Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Jestem na Wypowiedzeniu i Moja Motywacja Też Już Odeszła

Jak przeżyć okres wypowiedzenia, domknąć najważniejsze sprawy i nie wybierać między sabotażem a heroicznym ratowaniem firmy do ostatniej minuty



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

Jestem na Wypowiedzeniu i Moja Motywacja Też Już Odeszła

Jak przeżyć okres wypowiedzenia, domknąć najważniejsze sprawy i nie wybierać między sabotażem a heroicznym ratowaniem firmy do ostatniej minuty

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-665-1

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Nadal tu pracuję, ale już nie do końca tu jestem 10

Rozdział 2 - Dlaczego motywacja spakowała się szybciej niż ty 19

Rozdział 3 - Jeszcze tylko kilka tygodni, czyli kalendarz nie zna litości 29

Rozdział 4 - Sabotażysta czy bohater? Fałszywy wybór ostatnich tygodni 38

Rozdział 5 - Wszyscy już wiedzą, ale nikt nie wie, jak z tobą rozmawiać 48

Rozdział 6 - Przekaż mi wszystko, co wiesz, najlepiej do piątku 58

Rozdział 7 - Jeszcze tylko szybkie pytanie, czyli śmierć przez tysiąc drobnych przysług 69

Rozdział 8 - Wyłącz komputer, zanim firma zamieszka ci w głowie 79

Rozdział 9 - Plan wyjścia, czyli jak zamknąć sprawy, które nie chcą się zamknąć 89

Rozdział 10 - Szef chce jeszcze jednego projektu. Ty chcesz wyjść o własnych siłach 99

Rozdział 11 - Ostatnia wypłata, urlop i laptop, czyli kadrowy tor przeszkód 109

Rozdział 12 - Klient nie musi wiedzieć, że właśnie kończy się twoja epoka 119

Rozdział 13 - Rozmowa na wyjściu, czyli jak powiedzieć prawdę i nie podpalić recepcji 129

Rozdział 14 - Reputacja na wynos, czyli co zostaje po tobie oprócz pustego biurka..... 141

Rozdział 15 - Plan był doskonały, dopóki rzeczywistość nie przyszła do pracy 153

Rozdział 16 - Odchodzę, ale nie mam dokąd, czyli wypowiedzenie bez miękkiego lądowania 164

Rozdział 17 - Kiedy rozstanie robi się brzydkie, czyli jak nie dać się wciągnąć w ostatnią wojnę..... 175

Rozdział 18 - Pierwszy poniedziałek bez firmy, czyli dlaczego wolność nie zawsze gra fanfary 186

Rozdział 19 - Nie zabieraj starej firmy do nowej, czyli jak nie przeżyć tego samego dwa razy 198

Rozdział 20 - Oddaj identyfikator, nie własne życie, czyli koniec bez wielkiego finału 209

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:07. Otwierasz służbową pocztę, chociaż od kilku dni oficjalnie jesteś na wypowiedzeniu. W skrzynce czeka siedemnaście nowych wiadomości, trzy zaproszenia na spotkania i jedno uprzejme przypomnienie, że projekt wymaga pełnego zaangażowania wszystkich członków zespołu. Patrzysz na ekran i zastanawiasz się, czy nadawca zdaje sobie sprawę, że za trzy tygodnie nie będziesz już członkiem żadnego zespołu w tej firmie. Twoje ciało siedzi przy biurku, identyfikator nadal otwiera drzwi, a komputer posłusznie żąda zmiany hasła. Jedynie motywacja złożyła wypowiedzenie w trybie natychmiastowym, zabrała kubek i wyszła bez pożegnania. Prawdopodobnie już pracuje u konkurencji.

Witaj w jednym z najdziwniejszych okresów zawodowego życia. Formalnie nadal jesteś pracownikiem. Masz obowiązki, przełożonego, kalendarz i dostęp do firmowej drukarki, która jak zwykle działa wyłącznie wtedy, gdy niczego nie potrzebujesz. Psychicznie znajdujesz się jednak w poczekalni między starym a nowym rozdziałem. Nie należysz już w pełni do miejsca, z którego odchodzisz, ale jeszcze nie jesteś tam, dokąd zmierzasz. Codzienne sprawy, które wcześniej miały znaczenie, nagle wyglądają inaczej. Długoterminowa strategia? Ciekawa, powodzenia. Plan rozwoju na przyszły rok? Trzymasz kciuki. Integracja zespołowa zaplanowana na kolejny kwartał? Wspaniale, niech ktoś prześle zdjęcia.

