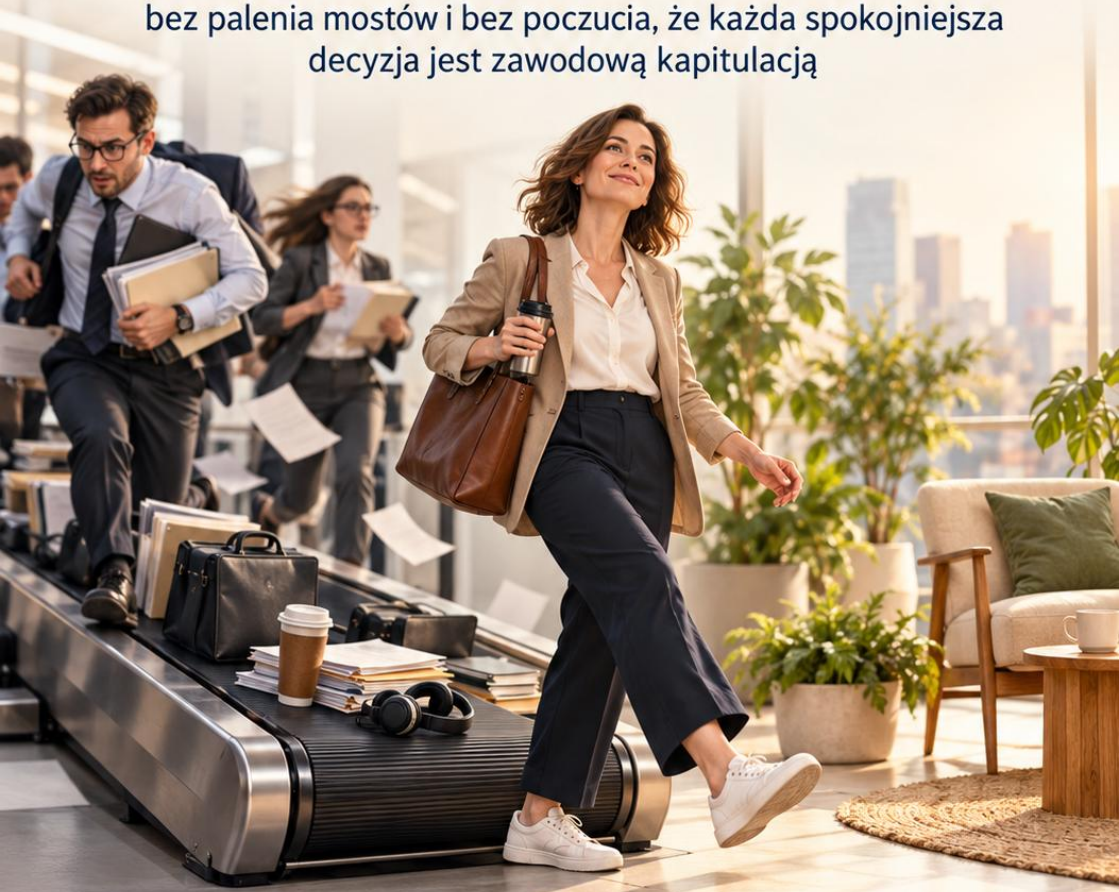
Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Chcę Zwolnić Zawodowo, Nie Wykoleić Kariery

Jak zmniejszyć tempo, odpowiedzialność lub wymiar pracy bez palenia mostów i bez poczucia, że każda spokojniejsza decyzja jest zawodową kapitulacją



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

Chcę Zwolnić Zawodowo, Nie Wykoleić Kariery

Jak zmniejszyć tempo, odpowiedzialność lub wymiar pracy bez palenia mostów i bez poczucia, że każda spokojniejsza decyzja jest zawodową kapitulacją

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-649-1

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy sukces zaczyna kosztować więcej, niż daje 11

Rozdział 2 - Dlaczego zwolnienie wygląda jak porażka, nawet kiedy jest rozsądne 21

Rozdział 3 - Kto naprawdę trzyma nogę na gazie? 32

Rozdział 4 - Jak pozornie zwolnić i nadal pędzić na złamanie karku 42

Rozdział 5 - Nie mogę ich zostawić. Czyli poczucie winy na pełnym etacie 52

Rozdział 6 - Złota klatka, czyli czy stać cię na spokojniejszą pracę? 62

Rozdział 7 - Jeszcze tylko ten projekt, czyli wieczne odkładanie spokojniejszego życia 72

Rozdział 8 - Nie musisz być wszędzie, żeby nadal być kimś 81

Rozdział 9 - Zaprojektuj spokojniejszą karierę, zamiast liczyć na cud 91

Rozdział 10 - Rozmowa z szefem, w której nie musisz ani błagać, ani grozić 100

Rozdział 11 - Jak oddać odpowiedzialność i nie zostać kierownikiem po godzinach 111

