

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Wszyscy Są Mili, Dopóki Nie Zaczyna Się Reorganizacja

**Jak odnaleźć się w zmianach struktury, niepewności
i biurowej polityce bez analizowania każdego
zaproszenia z HR jak szyfru**



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

Wszyscy Są Mili, Dopóki Nie Zaczyna Się Reorganizacja

Jak odnaleźć się w zmianach struktury,
niepewności i biurowej polityce bez
analizowania każdego zaproszenia z HR
jak szyfru

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-637-8

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Reorganizacja, czyli kiedy ktoś przestawia pudełka, a Tobie zmienia się życie.....	11
Rozdział 2 - Firma milczy, plotki pracują na trzy zmiany	20
Rozdział 3 - Wszyscy grają do jednej bramki, tylko każdy przesunął swoją	29
Rozdział 4 - Pięć sposobów, żeby samemu sobie utrudnić reorganizację.....	39
Rozdział 5 - Dwóch szefów, trzy priorytety i jeden człowiek, który ma to wszystko pogodzić.....	50
Rozdział 6 - Jeden nowy zespół, dwa stare plemiona i wojna o to, czyj sposób pracy jest normalny	59
Rozdział 7 - Miałem wpływ, miałem zespół, a teraz mam nowe możliwości rozwoju.....	70
Rozdział 8 - Możesz mieć zastrzeżenia, ale proszę wyrażać je entuzjastycznie	80
Rozdział 9 - Zanim ktoś zdecyduje, gdzie Cię przesunąć, sprawdź, co masz do zaoferowania	91
Rozdział 10 - Spotkanie z HR, czyli jak rozmawiać, kiedy druga strona zna więcej szczegółów.....	101
Rozdział 11 - Nowy szef nie zna Twojej historii, a Ty nie znasz jego instrukcji obsługi.....	113
Rozdział 12 - Przekazaliśmy obowiązki, tylko nikt nie powiedział o tym obowiązku	124

Rozdział 13 - Nowe cele, stare wyniki i premia, której nikt nie umie policzyć	135
Rozdział 14 - Nowa rola brzmi świetnie, dopóki nie zapytasz, co właściwie dostajesz	146
Rozdział 15 - Kiedy reorganizacja kończy się dla Ciebie, ale kredyt hipoteczny nie dostał tej informacji	158
Rozdział 16 - Zostałeś po redukcji. Gratulacje, teraz trzeba wykonać również pracę tych, którzy odeszli	168
Rozdział 17 - Kiedy firma prosi o lojalność, ale zapomina wyjaśnić, wobec czego	180
Rozdział 18 - Reorganizacja zakończona. Teraz sprawdź, czy firma również o tym wie	191
Rozdział 19 - Reorganizacja wraca tylnymi drzwiami, czyli jak rozpoznać chaos, zanim znowu zostanie nazwany strategią	202
Rozdział 20 - Firma może zmienić wszystko oprócz tego, kto podejmuje decyzje o Twoim życiu	213

INTRO

Jest wtorek, godzina 10:17. Właśnie spokojnie wykonujesz swoją pracę, kiedy na ekranie pojawia się zaproszenie na spotkanie. Nadawca: dział HR. Temat: „Krótka rozmowa dotycząca zmian organizacyjnych”. Czas trwania: trzydzieści minut. Agenda: brak. Uczestnicy: Ty, osoba z HR i przełożony, który od dwóch tygodni zachowuje się tak, jakby podpisał umowę o poufności z własną mimiką. Jeszcze minutę temu zastanawiałeś się, co zjeść na obiad. Teraz analizujesz, czy trzydzieści minut wystarczy na wręczenie wypowiedzenia, omówienie odprawy i pożegnanie z kolegami. Outlook właśnie awansował z kalendarza na urządzenie do przewidywania przyszłości. Niestety, producent nie dołączył instrukcji interpretacji znaków.

Witaj w świecie reorganizacji, gdzie słowo „zmiana” potrafi wywołać więcej emocji niż informacja o awarii systemu w dniu zamknięcia kwartału. Jeszcze niedawno wszyscy byli zespołem, wspólnie realizowali cele i zapewniali się podczas spotkań, że najważniejsi są ludzie. Teraz ludzie nadal są najważniejsi, przynajmniej w prezentacji przygotowanej przez zarząd, ale nie wszyscy wiedzą, ilu z nich zmieści się w nowej strukturze. Ktoś przestaje być zapraszany na spotkania. Ktoś inny niespodziewanie zaczyna prowadzić projekt. Kolega, który dotychczas nie interesował się strategią firmy, nagle zna wszystkie możliwe warianty nowego schematu organizacyjnego. Oczywiście z wiarygodnego źródła. Źródło podobno siedzi dwa biurka od człowieka, którego żona zna osobę pracującą kiedyś w centrali.