Największy problem polega na tym, że firma nadal funkcjonuje według starego kalendarza, podczas gdy twój wewnętrzny zegar rozpoczął odliczanie. Dla organizacji

kolejny poniedziałek oznacza kolejną porcję obowiązków. Dla ciebie oznacza, że do końca zostało o jeden poniedziałek mniej. I trudno udawać, że te dwie perspektywy idealnie do siebie pasują. Szczególnie gdy ktoś z pełną powagą pyta, czy możesz zostać właścicielem inicjatywy, której pierwsze rezultaty przewidziano za pół roku. Możesz oczywiście. Równie dobrze można mianować cię kapitanem statku, który odpływa trzy miesiące po twoim zejściu na ląd.

W tym miejscu pojawiają się dwie kuszące strategie. Pierwsza to całkowite wyłączenie zaangażowania. Skoro odchodzisz, wszystko przestaje cię obchodzić. Wiadomości pozostają bez odpowiedzi, zadania zaczynają przypominać eksponaty muzealne, a każde pytanie współpracownika wywołuje refleksję nad przemijaniem. Druga strategia jest równie niebezpieczna, choć wygląda znacznie szlachetniej. Postanawiasz odejść tak perfekcyjnie, żeby firma przez następne dziesięć lat wspominała twoją niezastąpioną osobę. Pracujesz po godzinach, poprawiasz cudze błędy, przygotowujesz dokumentację godną archiwum państwowego i próbujesz rozwiązać problemy organizacyjne, których nikt nie rozwiązał przez poprzednie pięć lat. Wszystko po to, żeby ostatniego dnia usłyszeć: „Dzięki, a możesz jeszcze szybko sprawdzić jedną rzecz?".

Obie strategie mają wspólną wadę. Oddają kontrolę nad twoim zachowaniem emocjom związanym z odejściem. W pierwszym przypadku rządzi złość, rozczarowanie albo obojętność. W drugim poczucie winy, potrzeba uznania lub strach przed oceną. Tymczasem okres wypowiedzenia nie musi być ani zawodową zemstą, ani ostatnią próbą zdobycia tytułu Pracownika Wszech Czasów. Można go przeżyć przyzwoicie, skutecznie i bez składania własnego zdrowia na ołtarzu firmowego harmonogramu.

Oczywiście znaczenie ma sposób, w jaki znalazłeś się w tej sytuacji. Być może samodzielnie podjąłeś decyzję o odejściu, masz podpisaną nową umowę i odliczasz dni do zmiany. Być może decyzja należała do pracodawcy, a ty nadal próbujesz zrozumieć, co właściwie się wydarzyło. Możliwe też, że odejście było wynikiem konfliktu, restrukturyzacji, wypalenia albo wielomiesięcznego zbierania odwagi. Te historie nie są emocjonalnie równoważne. Człowiek odchodzący do wymarzonej pracy ma inne zmartwienia niż osoba, która właśnie straciła źródło dochodu. Wspólny pozostaje jednak praktyczny problem: trzeba jakoś funkcjonować między otrzymaniem lub złożeniem wypowiedzenia a ostatnim dniem zatrudnienia.

Nie pomaga popularna rada, żeby po prostu zachowywać się profesjonalnie. Brzmi rozsądnie, dopóki nie spróbujesz ustalić, co właściwie oznacza. Czy profesjonalizm wymaga entuzjazmu podczas spotkania poświęconego celom, których nigdy nie będziesz realizować? Czy oznacza przyjmowanie wszystkich nowych obowiązków, ponieważ formalnie nadal jesteś zatrudniony? A może wystarczy wykonywać uzgodnioną pracę, rozsądnie przekazywać odpowiedzialność i nie utrudniać życia ludziom, którzy zostają? To ostatnie podejście jest mniej widowiskowe, ale znacznie bardziej użyteczne. Profesjonalizm nie wymaga odgrywania zachwytu nad sytuacją, która przestała ci odpowiadać.

Właśnie dlatego motywacja w okresie wypowiedzenia nie powinna być traktowana jak zepsute urządzenie, które koniecznie trzeba naprawić. Twoja relacja z pracą się zmieniła. Wysiłek, który wcześniej miał budować przyszłość w organizacji, teraz służy głównie domknięciu przeszłości. Próba odzyskania dawnego zaangażowania za pomocą

motywacyjnych cytatów bywa równie skuteczna jak zachęcanie pasażera wysiadającego z pociągu, żeby bardziej zainteresował się ofertą wagonu restauracyjnego. Nie potrzebujesz koniecznie wielkiej pasji. Potrzebujesz jasności, które działania nadal mają sens, ile energii warto na nie przeznaczyć i kiedy powiedzieć, że coś nie zmieści się już w dostępnym czasie.