Rozdział 12 - Krótszy tydzień pracy, który naprawdę daje więcej życia 121

Rozdział 13 - Nowa rola w starej firmie, czyli jak zmienić kierunek bez zaczynania od zera 131

Rozdział 14 - Zmień pracodawcę bez uciekania przez okno ewakuacyjne 141

Rozdział 15 - Kiedy firma mówi „nie”, a ty naprawdę potrzebujesz zmiany 153

Rozdział 16 - Zwolniłem. Dlaczego więc wcale nie czuję się lepiej? 163

Rozdział 17 - Chcę zwolnić, ale firma właśnie wciska gaz do podłogi 174

Rozdział 18 - Jak nie obudzić się za rok w tej samej zawodowej karuzeli 185

Rozdział 19 - Gdy znowu zapragniesz awansu, nie musisz wracać do starego wyścigu 196

Rozdział 20 - Twoja kariera nie potrzebuje kierowcy na tylnym siedzeniu 207

INTRO

Jest 17:43. Właśnie zamykasz laptop, kiedy przychodzi wiadomość od przełożonego: „Masz dosłownie pięć minut?". Oczywiście masz. Masz też kolację, na którą obiecano cię w domu, zaległy spacer i głowę, która od kilku godzin pracuje na rezerwowym zasilaniu. Pięć minut zamienia się w dwadzieścia, potem w czterdzieści, a na koniec dowiadujesz się, że temat jest pilny, bo ktoś inny nie dopilnował go przez ostatnie trzy tygodnie. Gratulacje. Twoja niezawodność właśnie została nagrodzona kolejnym problemem. W drodze do domu pojawia się myśl, która jeszcze niedawno wydawałaby się zawodową herezją: a gdyby tak przestać się ścigać? Nie rzucać wszystkiego, nie otwierać pensjonatu na końcu świata, nie pisać dramatycznego pożegnania na LinkedInie. Po prostu pracować trochę mniej intensywnie i nadal mieć dobrą pracę.

Brzmi rozsądnie, dopóki nie zaczynasz wyobrażać sobie konsekwencji. Co pomyśli szef? Czy ominie cię awans? Czy współpracownicy uznają, że straciłeś ambicję? Czy następna firma spojrzy na twoje CV i zapyta, dlaczego zamiast piąć się coraz wyżej, postanowiłeś przez chwilę poruszać się poziomo? W zawodowej wyobraźni łatwo zamienić ograniczenie obowiązków w początek spektakularnego upadku. Jeszcze wczoraj byłeś człowiekiem od strategicznych projektów, a jutro, przynajmniej według wewnętrznego katastroficznego scenariusza, nikt nie powierzy ci nawet organizacji firmowego zamówienia papieru do drukarki. Zabawne, jak szybko mózg potrafi przejść od „chcę odzyskać wolne wieczory" do „moja kariera właśnie dobiegła końca".

Problem polega na tym, że przez lata mogliśmy przyzwyczaić się do bardzo jednostronnej definicji rozwoju. Więcej odpowiedzialności oznacza sukces. Większy zespół oznacza sukces. Wyższe stanowisko, większy budżet, bardziej skomplikowane projekty i telefon dzwoniący także podczas urlopu są przedstawiane jako kolejne potwierdzenia naszej wartości. Niewiele mówi się natomiast o momencie, w którym człowiek osiąga pozycję pozwalającą mu wreszcie wybierać, ale nadal zachowuje się tak, jakby każdą propozycję musiał przyjąć, żeby udowodnić, że zasługuje na swoje miejsce. Możesz więc mieć świetną karierę i jednocześnie coraz mniej czasu, żeby z niej korzystać. To dość osobliwa nagroda za wieloletnią ciężką pracę.

Nie oznacza to, że ambicja jest podejrzana, awanse są przereklamowane, a najlepszym pomysłem na życie zawodowe jest wykonywanie minimum obowiązków z miną człowieka, który właśnie odkrył sekret wszechświata. Można lubić szybkie tempo, trudne wyzwania i zarządzanie dużymi przedsięwzięciami. Można też lubić je przez dziesięć lat, a w jedenastym odkryć, że priorytety trochę się zmieniły. Człowiek nie podpisuje przecież dożywotniego zobowiązania do nieustannego zwiększania zawodowych obrotów. To, że kiedyś chciałeś kierować całym działem, nie oznacza, że teraz musisz marzyć o kierowaniu trzema. Przynajmniej dopóki nie powstanie korporacyjny regulamin nakazujący pracownikom coroczny wzrost ambicji o osiem procent.