Reorganizacja jest szczególnym rodzajem firmowego zamieszania, ponieważ dotyczy jednocześnie rzeczy praktycznych i bardzo osobistych. Zmienia się zakres obowiązków, sposób podejmowania decyzji, przełożeń, budżety albo całe zespoły. Jednocześnie pojawiają się pytania, których nie znajdziesz w żadnym oficjalnym komunikacie: Czy moja praca nadal będzie potrzebna? Czy ktoś próbuje przejąć moje stanowisko? Czy nowy szef będzie mnie oceniał na podstawie wyników, czy sympatii? Dlaczego osoba, która jeszcze miesiąc temu prosiła mnie o pomoc, teraz przedstawia nasze wspólne osiągnięcia jako swoją indywidualną zasługę? W takich chwilach zmiana organizacyjna przestaje być niewinnym przesuwaniem prostokątów na schemacie. Staje się sprawą bezpieczeństwa, ambicji, pieniędzy i poczucia własnej wartości.

Najbardziej wyczerpująca bywa jednak nie sama zmiana, lecz okres pomiędzy ogłoszeniem jej zamiaru a poznaniem rzeczywistych konsekwencji. Firma informuje, że trwa analiza możliwości, konsultacje są prowadzone, a szczegóły zostaną przekazane w odpowiednim terminie. To wyjątkowo elegancki sposób powiedzenia kilkuset osobom, że mają normalnie pracować, choć nikt nie potrafi wyjaśnić, jak ich praca będzie wyglądała za miesiąc. W tym czasie umysł zaczyna produkować scenariusze z wydajnością działu planowania kryzysowego. Zwykłe „porozmawiajmy jutro” zamienia się w sygnał zagrożenia. Brak odpowiedzi na wiadomość oznacza ukrytą decyzję. Uśmiech przełożonego wydaje się podejrzany, ponieważ jest zbyt szeroki jak na aktualną sytuację. Gdyby wszystkie te interpretacje były trafne, większość firm musiałaby zatrudniać analityków wywiadu zamiast specjalistów HR.

Problem polega na tym, że niepewność zachęca do szukania pewności nawet tam, gdzie jej jeszcze nie ma. Zaczynamy zbierać plotki, porównywać zachowania ludzi, analizować słowa wypowiedziane na spotkaniach i doszukiwać się intencji w przypadkowych gestach. Nie robimy tego dlatego, że nagle staliśmy się miłośnikami biurowych intryg. Próbujemy odzyskać kontrolę. Niestety, informacje z trzeciej ręki często dają jedynie chwilową ulgę, po której pojawiają się następne pytania. Każda nowa wersja wydarzeń wymaga kolejnej analizy. W rezultacie po ośmiu godzinach pracy możesz być bardziej zmęczony interpretowaniem zachowania dyrektora niż wykonywaniem własnych obowiązków.

Inni reagują odwrotnie. Udają, że nic się nie dzieje, ponieważ uznają, że najlepiej nie wychylać się i przeczekać. Jeszcze inni próbują udowodnić swoją niezastąpioność, przyjmując wszystkie zadania, zostając po godzinach i zgłaszając się do projektów, których sens zna wyłącznie osoba tworząca prezentację. Pojawia się również strategia polityczna: zaprzyjaźnić się z właściwymi ludźmi, być obecnym na odpowiednich spotkaniach i przypadkiem znaleźć się blisko ekspresu, kiedy rozmawia kierownictwo. Żadna z tych reakcji nie jest automatycznie głupia. Każda może wynikać z realnej obawy. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy zastępuje świadome decyzje i staje się jedynym sposobem funkcjonowania.