Ta książka pomoże ci oddzielać rzeczy naprawdę ważne od tych, które jedynie wyglądają pilnie, ponieważ ktoś napisał wiadomość wielkimi literami. Nauczysz się rozmawiać o realnym zakresie obowiązków, przekazywać projekty bez tworzenia trzytomowej encyklopedii i reagować na prośby, które pojawiają się zdecydowanie za późno. Przyjrzymy się również relacjom z przełożonymi i współpracownikami, ponieważ odejście potrafi zmienić nawet pozornie proste rozmowy. Nagle zwykłe „jak ci idzie?" może brzmieć jak przesłuchanie, a niewinne „będziemy w kontakcie" oznaczać wszystko, od szczerej sympatii po plan telefonowania do ciebie przez następne pół roku.

Będziemy też pamiętać, że istnieją sprawy, których nie da się załatwić samym pozytywnym nastawieniem. Warunki zakończenia zatrudnienia, rozliczenia, urlop, dostęp do informacji czy formalne przekazanie obowiązków wymagają znajomości własnych ustaleń i obowiązujących zasad. Różne sytuacje oznaczają różne prawa i obowiązki, dlatego w kwestiach spornych warto sprawdzać dokumenty i korzystać z odpowiedniej pomocy specjalistycznej. Dobra organizacja odejścia nie zastąpi porady prawnej, podobnie jak sympatyczny uśmiech podczas rozmowy z działem kadr nie stanowi automatycznie potwierdzenia wszystkich ustaleń.

Na początek wystarczy jedna zmiana perspektywy. Zamiast pytać każdego ranka, skąd wziąć motywację do kolejnego dnia, zapytaj, co rzeczywiście powinno zostać po tobie uporządkowane. Nie wszystko trzeba kończyć osobiście. Nie każdy problem należy naprawić. Nie każda rozpoczęta inicjatywa wymaga twojego udziału aż do ostatniego oddechu służbowego laptopa. Czasem największą wartością jest zakończenie konkretnego zadania, czasem rzetelne przekazanie informacji, a czasem uczciwe powiedzenie, że wyznaczony termin jest nierealny. Umiejętność rozpoznawania różnicy oszczędza energię wszystkim zainteresowanym.

Nie obiecuję, że po przeczytaniu tej książki pokochasz poniedziałki, odzyskasz zapał do firmowych prezentacji albo wzruszysz się podczas ostatniego spotkania statusowego. Możliwe, że nadal będziesz odliczać dni, odczuwać ulgę, niepokój lub mieszankę obu tych emocji. Chodzi o coś bardziej osiągalnego: żeby zakończenie pracy nie musiało zamienić się w kilka tygodni niepotrzebnych konfliktów, chaosu i przemęczenia. Możesz odejść, zachowując szacunek do ludzi, rozsądne granice i poczucie, że najważniejsze sprawy zostały potraktowane poważnie.

A jeśli ostatniego dnia ktoś zaprosi cię na pilne spotkanie dotyczące pięcioletniej strategii firmy, będziesz już wiedzieć, że nie każda misja wymaga twojego udziału. Nawet jeśli w zaproszeniu widnieje dopisek „obecność obowiązkowa”.

Rozdział 1 - Nadal tu pracuję, ale już nie do końca tu jestem

Najdziwniejsze w okresie wypowiedzenia jest to, że wszystko wygląda dokładnie tak samo, chociaż niemal wszystko się zmieniło. Twoje biurko stoi w tym samym miejscu, współpracownicy rozmawiają o tych samych problemach, a ekspres do kawy nadal wydaje dźwięki sugerujące, że zaraz nastąpi awaria instalacji przemysłowej. Tylko ty wiesz, że uczestniczysz w tym przedstawieniu już na innych zasadach. Kiedy ktoś wspomina o planach na przyszły kwartał, automatycznie obliczasz, czy będziesz wtedy pamiętać hasło do firmowego Wi-Fi. Kiedy kierownik mówi o wspólnych ambicjach, zastanawiasz się, czy powinieneś nadal kiwać głową. Przecież nie chcesz psuć atmosfery, ale trudno też entuzjastycznie deklarować udział w przyszłości, w której nie przewidziano dla ciebie nawet służbowego krzesła.

Okres wypowiedzenia tworzy osobliwy stan zawieszenia. Nadal masz określoną rolę, lecz jej horyzont nagle stał się bardzo konkretny. Wcześniej praca przypominała serial bez ustalonej daty zakończenia. Mogłeś odkładać pewne sprawy, rozwijać projekty i wierzyć, że kiedyś nadejdzie spokojniejszy miesiąc. Teraz ktoś poinformował cię, ile odcinków pozostało do finału. Co gorsza, część bohaterów zachowuje się tak, jakby produkcja została właśnie przedłużona o kolejne trzy sezony. Ty natomiast zastanawiasz się, które wątki naprawdę trzeba domknąć, żeby finał nie przypominał nagłego odcięcia prądu.