Największym wyzwaniem często nie jest samo zmniejszenie tempa, ale zmiana sposobu myślenia o własnej wartości. Jeśli przez lata kojarzono cię z osobą, która zawsze odbiera telefon, podejmuje najtrudniejsze decyzje i bierze odpowiedzialność za sytuacje, których inni wolą nie

dotykać, ograniczenie tej dostępności może wydawać się utratą tożsamości. Bycie potrzebnym daje przecież satysfakcję. Problem zaczyna się wtedy, kiedy potrzebność staje się obowiązkiem, a każda próba odmowy wywołuje poczucie winy. W takim układzie trudno odróżnić prawdziwe zawodowe zobowiązania od przyzwyczajenia otoczenia, że zawsze można na ciebie przerzucić dodatkowe zadanie. Szczególnie jeśli dotychczas robiłeś to z uśmiechem, choć ten uśmiech od pewnego czasu przypominał raczej awarię mięśni twarzy.

Zwolnienie zawodowe nie musi oznaczać jednej radykalnej decyzji. Dla jednej osoby będzie to rezygnacja z kierowania zespołem i powrót do pracy eksperckiej. Dla innej zmniejszenie wymiaru etatu, uporządkowanie zakresu obowiązków albo świadoma odmowa kolejnego awansu. Ktoś będzie chciał zostać na swoim stanowisku, ale przestać być nieformalnym centrum zarządzania wszystkimi kryzysami w firmie. Ktoś inny zechce zmienić pracodawcę na takiego, który rzeczywiście rozumie różnicę między zaangażowaniem a całodobową gotowością bojową. Te rozwiązania mają różne koszty, wymagają różnych rozmów i mogą prowadzić do różnych konsekwencji. Właśnie dlatego uniwersalne „po prostu naucz się mówić nie" jest poradą mniej więcej tak użyteczną jak „po prostu zarabiaj więcej", kiedy pytasz, jak poprawić domowy budżet.

Ta książka nie będzie zachęcać cię do efektownego trzaskania drzwiami. Spalimy co najwyżej kilka nieaktualnych przekonań, a zawodowe mosty postaramy się zachować w dobrym stanie technicznym. Przyjrzymy się temu, jak rozpoznać rzeczywistą potrzebę zmiany, odróżnić chwilowe przemęczenie od trwałej zmiany priorytetów i wybrać takie rozwiązanie, którego skutki jesteś gotów

zaakceptować. Będzie miejsce na pieniądze, negocjacje, rozmowy z przełożonym, reputację, ambicję i zwyczajny lęk przed tym, że inni pójdą dalej, podczas gdy ty zdecydujesz się zostać na chwilę w miejscu. Nie będziemy jednak udawać, że odpowiednio dobrane zdanie podczas spotkania z szefem magicznie zamieni każdą organizację w oazę rozsądku.

Są firmy, w których ograniczenie obowiązków rzeczywiście zmienia perspektywy awansu. Są stanowiska wymagające dyspozycyjności, której nie da się bez końca negocjować. Są też domowe budżety, dla których obniżenie wynagrodzenia stanowi poważne ryzyko, a nie drobną korektę wydatków na przyjemności. Dlatego świadome zwolnienie wymaga czegoś więcej niż odwagi. Wymaga sprawdzenia, jakie masz możliwości, co chcesz zachować, z czego możesz zrezygnować i jakie konsekwencje potrafisz udźwignąć. Nie każda spokojniejsza droga będzie dostępna natychmiast. Czasami najlepsza zmiana zaczyna się od przygotowania warunków, dzięki którym za kilka miesięcy będzie można podjąć decyzję bez finansowej paniki i zawodowego chaosu.

Warto również odróżnić dwie sytuacje. Pierwsza pojawia się wtedy, gdy lubisz swoją pracę, ale jej obecny zakres przestał pasować do twojego życia. Druga zaczyna się, kiedy nie możesz już znieść środowiska, w którym funkcjonujesz. W pierwszym przypadku rozsądna reorganizacja może wiele poprawić. W drugim ograniczenie liczby godzin niekoniecznie rozwiąże problem, jeśli przez pozostały czas nadal będziesz pracować w atmosferze ciągłego strachu, konfliktów albo nierealnych oczekiwań. Zmiana tempa i zmiana otoczenia to różne decyzje. Ich pomylenie potrafi kosztować mnóstwo energii, szczególnie

gdy próbujesz naprawić własnym kalendarzem coś, co wynika ze sposobu zarządzania całą organizacją.

Na początek wystarczy niewielka, ale uczciwa obserwacja. Zastanów się, które elementy twojej pracy nadal dają ci satysfakcję, które odbierają najwięcej energii i czego konkretnie chciałbyś mieć więcej poza pracą. Nie zadowalaj się stwierdzeniem „potrzebuję spokoju". Spokój może oznaczać wolne popołudnia, mniej decyzji personalnych, przewidywalny grafik albo możliwość zakończenia urlopu bez zaległości przypominających archeologiczne wykopaliska. Im dokładniej nazwiesz oczekiwanie, tym łatwiej będzie ocenić, czy proponowana zmiana naprawdę je spełnia. Nie musisz jeszcze znać rozwiązania. Ważne, żeby nie pomylić chwilowej ulgi z trwałą poprawą.