Nie będziemy udawać, że każda reorganizacja kończy się szczęśliwie. Czasami oznacza utratę stanowiska, ograniczenie odpowiedzialności, zmianę warunków zatrudnienia lub konieczność odejścia z firmy, z którą wiązałeś swoją przyszłość. Bywa również, że proces jest przeprowadzany źle: komunikacja kuleje, decyzje zapadają

za zamkniętymi drzwiami, a oficjalne zapewnienia nie pokrywają się z codziennością. Uśmiech i pozytywne nastawienie nie zastąpią wynagrodzenia ani nie sprawią, że nieuczciwa decyzja stanie się sprawiedliwa. W takich sytuacjach potrzebne mogą być konkretne informacje, sprawdzenie swoich praw, konsultacja ze specjalistą oraz przygotowanie finansowe i zawodowe. Zdrowy rozsądek nie polega na zachowywaniu optymizmu za wszelką cenę.

Jednocześnie reorganizacja nie musi oznaczać katastrofy. Zmiany struktury mogą otworzyć nowe możliwości, usunąć niepotrzebne szczeble decyzyjne, uporządkować odpowiedzialność albo pozwolić przejść do roli lepiej dopasowanej do umiejętności. Trudność polega na tym, że na początku oba scenariusze potrafią wyglądać identycznie. Ta sama prezentacja o przyszłości organizacji może poprzedzać ciekawy awans albo wyjątkowo nieciekawą rozmowę o redukcji etatów. Dlatego warto nauczyć się oddzielać fakty od przypuszczeń, rozpoznawać rzeczywiste sygnały ryzyka i podejmować działania, zanim stres zacznie prowadzić za nas całą korespondencję.

W tej książce przyjrzymy się również biurowej polityce, ale bez założenia, że każdy współpracownik jest ukrytym strategiem planującym przejęcie władzy nad działem. Polityka organizacyjna pojawia się tam, gdzie ludzie mają różne interesy, ograniczone zasoby i odmienny wpływ na decyzje. Podczas reorganizacji te różnice stają się bardziej widoczne. Ktoś walczy o budżet, ktoś o utrzymanie zespołu, ktoś o własne stanowisko, a ktoś próbuje po prostu dotrzeć do piątku bez kolejnego spotkania zatytułowanego „Alignment”. Nauczysz się patrzeć na te zachowania uważnie, bez automatycznego przypisywania wszystkim

złych intencji. Zrozumienie interesów nie wymaga uczestniczenia w każdej rozgrywce.

Zajmiemy się także rozmowami, które naprawdę warto przeprowadzić. Zamiast pytać przełożonego po raz piąty, czy „wszystko będzie dobrze”, nauczysz się formułować pytania o zakres odpowiedzialności, kryteria decyzji, terminy i oczekiwania. Zobaczysz, jak dokumentować własne osiągnięcia bez tworzenia pomnika ku swojej czci, jak chronić relacje bez uczestniczenia w plotkach oraz jak przygotować zawodowe możliwości na wypadek niekorzystnego rozwoju sytuacji. Nie dostaniesz magicznych zdań, po których zarząd natychmiast odwoła reorganizację. Dostaniesz sposób myślenia i działania, który pomaga zachować sprawczość również wtedy, gdy ostateczna decyzja należy do kogoś innego.

Warto przy tym pamiętać, że nie musisz być podczas zmian niezniszczalny. Możesz się martwić, złościć, czuć rozczarowanie albo mieć dość kolejnych komunikatów zaczynających się od zapewnienia o transparentności. Możesz jednocześnie rozumieć biznesowe powody reorganizacji i nie zgadzać się ze sposobem, w jaki traktowani są ludzie. Te reakcje nie wykluczają profesjonalizmu. Ważniejsze jest to, co z nimi zrobisz: czy pozwolisz im kierować każdą rozmową, czy wykorzystasz je jako sygnał, że potrzebujesz informacji, granic albo konkretnej decyzji.

Najbliższa reorganizacja może przebiec spokojnie lub przynieść trudne wybory. Nie jesteś w stanie kontrolować wszystkich uczestników, ukrytych ustaleń ani końcowego schematu organizacyjnego. Możesz jednak lepiej rozumieć sytuację, nie dokładać własnej paniki do firmowego chaosu i przygotowywać rozsądne ruchy bez wypowiedania wojny

całemu piętru. A kiedy następnym razem otrzymasz tajemnicze zaproszenie z HR, być może nadal poczujesz ukłucie niepokoju. Różnica będzie taka, że zamiast przez pół dnia analizować, dlaczego spotkanie trwa dokładnie dwadzieścia siedem minut, sprawdzisz to, co rzeczywiście możesz sprawdzić, przygotujesz potrzebne pytania i wrócisz do swoich spraw. Kalendarz pozostanie kalendarzem. To już całkiem przyzwoity początek.