Ta zmiana perspektywy może wywołać zaskakująco silne emocje, nawet jeżeli od dawna marzyłeś o odejściu. Ulga

miesza się z niepewnością, podekscytowanie z żalem, a rozczarowanie z dziwną nostalgią za rzeczami, które jeszcze tydzień temu doprowadzały cię do szału. Nagle możesz poczuć sentyment do zespołowych spotkań, podczas których przez czterdzieści minut ustalano termin następnego spotkania. Nie oznacza to, że decyzja była błędna. Zakończenie ważnego etapu często uruchamia uczucia, których nie da się uporządkować jednym zdaniem. Można jednocześnie chcieć odejść i odczuwać smutek. Można cieszyć się z nowej pracy i obawiać się utraty znajomych relacji. Można też po prostu być zmęczonym i nie mieć ochoty analizować wszystkiego na poziomie doktoratu z własnej psychiki.

Kim właściwie jesteś dla firmy po ogłoszeniu odejścia?

Pewnego dnia jesteś osobą, której opinia ma znaczenie przy podejmowaniu decyzji. Następnego ktoś zaczyna zastanawiać się, czy warto zapraszać cię na spotkania strategiczne. Niektórzy współpracownicy nadal konsultują z tobą każdy szczegół, inni zachowują się tak, jakbyś już wyjechał na bezterminową wyprawę w Himalaje. Zdarza się również sytuacja odwrotna: kierownik, który przez dwa lata nie miał czasu na rozmowę o twoich pomysłach, nagle pragnie poznać wszystkie twoje przemyślenia dotyczące funkcjonowania organizacji. Najlepiej jeszcze przed piątkiem. W takich momentach łatwo odnieść wrażenie, że twoja pozycja zawodowa została zastąpiona eksperymentem socjologicznym.

Nie każda zmiana zachowania innych ludzi oznacza jednak złą wolę. Przełożony może ograniczać twój udział w długoterminowych decyzjach, ponieważ planuje przekazanie odpowiedzialności. Współpracownik może unikać rozmowy, bo nie wie, czy odejście jest dla ciebie dobrą wiadomością.

Ktoś inny zacznie zadawać więcej pytań, ponieważ dotarło do niego, jak wiele informacji masz wyłącznie w głowie. Problem pojawia się wtedy, gdy próbujesz interpretować każdą reakcję jako ocenę swojej wartości. Jedno pominięte zaproszenie staje się dowodem, że firma chce cię wymazać z historii. Jedna dodatkowa prośba oznacza, że zamierza wykorzystać cię do ostatniej minuty. Tymczasem ludzie często po prostu improwizują, bo organizacje rzadko dysponują podręcznikiem pod tytułem „Jak zachowywać się normalnie wobec człowieka, który odchodzi".

Warto odróżnić trzy rzeczy: formalny status zatrudnienia, rzeczywisty zakres odpowiedzialności oraz poczucie przynależności. Pierwszy wynika z dokumentów i ustaleń. Drugi wymaga praktycznego uzgodnienia, zwłaszcza gdy część pracy musi przejąć ktoś inny. Trzeci jest emocjonalny i może zmienić się znacznie wcześniej niż dwa pozostałe. Nie musisz czuć się częścią przyszłości firmy, żeby rzetelnie wykonywać obecne obowiązki. Nie musisz również udawać, że jesteś obojętny na odejście, żeby zachować profesjonalizm. Kłopoty zaczynają się dopiero wtedy, gdy oczekujesz, że wszystkie trzy obszary będą działały identycznie. Człowiek może formalnie pracować jeszcze miesiąc, organizacyjnie przekazywać zadania, a emocjonalnie być już bardzo daleko. To niewygodne, ale całkiem zrozumiałe.

Najbardziej pomocne okazuje się nazwanie swojej aktualnej roli bez dramatyzowania. Nie jesteś już osobą, która powinna planować swoją wieloletnią przyszłość w tej organizacji. Jesteś pracownikiem kończącym określony etap współpracy. To wystarczająco precyzyjny opis, żeby podejmować rozsądne decyzje. Nie trzeba dodawać do niego narracji o zdradzie, niewdzięczności czy wielkiej

historycznej misji. Firma nie musi nagle stać się twoim przeciwnikiem. Ty również nie musisz udowadniać, że twoje odejście jest największą stratą od czasu przypadkowego skasowania firmowego dysku sieciowego.