Możliwe, że po tej analizie uznasz, że wcale nie chcesz pracować mniej. Chcesz jedynie przestać wykonywać cudzą pracę, uczestniczyć w bezsensownych spotkaniach albo odpowiadać za decyzje, na które nie masz żadnego wpływu. To również wartościowe odkrycie. Zawodowe zwolnienie nie jest konkursem na największą liczbę odzyskanych godzin ani deklaracją, że od teraz rozwój cię nie interesuje. Chodzi o odzyskanie wpływu na proporcje między odpowiedzialnością, wynagrodzeniem, satysfakcją i resztą życia. Taką zmianę można przeprowadzać stopniowo, sprawdzać jej rezultaty i korygować kierunek, zamiast od razu stawiać wszystko na jedną kartę.

Nie musisz nikomu udowadniać, że jesteś wystarczająco ambitny, żeby zasługiwać na odpoczynek. Nie musisz również przekonywać świata, że wybrałeś spokój, bo osiągnąłeś już absolutne zawodowe spełnienie. Możesz zwyczajnie uznać, że następny etap kariery powinien wyglądać inaczej niż poprzedni. Rozsądnie zaplanowana

zmiana nie usuwa wszystkich ryzyk, ale pozwala podejmować decyzje z otwartymi oczami, zamiast czekać, aż zmęczenie podejmie je za ciebie.

I być może właśnie na tym polega dojrzałość zawodowa: na umiejętności rozpoznania, kiedy warto przyspieszyć, kiedy utrzymać kurs, a kiedy zdjąć nogę z gazu. Kariera nie jest samochodem, który przy każdej mniejszej prędkości automatycznie wpada do rowu. Można zwolnić, sprawdzić drogę i nadal dotrzeć w miejsce, na którym naprawdę ci zależy. Zwłaszcza jeśli wreszcie przestaniesz traktować cudze oczekiwania jak nawigację, której nie wolno wyłączyć.

Rozdział 1 - Kiedy sukces zaczyna kosztować więcej, niż daje

Na spotkaniu podsumowującym kwartał Marta słyszy, że jest absolutnie niezastąpiona. Przełożony chwali jej zaangażowanie, współpracownicy potakują, a ktoś żartuje, że gdyby zabrakło Marty, cały dział musiałby ogłosić stan wyjątkowy. Wszyscy się śmieją. Marta również, chociaż przez głowę przechodzi jej niepokojąca myśl: skoro firma nie potrafi funkcjonować bez jednej osoby, może jednak nie jest to aż taki komplement? Po spotkaniu dostaje kolejne dwa projekty, bo przecież najlepiej radzi sobie z trudnymi tematami. Wraca do biurka z poczuciem, że właśnie otrzymała nagrodę za efektywność, której główną zaletą jest możliwość wykonywania jeszcze większej ilości pracy. Gdyby w firmie rozdawano medale za niezastąpioność, prawdopodobnie należałoby dołączać do nich ładowarkę i poduszkę.

Historia Marty pokazuje jedną z najbardziej przewrotnych cech zawodowego sukcesu. W pewnym momencie możesz być tak dobry w swojej pracy, że przestajesz mieć możliwość wykonywania jej w rozsądnym zakresie. Każde dobrze rozwiązane zadanie staje się argumentem za powierzeniem ci następnego, a każde skutecznie opanowane zamieszanie utwierdza otoczenie w przekonaniu, że poradzisz sobie także z kolejnym. Jeśli lubisz swoją pracę i cenisz zaufanie innych, trudno uznać to za problem. Przecież właśnie po to zdobywasz doświadczenie, żeby powierzano ci ważniejsze rzeczy. Kłopot zaczyna się wtedy, kiedy ilość oczekiwań rośnie

szybciej niż twoja możliwość ich realizacji, a satysfakcja z osiągnięć nie rekompensuje już kosztu ich zdobywania.

Warto w tym miejscu oddzielić dwie rzeczy, które często wrzucamy do jednego worka: zawodowy rozwój oraz zawodowe przeciążenie. Rozwój może oznaczać zdobywanie nowych kompetencji, większą samodzielność, ciekawsze zadania i lepsze wynagrodzenie. Przeciążenie pojawia się, gdy liczba lub trudność obowiązków przekracza dostępne zasoby, a sposób pracy nie pozwala wystarczająco się regenerować. Możesz rozwijać się bez przeciążenia i możesz być przeciążony, nie rozwijając się praktycznie wcale. Ta druga sytuacja jest szczególnie frustrująca. Od miesięcy wykonujesz coraz więcej, ale nie uczysz się niczego nowego, nie masz większego wpływu na decyzje i nie otrzymujesz wynagrodzenia odpowiadającego dodatkowej odpowiedzialności. Twoja kariera przypomina wtedy bieżnię ustawioną na coraz wyższą prędkość. Pot zalicza się do osiągnięć, ale krajobraz pozostaje podejrzanie znajomy.