Rozdział 1 - Reorganizacja, czyli kiedy ktoś przestawia pudełka, a Tobie zmienia się życie

W poniedziałek o dziewiątej rano dyrektor przedstawia nową strukturę organizacyjną. Na ekranie pojawia się elegancki schemat z prostokątami, strzałkami i kolorami, których znaczenie najwyraźniej zna wyłącznie osoba odpowiedzialna za prezentację. Dowiadujesz się, że firma chce uprościć procesy, zwiększyć efektywność i poprawić współpracę między zespołami. Wszystko brzmi rozsądnie. W końcu trudno publicznie sprzeciwiać się efektywności, chyba że ktoś ma wyjątkowo silne przywiązanie do nieefektywności i zamierza uczynić z niej swój znak rozpoznawczy. Spotkanie kończy się zapewnieniem, że nadchodzące zmiany stworzą nowe możliwości. Wracasz do biurka, otwierasz dotychczasowy projekt i odkrywasz drobny szczegół: nie wiesz już, kto powinien zatwierdzić Twoją decyzję. Nowa struktura wygląda pięknie, ale nikt nie poinformował jej, że firma musi jeszcze normalnie funkcjonować.

To pierwsza rzecz, którą warto zrozumieć: reorganizacja nie jest pojedynczym wydarzeniem. Nie zaczyna się i nie kończy na opublikowaniu nowego schematu. To proces, w którym zmieniają się zależności między ludźmi, zadaniami, odpowiedzialnością i decyzjami. Czasami dotyczy jednego działu, czasami całej organizacji. Może oznaczać połączenie zespołów, wydzielenie nowych jednostek, centralizację zarządzania, przeniesienie odpowiedzialności albo likwidację stanowisk. Poszczególne elementy nie muszą zmieniać się jednocześnie. Możesz mieć nowego

przełożonego, wykonywać stare obowiązki i korzystać z procedur, które formalnie przestały obowiązywać. Firma znajduje się wtedy w fascynującym stanie przejściowym, w którym wszyscy odpowiadają za wyniki, ale nie wszyscy wiedzą, kto ma prawo podejmować decyzje.

Z perspektywy zarządu reorganizacja często zaczyna się od problemu biznesowego. Koszty są zbyt wysokie, decyzje zapadają za wolno, dwa zespoły wykonują podobne zadania albo firma potrzebuje nowych kompetencji. Bywa też, że zmieniają się właściciele, strategia lub warunki rynkowe. Niektóre powody są dobrze uzasadnione, inne wynikają z błędnych założeń, presji czasu albo przekonania, że skoro od dawna nie zmieniano struktury, to najwyższa pora nadać wszystkim nowy prostokąt. Sam fakt reorganizacji nie świadczy więc ani o katastrofie, ani o wyjątkowej mądrości kierownictwa. Warto oceniać konkretne decyzje i ich konsekwencje, zamiast uznawać każdą zmianę za dowód upadku firmy lub początek złotej ery produktywności.

Dla pracownika najistotniejsze jest jednak coś innego. Każda struktura organizacyjna stanowi zbiór odpowiedzi na kilka praktycznych pytań: kto odpowiada za określony wynik, kto podejmuje decyzje, kto przydziela zasoby, kto ocenia pracę i kto rozstrzyga konflikty. Jeżeli te odpowiedzi się zmieniają, zmienia się również codzienne doświadczenie pracy. Dotychczas mogłeś samodzielnie uzgadniać terminy z innym działem. Po reorganizacji potrzebujesz akceptacji osoby zarządzającej wspólnym portfelem projektów. Formalnie nadal odpowiadasz za terminowość. W praktyce straciłeś część wpływu na terminy. Jeżeli nikt tego nie zauważy, za kilka tygodni możesz usłyszeć pytanie, dlaczego nie dowiozłeś wyniku. Właśnie dlatego

reorganizację trzeba rozumieć przez pryzmat rzeczywistych uprawnień i zależności, nie tylko nazw stanowisk.