Pierwsza pułapka: zachowywanie się tak, jakby nic się nie zmieniło

Wyobraź sobie specjalistkę, która ma przed sobą sześć tygodni pracy. W poniedziałek bierze udział w spotkaniu projektowym. Wszyscy dyskutują o nowym wdrożeniu, którego zakończenie zaplanowano za cztery miesiące. Pada pytanie, kto poprowadzi temat. Z przyzwyczajenia podnosi rękę. Zna sprawę, wie, co trzeba zrobić, a poza tym cisza podczas zebrania bywa bardziej niezręczna niż rozmowa o wynagrodzeniu. Dopiero po spotkaniu dociera do niej, że właśnie przyjęła odpowiedzialność za przedsięwzięcie, którego znaczną część będzie musiał wykonać ktoś inny. Nie zrobiła niczego złego z intencji. Zadziałał stary odruch osoby, która przez lata ratowała sytuację, zanim ktokolwiek zdążył poprosić.

Takie odruchy potrafią być silniejsze niż świeżo podjęta decyzja o odejściu. Jeżeli dotychczas byłeś człowiekiem od trudnych tematów, nadal będziesz czuć potrzebę rozwiązania każdego problemu. Jeżeli zawsze zgadzałeś się na dodatkowe obowiązki, odmawianie może wydawać się niemal niegrzeczne. Jeżeli budowałeś swoją pozycję na niezawodności, informacja „nie zdążę tego zrobić przed odejściem" może zabrzmieć w twojej głowie jak przyznanie się do porażki. Tymczasem ograniczony czas nie jest porażką. Jest warunkiem, który trzeba uwzględnić. Nie przyjmujesz przecież zamówienia na remont całego domu, gdy za tydzień kończysz działalność firmy remontowej. A przynajmniej rozsądnie byłoby tego nie robić.

Dlatego jedna z pierwszych rozmów po ogłoszeniu wypowiedzenia powinna dotyczyć zmienionych oczekiwań. Nie chodzi o uroczystą ceremonię przekazania odpowiedzialności z udziałem zarządu i orkiestry. Wystarczy spokojnie ustalić z przełożonym, które sprawy są najważniejsze do zakończenia, które trzeba przygotować do przekazania, a których nie warto już rozpoczynać samodzielnie. Dobrze również wyjaśnić, kto będzie podejmował decyzje po twoim odejściu i jak traktować nowe zadania napływające w międzyczasie. Takie ustalenia nie rozwiązują automatycznie wszystkich problemów, ale ograniczają pole do późniejszych pretensji. Szczególnie tych zaczynających się od słów: „Myślałem, że to oczywiste".

Możesz powiedzieć: „Chcę dobrze wykorzystać pozostały czas. Ustalmy, które zadania powinienem zakończyć osobiście, a które przygotować do przekazania, żebyśmy nie rozpoczynali rzeczy bez właściciela po moim odejściu". To zdanie nie brzmi jak wypowiedzenie wojny ani prośba o zwolnienie z odpowiedzialności. Pokazuje, że rozumiesz zmianę sytuacji. A jeżeli przełożony odpowie, że wszystko jest równie ważne, warto poprosić o kolejność. Wszystko może być ważne, ale nie wszystko może zajmować pierwsze miejsce. Nawet w najbardziej ambitnym przedsiębiorstwie kalendarz nie zyskuje dodatkowych dni wyłącznie dlatego, że ktoś odpowiednio mocno wierzy w realizację celów.

Drugą pułapką jest przekonanie, że odejście powinno natychmiast uwolnić cię od wszelkiego zainteresowania pracą. Bywa, że po złożeniu wypowiedzenia człowiek spodziewa się wielkiego emocjonalnego przełomu. Tymczasem nadal martwi się niezakończonym projektem, denerwuje go niekompetencja dostawcy i chce pomóc

współpracownikowi, który został z trudnym zadaniem. Potrafi nawet odruchowo sprawdzić służbową pocztę w weekend, chociaż sam nie rozumie, po co. To nie świadczy o braku konsekwencji. Przez wiele miesięcy albo lat tworzyłeś nawyki, relacje i poczucie odpowiedzialności. Nie znikają one dlatego, że w systemie kadrowym pojawiła się data zakończenia umowy.

Warto jednak sprawdzić, czy nadal działasz z przekonania, czy raczej z automatu. Pomoc współpracownikowi może być sensowna, jeżeli zajmie kilkanaście minut i pozwoli mu samodzielnie wykonać zadanie. Przejmowanie całego projektu, ponieważ ktoś poprosił cię o wyjaśnienie jednego szczegółu, to zupełnie inna historia. Różnicę często widać dopiero po zadaniu sobie prostego pytania: czy moje działanie przygotowuje innych do pracy beze mnie, czy sprawia, że jeszcze bardziej mnie potrzebują? Jeśli każde rozwiązanie wymaga twojej osobistej obecności, nawet najlepsze intencje mogą niechcący utrudniać przyszłe funkcjonowanie zespołu.