Sukces nie ma jednej ceny

Nie każda osoba odczuwa nadmiar pracy w ten sam sposób. Ktoś może świetnie funkcjonować w dynamicznym środowisku, o ile wie, kiedy dzień się kończy. Ktoś inny akceptuje dłuższe godziny, lecz źle znosi nieustanne podejmowanie decyzji dotyczących ludzi, budżetów i konfliktów. Jeszcze komuś najbardziej przeszkadza konieczność ciągłego przełączania uwagi między kilkunastoma tematami. Z zewnątrz wszystkie te osoby wyglądają podobnie: są zapracowane. Tymczasem potrzebują zupełnie różnych zmian. Skrócenie czasu pracy nie pomoże wystarczająco, jeśli w pozostałych godzinach nadal musisz podejmować trudne decyzje bez potrzebnych

informacji. Zmniejszenie liczby projektów również niewiele da, jeśli najważniejszym źródłem napięcia pozostaje odpowiedzialność za wynik, na który masz ograniczony wpływ.

Dlatego zanim zaczniesz rozważać zmianę stanowiska, wymiaru etatu czy zakresu obowiązków, warto przyjrzeć się kosztom obecnej pracy dokładniej niż tylko przez pryzmat godzin. Czas jest łatwy do policzenia. Wpisujesz początek i koniec dnia, odejmujesz przerwę i otrzymujesz wynik. Znacznie trudniej zmierzyć to, że podczas rodzinnego obiadu zastanawiasz się nad trudną rozmową z pracownikiem albo że w sobotę trudno ci skupić się na filmie, ponieważ poniedziałkowe spotkanie z zarządem zdążyło już wynająć sobie połowę twojej uwagi. Formalnie nie pracujesz. W praktyce część twojej głowy prowadzi nieodpłatny dyżur.

Nie chodzi o to, żeby każdą myśl o pracy poza godzinami traktować jako alarm. Ludzie interesujący się swoim zawodem czasem spontanicznie rozważają nowe pomysły i nie ma w tym nic złego. Znaczenie ma to, czy potrafisz samodzielnie zdecydować, kiedy zajmujesz się pracą, oraz czy po odpoczynku rzeczywiście czujesz się lepiej. Jeśli myśli o obowiązkach przychodzą niezależnie od twojej woli, powodują napięcie i regularnie przeszkadzają w codziennym funkcjonowaniu, warto potraktować je jako istotną informację. Gdy towarzyszą im uporczywe problemy ze snem, wyraźne pogorszenie samopoczucia lub inne niepokojące objawy, rozsądna będzie także konsultacja z odpowiednim specjalistą. Nie wszystko można rozwiązać zmianą kalendarza, a zdrowie nie powinno czekać na następny okres ocen pracowniczych.

Wyobraź sobie teraz Pawła, kierownika zespołu, który od pół roku zastanawia się nad odejściem z firmy. Jest przekonany, że potrzebuje spokojniejszej pracy, ale nie potrafi dokładnie wyjaśnić dlaczego. Zarabia dobrze, lubi współpracowników i nadal uważa branżę za interesującą. Kiedy zaczyna analizować swoje tygodnie, odkrywa jednak, że większość energii pochłaniają mu nie główne obowiązki, lecz nieustanne rozstrzyganie drobnych sporów oraz zatwierdzanie decyzji, które inni mogliby podejmować samodzielnie. Jego problemem nie jest więc samo zarządzanie. Jest nim model pracy, w którym każda sprawa musi przejść przez jego biurko, jakby posiadał jedyną w dziale pieczątkę uprawniającą do zdrowego rozsądku.

Gdyby Paweł zareagował wyłącznie na ogólne poczucie zmęczenia, mógłby zrezygnować z dobrze dopasowanego stanowiska. Tymczasem dokładniejsze rozpoznanie problemu otwiera inne możliwości: zmianę podziału odpowiedzialności, doprecyzowanie uprawnień zespołu albo ograniczenie liczby spraw wymagających jego zatwierdzenia. Nie oznacza to, że pracodawca automatycznie zaakceptuje wszystkie propozycje. Oznacza jedynie, że Paweł może rozmawiać o konkretnych elementach organizacji pracy, zamiast przedstawiać swoje potrzeby w formie niejasnego komunikatu: „Mam już wszystkiego dosyć”. Ten drugi bywa całkowicie szczery, lecz przełożonemu trudno na jego podstawie ustalić, co właściwie należałoby zmienić.