Wyobraź sobie Martę, która od kilku lat prowadzi projekty wdrożeniowe. Przed zmianą kontaktowała się bezpośrednio z zespołem technicznym, ustalała priorytety i odpowiadała za harmonogram. Nowa struktura przewiduje centralne zarządzanie zasobami technicznymi. Marta nadal ma dostarczać projekty na czas, ale teraz musi zgłaszać zapotrzebowanie do wspólnego koordynatora. Na prezentacji usłyszała, że nowy model poprawi współpracę. Nie jest to niemożliwe. Centralizacja może ograniczyć konflikty o dostępność specjalistów. Problem polega na tym, że zanim zaczniesz działać, trzeba ustalić kolejność priorytetów i odpowiedzialność za opóźnienia. Marta nie potrzebuje więc natychmiast odpowiedzi na pytanie, czy nowa struktura jest dobra. Potrzebuje wiedzieć, kto od jutra przydzieli zasoby i co zrobić, gdy dostępne terminy uniemożliwiają wykonanie zobowiązań.

W tym miejscu pojawia się pierwsza użyteczna zmiana perspektywy. Zamiast patrzeć na reorganizację wyłącznie przez pytanie „Co stanie się ze mną?”, warto równolegle zapytać: „Co konkretnie zmieni się w sposobie wykonywania mojej pracy?”. Pierwsze pytanie jest zrozumiałe, ponieważ dotyczy bezpieczeństwa. Drugie pozwala odnaleźć miejsca, w których masz wpływ na sytuację. Sprawdź, jakie zadania pozostają bez zmian, które decyzje wymagają nowej akceptacji, od jakich osób zależy Twoja skuteczność i jakie dotychczasowe ustalenia mogą stracić ważność. Nie chodzi o stworzenie trzydziestostronicowej analizy organizacyjnej. Chodzi o to, żebyś umiał wyjaśnić przełożonemu konkretną przeszkodę, zanim stanie się problemem widocznym dopiero w raporcie wyników.

Schemat organizacyjny nie pokazuje wszystkiego

Oficjalna struktura mówi, kto komu podlega, ale zwykle nie pokazuje całej sieci wpływu. W każdej firmie istnieją osoby, których zdanie ma znaczenie wykraczające poza formalne stanowisko. Mogą posiadać wiedzę, doświadczenie, relacje z ważnymi klientami albo umiejętność rozwiązywania trudnych problemów. Są też ludzie z imponującym tytułem, którzy w praktyce nie mogą zatwierdzić zakupu dodatkowego monitora bez zwołania komitetu. Reorganizacja zmienia nie tylko formalną hierarchię, lecz również znaczenie tych nieformalnych zależności. Osoba dotychczas konsultowana przy każdej decyzji może stracić wpływ, a ktoś wcześniej mało widoczny zaczyna koordynować strategiczne działania. Nie musi to oznaczać spisku. Czasami nowa struktura po prostu przesuwa centrum odpowiedzialności.

Warto zatem obserwować zachowania związane z pracą, a nie budować teorii na podstawie osobistych sympatii. Kto rzeczywiście ustala priorytety? Kto rozwiązuje spory między zespołami? Kto może zmienić harmonogram? Czyje uzgodnienia są respektowane? Odpowiedzi mogą ujawniać realny sposób działania organizacji szybciej niż kolejne oficjalne slajdy. Nie oznacza to, że należy ignorować formalną hierarchię. Przeciwnie, trzeba rozumieć różnicę między osobą, która może pomóc doprowadzić sprawę do decyzji, a osobą, która ma prawo tę decyzję zatwierdzić. Pomieszanie tych ról bywa kosztowne, szczególnie gdy kilka osób zapewnia Cię, że wszystko zostało uzgodnione, lecz żadna nie chce podpisać się pod ostatecznym rozwiązaniem.

Reorganizacje mają również różne tempo. Oficjalne ogłoszenie może nastąpić jednego dnia, przekazanie

odpowiedzialności potrwać kilka tygodni, a wypracowanie sprawnych zasad współpracy jeszcze dłużej. Ludzie potrzebują czasu, żeby poznać nowe obowiązki, narzędzia i sposób zarządzania. Dlatego chwilowe zamieszanie nie zawsze świadczy o porażce całego przedsięwzięcia. Z drugiej strony przedłużający się chaos nie powinien być usprawiedliwiany wiecznie trwającym okresem przejściowym. Jeżeli przez trzy miesiące nikt nie potrafi wskazać właściciela kluczowego procesu, problem wymaga rozwiązania, a nie kolejnego komunikatu o wspólnym budowaniu przyszłości. Cierpliwość wobec zmiany jest rozsądna. Akceptowanie nieograniczonej odpowiedzialności bez odpowiednich uprawnień już niekoniecznie.