Nie rób z odejścia referendum na temat własnej wartości

Jednym z bardziej bolesnych doświadczeń może być odkrycie, że organizacja zaczyna układać sobie życie bez ciebie. Ogłoszono rekrutację na twoje stanowisko. Ktoś przejął część spotkań. Zaproponowane przez ciebie rozwiązanie nagle stało się pomysłem innej osoby. Zespół dyskutuje o przyszłości i wygląda na zaskakująco spokojny. Łatwo poczuć ukłucie w ambicję. Przecież jeszcze niedawno wiele spraw wydawało się niemożliwych bez twojego udziału. Teraz okazuje się, że świat nadal się obraca, a system do rezerwowania sal konferencyjnych nawet nie zauważył twojego odejścia.

Nie warto mylić zastępowalności stanowiska z brakiem znaczenia człowieka. Organizacja musi znaleźć sposób, żeby działać dalej. To jej obowiązek, nie osobisty komentarz do twojej wartości. Możesz mieć rzeczywisty wpływ na ludzi, procesy i wyniki, a jednocześnie nie być niezbędnym do dalszego istnienia przedsiębiorstwa. Zresztą odwrotna sytuacja byłaby dość niepokojąca. Gdyby cała firma miała się zawalić po twoim odejściu, świadczyłoby to o wyjątkowo ryzykownym modelu zarządzania, a niekoniecznie o twoich nadprzyrodzonych zdolnościach.

Niektórzy próbują odzyskać poczucie znaczenia poprzez demonstracyjne podkreślanie, jak trudno będzie ich zastąpić. Przypominają wszystkim o swojej wiedzy, opowiadają o wieloletnich problemach i sugerują, że prawdziwe komplikacje dopiero nadejdą. Czasem mają nawet rację. Tyle że sposób przekazania tej informacji może zniszczyć jej wartość. Zamiast straszyć zespołową katastrofą, lepiej konkretnie wskazać ryzyka: brak dokumentacji, nieustalone decyzje, niedokończone uzgodnienia albo zależność od pojedynczej osoby. Taka informacja pomaga innym przygotować się do zmiany. Przepowiednia upadku organizacji zwykle pomaga jedynie autorowi poczuć się przez chwilę jak bohater filmu katastroficznego.

Szczególnej ostrożności wymaga sytuacja, w której odejście nie było twoją decyzją. Wtedy nawet neutralne działania firmy mogą boleć znacznie bardziej. Informacja o poszukiwaniu następcy może przypominać o utracie stanowiska, a rozmowa o przekazaniu zadań wywoływać poczucie upokorzenia. Nie musisz udawać wdzięczności za doświadczenie, którego nie chciałeś. Masz prawo odczuwać złość, smutek lub niepewność. Jednocześnie warto

oddzielić te uczucia od działań, które mogą mieć praktyczne konsekwencje. Jeżeli pojawiają się wątpliwości dotyczące warunków zakończenia zatrudnienia, rozliczeń albo potraktowania cię przez pracodawcę, szukaj rzetelnych informacji i odpowiedniej pomocy. Nie próbuj rozstrzygać trudnej sytuacji wyłącznie przez demonstracyjne zachowanie przy służbowym biurku.

Jest jeszcze kwestia współpracowników, którzy nagle zaczynają zadawać pytania o twoje odejście. Jedni są szczerze zainteresowani. Inni próbują dowiedzieć się, czy firma planuje kolejne zmiany. Ktoś może wypytywać o wynagrodzenie w nowym miejscu, ktoś inny o konflikty z przełożonym. Możesz opowiadać tyle, ile uznasz za stosowne. Nie jesteś zobowiązany do publicznego przedstawiania całego procesu decyzyjnego, wraz z załącznikami i komentarzem psychologicznym. Uprzejme „Zdecydowałem się na zmianę i skupiam się teraz na dobrym zakończeniu obowiązków” często wystarczy. Jeżeli sytuacja jest bardziej bolesna, równie uprawnione będzie stwierdzenie, że nie chcesz na razie omawiać szczegółów.