Co naprawdę odbiera ci energię?

Przez najbliższe dwa tygodnie możesz przeprowadzić prostą obserwację własnej pracy. Nie potrzebujesz specjalnej aplikacji ani arkusza rozbudowanego tak, że jego obsługa stanie się kolejnym obowiązkiem zawodowym.

Wystarczy kilka minut pod koniec dnia. Zapisz, które zadania zajęły najwięcej czasu, jakie sytuacje były najbardziej obciążające i po których działaniach miałeś poczucie dobrze wykorzystanej energii. Osobno zwróć uwagę na niespodziewane prośby, konflikty, przerwania pracy oraz sprawy, które wróciły do ciebie mimo wcześniejszego przekazania ich komuś innemu. Nie oceniaj jeszcze, kto ponosi winę. Na tym etapie interesują cię powtarzające się zjawiska, a nie przygotowanie aktu oskarżenia przeciwko całemu działowi.

Warto dopisać także odpowiedź na pytanie, czy danego dnia udało ci się zakończyć najważniejsze zadania w zaplanowanym czasie. Jeśli odpowiedź regularnie brzmi „nie", sprawdź, co stanęło na przeszkodzie. Być może planujesz za dużo. Być może otrzymujesz sprzeczne priorytety. A może twój kalendarz jest tak szczelnie wypełniony spotkaniami, że jedynym terminem na wykonanie właściwej pracy pozostaje czas po zakończeniu oficjalnego dnia. To ostatnie zjawisko jest wyjątkowo interesujące organizacyjnie: firma najpierw zajmuje wszystkie dostępne godziny rozmowami o zadaniach, a następnie zastanawia się, dlaczego zadania nie zostały wykonane. Z punktu widzenia logiki przypomina to wynajęcie całej kuchni na narady dotyczące gotowania i zdziwienie, że nikt nie przygotował obiadu.

Po dwóch tygodniach spójrz na zapiski jak na materiał dotyczący kogoś innego. Łatwiej wtedy zauważyć, że na przykład największym obciążeniem nie są godziny pracy, tylko nieprzewidywalność zadań. Możesz też odkryć, że dobrze znosisz intensywne trzy dni, ale czwarty i piąty potrzebujesz przeznaczyć na pracę wymagającą skupienia. Albo że określony projekt daje ci satysfakcję mimo

trudności, podczas gdy rutynowe raportowanie wyczerpuje cię znacznie bardziej. Takie rozpoznanie pozwala odróżnić zadania wymagające wysiłku od tych, które w obecnym układzie stają się niepotrzebnym obciążeniem. Wysiłek sam w sobie nie jest przecież dowodem, że coś działa źle.

Szczególnej uwagi wymagają obowiązki, które nie należą formalnie do twojej roli, lecz stopniowo stały się jej stałym elementem. Może od dawna zastępujesz nieobsadzone stanowisko, wspierasz inny dział albo rozwiązujesz problemy, ponieważ jako jedyna osoba znasz historię danego procesu. Być może nikt nie zdecydował oficjalnie o zwiększeniu twojej odpowiedzialności. Po prostu pewnego dnia zrobiłeś komuś przysługę, potem powtórzyłeś ją kilkukrotnie, aż w końcu przysługa zamieniła się w procedurę operacyjną. To niezwykła przemiana, podczas której dobrowolna pomoc nabiera trwałości betonu, ale nie zawsze towarzyszy jej aktualizacja stanowiska czy wynagrodzenia.

Nie zakładaj jednak automatycznie, że wszystkie dodatkowe obowiązki są nieuzasadnione. Na wielu stanowiskach elastyczność stanowi ważną część pracy, a współpraca wymaga czasem wyjścia poza formalny opis roli. Różnica pojawia się wtedy, kiedy sytuacja wyjątkowa staje się codziennością, a ty nie masz już zasobów, żeby wykonywać zadania podstawowe na oczekiwanym poziomie. W takiej sytuacji warto ustalić, które obowiązki rzeczywiście powinny pozostać po twojej stronie, co można przekazać innym i jakie decyzje wymagają uzgodnienia z przełożonym. Nie jest to deklaracja niechęci do współpracy. To próba przywrócenia rozsądnych proporcji między oczekiwaniami a możliwościami ich realizacji.

Zmęczenie czy zmiana kierunku?

Istnieje jeszcze jedna pułapka: podejmowanie trwałych decyzji pod wpływem chwilowego przeciążenia. Po wyjątkowo trudnym miesiącu możesz dojść do wniosku, że nigdy więcej nie chcesz zarządzać ludźmi, prowadzić projektów ani uczestniczyć w spotkaniach. Tydzień później, po odpoczynku i zamknięciu kryzysowego tematu, część tych obowiązków znowu zaczyna sprawiać ci przyjemność. Oczywiście odpoczynek nie zawsze wystarcza, a utrzymujące się przeciążenie nie powinno być bagatelizowane. Ważne jednak, aby nie traktować najbardziej wyczerpującego dnia roku jako jedynego wiarygodnego doradcy zawodowego. Taki doradca prawdopodobnie zaleciłby natychmiastową rezygnację, wyłączenie telefonu i zmianę nazwiska, najlepiej jeszcze przed obiadem.