Osobnym wyzwaniem jest różnica między ogłoszonym celem reorganizacji a doświadczeniem poszczególnych pracowników. Firma może rzeczywiście dążyć do uproszczenia procesów, jednocześnie zwiększając obciążenie niektórych zespołów. Połączenie dwóch działów może ograniczyć dublowanie obowiązków, ale również stworzyć stanowiska wymagające zupełnie innych kompetencji. Nie każda korzyść organizacyjna musi być korzyścią indywidualną. To niewygodna prawda, szczególnie gdy komunikaty firmowe przedstawiają zmianę jako wydarzenie jednoznacznie pozytywne. Masz prawo dostrzegać biznesowy sens decyzji i jednocześnie uważać, że jej konsekwencje są dla Ciebie trudne. Profesjonalizm nie wymaga udawania zachwyty nad rozwiązaniem, które odbiera Ci dotychczasowy zakres odpowiedzialności.

Co właściwie zmienia się dla Ciebie?

Praktyczne rozpoznanie sytuacji zacznij od oddzielenia trzech obszarów. Pierwszy obejmuje informacje oficjalnie potwierdzone: nowy sposób raportowania, ogłoszone

terminy, wskazanych przełożonych czy zatwierdzonego podziału zadań. Drugi to sprawy nadal nierozstrzygnięte, które mogą wpłynąć na Twoją pracę. Trzeci stanowią przypuszczenia dotyczące przyszłości, dla których nie masz wystarczających podstaw. Takie rozróżnienie pozwala uniknąć sytuacji, w której informacja o połączeniu dwóch zespołów automatycznie zamienia się w przekonanie, że połowa pracowników straci zatrudnienie. Połączenie zespołów może prowadzić do redukcji, ale nie jest z nią tożsame. Dopóki nie znasz decyzji, nie traktuj jednego możliwego scenariusza jak ogłoszonego faktu.

Następnie przeanalizuj własną pracę na przykładzie kilku najważniejszych obowiązków. Przy każdym ustal, jaki wynik masz dostarczyć, od kogo zależysz i jakie uprawnienia są potrzebne, aby ten wynik osiągnąć. Jeśli nic się nie zmieniło, nie twórz problemu na zapas. Jeśli pojawiła się niejasność, nazwij ją możliwie precyzyjnie. Zdanie „Nie rozumiem tej reorganizacji” może być prawdziwe, ale trudno na nie odpowiedzieć. Znacznie lepsze będzie: „W nowym układzie odpowiadam za termin projektu, ale przydział specjalistów przechodzi do innego zespołu. Kto rozstrzyga konflikt priorytetów i czy do czasu ustalenia procedury obowiązuje dotychczasowy sposób działania?”. Takie pytanie pokazuje, że interesujesz się rzeczywistym funkcjonowaniem firmy, a nie tylko własnym miejscem na schemacie.

Istotne jest też sprawdzenie, czy zmieniają się oczekiwania dotyczące wyników. Nowy przełożony może inaczej definiować sukces, choć nazwa Twojego stanowiska pozostaje bez zmian. Dotychczas liczyła się przede wszystkim terminowość, teraz większą wagę otrzymują koszty albo jakość współpracy. Jeśli tego nie ustalisz, możesz przez kilka miesięcy doskonale realizować cele,

które przestały być najważniejsze. Warto zapytać, jakie rezultaty mają największe znaczenie w najbliższym okresie, jakie zadania można ograniczyć i według czego będzie oceniana Twoja praca. Szczególnie ważne staje się to wtedy, gdy stary zakres obowiązków jeszcze nie zniknął, a nowy już zdążył się pojawić. Organizacja potrafi bowiem wyjątkowo sprawnie dodawać odpowiedzialność, nawet kiedy usuwanie poprzedniej nadal znajduje się w fazie konsultacji.