Warto też świadomie wybrać, co chcesz zachować z dotychczasowych relacji. Nie każda znajomość zawodowa przetrwa zmianę pracy, ale nie oznacza to, że była nieautentyczna. Niektóre relacje po prostu funkcjonują dzięki wspólnemu rytmowi obowiązków. Inne mogą pozostać ważne długo po odejściu. Jeśli zależy ci na kontakcie z konkretną osobą, powiedz jej o tym i wymieńcie prywatne dane kontaktowe za obopólną zgodą. Nie musisz organizować wielkiej kampanii pożegnalnej ani wysyłać zaproszeń do całej firmy. Czasami jedna szczera rozmowa znaczy więcej niż zbiorowy e-mail pełen podziękowań, w którym nawet automatyczna stopka wygląda na wzruszoną.

Najważniejsze na początku wypowiedzenia jest zaakceptowanie, że twoja rola się zmieniła, zanim jeszcze zmieniło się miejsce pracy. Możesz nadal wykonywać obowiązki, uczestniczyć w rozmowach i pomagać ludziom, nie budując przy tym nowej przyszłości w organizacji. Nie trzeba wybierać między całkowitym wycofaniem a udawaniem, że wszystko pozostaje po staremu. Wystarczy postępować zgodnie z rzeczywistą sytuacją: uczciwie, rozsądnie i z uwzględnieniem kończącego się czasu. A kiedy ktoś po raz kolejny poprosi cię o deklarację zaangażowania w wieloletni rozwój firmy, możesz spokojnie zaproponować rozmowę z osobą, która rzeczywiście będzie uczestniczyć w tej wieloletniej przyszłości. To nie brak lojalności. To wyjątkowo praktyczne podejście do kalendarza.

Rozdział 2 - Dlaczego motywacja spakowała się szybciej niż ty

Motywacja nie zawsze odchodzi z hukiem. Często znika w sposób niemal niezauważalny. Najpierw przestajesz interesować się szczegółami, które wcześniej potrafiły zająć ci pół dnia. Potem odkrywasz, że raport wymagający dwóch godzin pracy powstaje przez cały poranek, ponieważ co kilka minut sprawdzasz zupełnie nieistotne rzeczy. W końcu siedzisz przed komputerem, patrzysz na zadanie i czujesz się jak człowiek, któremu kazano ponownie obejrzeć instrukcję bezpieczeństwa po zakończeniu lotu. Wszystko rozumiesz. Wiesz, co należy zrobić. Technicznie jesteś zdolny do wykonania zadania. Brakuje jedynie odpowiedzi na pytanie, dlaczego miałbyś się tym przejmować bardziej, niż jest to absolutnie konieczne.

Najprostsza interpretacja brzmi: rozleniwiłeś się. Jeszcze niedawno pracowałeś normalnie, a teraz potrzebujesz trzech kaw, dwóch spacerów i krótkiej egzystencjalnej debaty, żeby odpowiedzieć na wiadomość złożoną z czterech zdań. Łatwo dojść do wniosku, że coś jest nie tak z twoją dyscypliną. Taka diagnoza bywa jednak równie powierzchowna jak stwierdzenie, że samochód nie jedzie, ponieważ nie ma ochoty. Spadek zaangażowania może mieć kilka przyczyn, które wzajemnie się wzmacniają. Jeśli nie rozpoznasz, co naprawdę się zmieniło, będziesz próbować odzyskać dawną energię metodami niedopasowanymi do nowej sytuacji.

Zacznijmy od najbardziej oczywistego elementu: motywacja często zależy od tego, czy widzisz sens przyszłych rezultatów. Kiedy pracujesz w organizacji z

perspektywą dalszego rozwoju, dodatkowy wysiłek może oznaczać zdobywanie doświadczenia, większy wpływ, awans albo możliwość dokończenia ważnego projektu. Nie zawsze te korzyści się pojawiają, ale przynajmniej istnieje ich perspektywa. Po ogłoszeniu odejścia część tego mechanizmu przestaje działać. Możesz przygotować świetną koncepcję i jednocześnie wiedzieć, że nie będziesz uczestniczyć w jej wdrażaniu. Możesz poprawić proces, z którego sam już nie skorzystasz. Możesz również stworzyć prezentację o przyszłości zespołu, do którego za chwilę przestaniesz należeć. Trudno oczekiwać, że wszystkie te zadania będą budzić identyczny entuzjazm jak wcześniej.

Nie oznacza to, że praca przestaje mieć jakikolwiek sens. Zmienia się jednak jego źródło. Dawniej mogłeś działać z myślą o własnej przyszłości w firmie. Teraz większe znaczenie mają zakończenie zobowiązań, ograniczenie niepotrzebnego chaosu, zachowanie dobrych relacji i spokojne przejście do kolejnego etapu. To cele mniej efektowne. Nikt raczej nie wydrukuje wielkiego plakatu z hasłem „Naszą misją jest przyzwoite przekazanie arkusza kalkulacyjnego". A jednak bywają wystarczające, żeby wykonać potrzebną pracę. Problem zaczyna się wtedy, gdy nadal oczekujesz od siebie emocji pasujących do starego celu, chociaż twoje okoliczności już się zmieniły.