Przyjrzyj się temu, jak długo utrzymuje się niezadowolenie oraz w jakich okolicznościach słabnie. Jeśli zaczęło się wraz z przejściowym projektem i wyraźnie zmniejsza się po zakończeniu intensywnego okresu, problem może dotyczyć bieżącego obciążenia. Jeśli natomiast od wielu miesięcy coraz mniej odpowiada ci sama natura stanowiska, nawet kiedy sytuacja jest względnie spokojna, warto rozważyć głębszą zmianę. Można być znakomitym menedżerem i jednocześnie nie chcieć już zarządzać. Można osiągnąć wysoką pozycję ekspercką i uznać, że następny szczebel hierarchii nie jest atrakcyjny. Umiejętność wykonywania danej pracy nie tworzy obowiązku wykonywania jej w nieskończoność.

Równie istotne jest odróżnienie własnego zmęczenia od problemów całego środowiska pracy. Jeśli zespół jest chronicznie niedofinansowany, zadania mają nierealne terminy, a priorytety zmieniają się kilka razy dziennie, twoja

osobista organizacja może nie wystarczyć. Możesz planować lepiej, sprawniej delegować i ograniczać rozproszenia, ale nie stworzysz dodatkowych godzin ani pracowników za pomocą dobrze przygotowanej tabeli. W takich sytuacjach potrzebne mogą być decyzje dotyczące zasobów, zakresu usług albo sposobu zarządzania. Gdy firma nie jest gotowa ich podjąć, warto uczciwie uwzględnić ten fakt w swoich planach. Nie każdy problem zawodowy jest zadaniem do samodzielnego rozwiązania przez najbardziej sumienną osobę w pomieszczeniu.

A co, jeśli naprawdę lubisz swoją karierę, ale nie chcesz już płacić za nią dotychczasowej ceny? To pytanie nie zawiera sprzeczności. Możesz cenić osiągnięcia, doświadczenie i pozycję zawodową, a jednocześnie uznać, że czas spędzany z bliskimi, zdrowie czy możliwość rozwijania zainteresowań zasługują na większą część twojej uwagi. Przestawienie proporcji nie odbiera znaczenia wcześniejszym wysiłkom. Przeciwnie, zdobyte kompetencje mogą dać ci większy wybór niż ten, którym dysponowałeś na początku kariery. Trzeba tylko nauczyć się wykorzystywać ten wybór także do ograniczania obciążeń, a nie wyłącznie do przyjmowania kolejnych.

Pomocne będzie określenie trzech warunków, które chciałbyś zachować w przyszłej pracy. Dla jednej osoby będą to stabilne dochody, samodzielność i możliwość pracy zdalnej. Dla innej kontakt z ludźmi, ciekawe projekty i przewidywalny harmonogram. Następnie wskaż dwa elementy, które najbardziej chciałbyś zmienić. Nie twórz listy idealnego stanowiska, na którym wszyscy są kompetentni, spotkania trwają siedem minut, a wynagrodzenie rośnie podczas snu. Szukasz realnego kierunku, nie ogłoszenia rekrutacyjnego z krainy fantazji. Takie uporządkowanie

pozwala zobaczyć, czy potrzebujesz innej firmy, mniejszej odpowiedzialności, odmiennego harmonogramu czy po prostu lepszego podziału obowiązków.

Zwróć również uwagę na cenę pozostania w obecnej sytuacji. Zwykle bardzo dokładnie wyobrażamy sobie ryzyko zmiany: niższe wynagrodzenie, wolniejszy awans, utratę wpływu albo konieczność ponownego budowania pozycji. Znacznie rzadziej traktujemy jako rzeczywisty koszt kolejne lata spędzone w pracy, która stopniowo pochłania coraz większą część życia. Pozostanie również jest decyzją, nawet jeżeli wygląda jak brak decyzji. Nie trzeba od razu wyliczać wartości każdego utraconego weekendu. Wystarczy uznać, że czas, energia i możliwość odpoczynku są zasobami, które zasługują na uwzględnienie równie poważnie jak wysokość premii czy nazwa stanowiska.