Nie każda utrata motywacji wygląda tak samo

Wyobraź sobie trzy osoby, które mają przed sobą identyczny okres wypowiedzenia. Pierwsza odchodzi do lepszej pracy. Jest podekscytowana nowymi możliwościami, więc obecne obowiązki wydają jej się coraz mniej interesujące. Druga otrzymała wypowiedzenie i czuje się niesprawiedliwie potraktowana. Jej brak zaangażowania wynika głównie z rozczarowania i utraty zaufania. Trzecia od

wielu miesięcy pracowała ponad siły. Teraz, kiedy zna datę zakończenia zatrudnienia, organizm wreszcie przestaje udawać, że wszystko jest w porządku. Wszystkie trzy osoby mogą powiedzieć: „Nie mam już motywacji". Jednak próba zastosowania wobec nich jednej uniwersalnej recepty przypomina podawanie wszystkim pacjentom tego samego leku tylko dlatego, że każdy powiedział słowo „źle".

W pierwszym przypadku warto rozpoznać zwykłą zmianę zainteresowania. Myśli naturalnie kierują się ku przyszłości, a bieżąca praca przegrywa z wyobrażeniami o nowych zadaniach, ludziach i możliwościach. Nie ma sensu walczyć z każdym takim impulsem. Można natomiast ograniczyć czas przeznaczany na fantazjowanie podczas wykonywania zobowiązań. Jeśli co chwilę przeglądasz stronę przyszłego pracodawcy, wyznacz sobie konkretny moment na zajmowanie się nowym etapem. Nie dlatego, że radość z nadchodzącej zmiany jest niewłaściwa, lecz dlatego, że ciągłe przeskakiwanie między dwiema rzeczywistościami utrudnia skupienie na którejkolwiek z nich.

Druga sytuacja wymaga więcej ostrożności. Złość po niechcianym zakończeniu współpracy nie znika dzięki przypomnieniu o profesjonalizmie. Jeśli czujesz się oszukany, pominięty albo upokorzony, każde kolejne zadanie może wyglądać jak żądanie lojalności wobec kogoś, kto sam jej nie okazał. Szczególnie irytujące stają się wtedy niewinne firmowe slogany. Zdanie „Jesteśmy jedną rodziną" potrafi zabrzmieć dość osobliwie, kiedy właśnie dowiedziałeś się, że rodzinny budżet nie przewiduje już twojego miejsca przy stole. W takiej sytuacji warto ograniczyć emocjonalną interpretację codziennych obowiązków. Konkretne zadanie możesz wykonać dlatego,

że należy do uzgodnionego zakresu pracy, nie dlatego, że nagle odzyskałeś zaufanie do całej organizacji.

Trzecia osoba może potrzebować przede wszystkim odpoczynku i realistycznego potraktowania własnych możliwości. Długotrwałe przeciążenie nie ustępuje automatycznie po złożeniu wypowiedzenia. Jeżeli wcześniej funkcjonowałeś na granicy wytrzymałości, sama świadomość końca pracy nie przywróci natychmiast sprawności. Możesz potrzebować więcej czasu na zadania, które kiedyś wykonywałeś szybko. Trudności z koncentracją, snem czy codziennym funkcjonowaniem nie powinny być ignorowane, szczególnie jeśli są nasilone albo utrzymują się poza sytuacją zawodową. W takich okolicznościach warto rozważyć konsultację z odpowiednim specjalistą. Książka może pomóc uporządkować działania, ale nie zastępuje oceny stanu zdrowia.

Rozpoznanie dominującej przyczyny ma znaczenie, ponieważ zmienia sposób reagowania. Jeśli jesteś podekscytowany przyszłością, potrzebujesz przede wszystkim kierowania uwagą. Jeśli czujesz złość, istotne będzie oddzielenie obowiązków od potrzeby emocjonalnego rozliczenia sytuacji. Jeśli jesteś wyczerpany, zwiększanie presji może pogorszyć problem. A jeśli wszystkie trzy stany pojawiają się jednocześnie, co również jest możliwe, nie oczekuj od siebie idealnie uporządkowanych reakcji. Ludzkie emocje rzadko działają jak profesjonalnie przygotowany arkusz z oddzielnymi kolumnami i automatycznym kolorowaniem komórek.

Pułapka czekania, aż znowu ci się zachce

Jednym z najskuteczniejszych sposobów na zmarnowanie okresu wypowiedzenia jest oczekiwanie na właściwy nastrój do pracy. Siadasz rano przed komputerem i