Marta z początku rozdziału nie musi jutro składać wypowiedzenia ani odmawiać wszystkich nowych projektów. Może zacząć od sprawdzenia, jak duża część jej obecnych zadań rzeczywiście wymaga jej osobistego zaangażowania, oraz przygotować rozmowę o priorytetach i zasobach. Być może okaże się, że firma potrafi inaczej podzielić odpowiedzialność. Być może nie. Oba wyniki dostarczą jej informacji potrzebnych do podjęcia następnej decyzji. Najważniejsze, że przestanie traktować rosnącą liczbę obowiązków jako nieunikniony dowód sukcesu.

Dobry moment na zawodowe zwolnienie nie zawsze przychodzi wtedy, kiedy człowiek jest już całkowicie wyczerpany. Czasem pojawia się znacznie wcześniej, w postaci spokojnego przekonania, że dotychczasowe tempo przestało odpowiadać temu, jak chce żyć. Warto potraktować tę myśl poważnie, zanim zamieni się w konieczność gwałtownej zmiany. Szczególnie że kariera,

którą samodzielnie budujesz, powinna w pewnym momencie zacząć służyć również tobie, a nie wyłącznie wszystkim osobom korzystającym z twojej niezawodności.

Rozdział 2 - Dlaczego zwolnienie wygląda jak porażka, nawet kiedy jest rozsądne

Adam od dwunastu lat pracuje w dużej firmie. Zaczynał jako specjalista, potem został liderem, kierownikiem, a wreszcie dyrektorem odpowiedzialnym za kilka zespołów. Ma dobre wyniki, rozpoznawalne nazwisko w organizacji i kalendarz, który wygląda jak gra logiczna zaprojektowana przez człowieka nienawidzącego wolnych popołudni. Pewnego dnia dowiaduje się, że w firmie powstaje stanowisko eksperckie. Praca jest interesująca, wynagrodzenie nadal atrakcyjne, odpowiedzialność znacznie mniejsza, a zarządzanie ludźmi ograniczone do okazjonalnego wspierania współpracowników. Adam przez chwilę czuje autentyczną ulgę. Zaraz potem pojawia się jednak pytanie: „Co ludzie powiedzą, kiedy dowiedzą się, że przestałem być dyrektorem?". Stanowisko, które jeszcze minutę wcześniej wyglądało jak rozsądna propozycja, nagle zaczyna przypominać publiczne przyznanie się do porażki.

To interesujący mechanizm. Adam nie dowiedział się niczego nowego o zakresie obowiązków ani warunkach finansowych. Nie pojawiły się dodatkowe zagrożenia, a jego doświadczenie zawodowe nie wyparowało. Zmienił się wyłącznie sposób, w jaki wyobraził sobie reakcję innych ludzi. W jego głowie odbyło się błyskawiczne zebranie fikcyjnego komitetu oceniającego karierę, który jednogłośnie uznał, że zejście ze stanowiska kierowniczego jest niedopuszczalne. Nikt nie sprawdził obecności członków komitetu ani nie ustalił, czy naprawdę mają oni cokolwiek do powiedzenia. Mimo to ich wyimaginowana opinia zaczęła

wpływać na rzeczywistą decyzję dotyczącą następnych lat życia Adama.

Żeby zrozumieć ten lęk, trzeba przyjrzeć się temu, jak uczymy się oceniać sukces zawodowy. Od początku kariery słyszymy o zdobywaniu doświadczenia, awansowaniu, podejmowaniu większej odpowiedzialności i rozwijaniu potencjału. To wszystko może być wartościowe. Problem pojawia się wtedy, kiedy kierunek rozwoju zostaje uznany za jedyny dopuszczalny. Jeśli przez lata przemieszczasz się w górę struktury organizacyjnej, każda zmiana w innym kierunku może wyglądać na cofnięcie. Nawet wtedy, gdy pozwala zdobywać ciekawe doświadczenia, lepiej wykorzystywać umiejętności albo prowadzić życie, które bardziej ci odpowiada. W takiej wizji kariery można skręcać wyłącznie pod warunkiem, że skręt prowadzi na jeszcze wyższe piętro.

Zawodowa drabina, która nie ma ostatniego szczebla

Hierarchia firmowa oferuje wyjątkowo prosty sposób porównywania osiągnięć. Dyrektor wydaje się ważniejszy od kierownika, kierownik od specjalisty, a osoba zarządzająca pięćdziesięcioma pracownikami może uchodzić za bardziej wpływową niż ktoś zarządzający pięcioma. Tymczasem nazwy stanowisk nie zawsze odzwierciedlają rzeczywistą wartość pracy, poziom kompetencji czy zakres samodzielności. Doświadczony ekspert może podejmować decyzje techniczne o ogromnym znaczeniu dla organizacji, podczas gdy menedżer zajmuje się głównie koordynacją procesów. Obie role wymagają innych umiejętności. Uznawanie jednej za automatycznie lepszą przypomina twierdzenie, że kapitan statku jest bardziej utalentowany od konstruktora silnika, ponieważ jego stanowisko brzmi bardziej filmowo.