Nie oznacza to konieczności natychmiastowego negocjowania każdej drobnej zmiany. W okresie przejściowym elastyczność ma wartość. Możesz pomóc innemu zespołowi, przejąć pilne zadanie albo czasowo pracować według uproszczonych zasad. Ważne jednak, żeby tymczasowość była rzeczywiście tymczasowa, a dodatkowe obowiązki miały określony priorytet. Jeżeli słyszysz prośbę o przejęcie kolejnego projektu, rozsądnie jest ustalić, co stanie się z dotychczasowymi zobowiązaniami. Pytanie „Które zadanie powinienem przesunąć, aby zrealizować nowe?” nie jest odmową współpracy. Jest próbą ochrony wyniku przed matematyczną fantazją, według której osiem godzin pracy powiększa się automatycznie po zmianie struktury.

Nie zapominaj przy tym, że inni uczestnicy reorganizacji również mogą działać w warunkach ograniczonej wiedzy. Twój bezpośredni przełożony niekoniecznie zna wszystkie decyzje zarządu. Osoba przejmująca nowy zespół może jeszcze nie wiedzieć, jaki otrzyma budżet. Pracownik HR może odpowiadać za komunikację procesu, nie mając uprawnień do samodzielnego rozstrzygania spraw dotyczących stanowisk. To nie zwalnia firmy z odpowiedzialności za rzetelne informacje, ale pomaga

dobierać pytania do właściwych osób. Zamiast wymagać od każdego rozmówcy przewidzenia przyszłości, ustal, kto odpowiada za daną decyzję, kiedy można oczekiwać informacji i jakie zasady obowiązują do tego czasu.

Najtrudniejsze sytuacje pojawiają się wtedy, gdy reorganizacja realnie zagraża Twojemu stanowisku albo warunkom zatrudnienia. W takim przypadku nie wystarczy uporządkowanie obiegu decyzji. Potrzebujesz formalnych informacji, uważnego czytania dokumentów i rozumienia konsekwencji proponowanych zmian. Nie podpisuj istotnych ustaleń wyłącznie dlatego, że ktoś przedstawia je jako standardową formalność. Jeśli dotyczą Twoich praw, wynagrodzenia lub rozwiązania umowy, w razie wątpliwości warto skorzystać z odpowiedniej porady prawnej. Równolegle możesz przygotować informacje o swoich kompetencjach i możliwościach zawodowych. Takie działanie nie oznacza nielojalności wobec firmy. Oznacza, że bezpieczeństwa własnego życia nie opierasz wyłącznie na jakości prezentacji przygotowanej przez kierownictwo.

Reorganizacja ujawnia jeszcze jedną ważną rzecz: Twoja wartość zawodowa i miejsce w konkretnej strukturze nie są tym samym. Możesz być świetnym specjalistą, a mimo to znaleźć się w roli, której organizacja nie potrzebuje w dotychczasowym kształcie. Możesz również dostać nowe możliwości nie dlatego, że nagle stałeś się lepszy od wszystkich, ale dlatego, że zmieniły się potrzeby firmy. Nie każda niekorzystna decyzja jest oceną człowieka, choć oczywiście potrafi być przez niego tak odbierana. Oddzielenie tych dwóch kwestii chroni przed niepotrzebnym obwinianiem siebie i pozwala rozsądniej oceniać zawodowe opcje.

Na koniec warto spojrzeć na cały proces jak na przebudowę funkcjonującego budynku. Ktoś przesuwa ściany, zmienia wejścia i zapewnia, że po zakończeniu prac wszystko będzie wygodniejsze. Być może ma rację. W międzyczasie jednak musisz wiedzieć, którędy przejść, gdzie nadal działa światło i kto odpowiada za to, żeby nikt nie zamknął Cię przypadkiem w pomieszczeniu przeznaczonym do likwidacji. Nie musisz od razu oceniać całego projektu architektonicznego. Najpierw sprawdź, jak zmienia się Twoje codzienne działanie, odpowiedzialność i możliwość podejmowania decyzji. To znacznie solidniejszy punkt wyjścia niż próba odgadnięcia własnej przyszłości na podstawie koloru prostokąta w firmowym PowerPointcie.

Rozdział 2 - Firma milczy, plotki pracują na trzy zmiany

O 8:40 ktoś pisze na firmowym komunikatorze, że podobno planowane są duże zmiany. O 9:05 kolejna osoba twierdzi, że słyszała o nich od kogoś z kierownictwa. O 9:30 wiadomo już, że jeden z zespołów zostanie prawdopodobnie rozwiązany. Przed południem informacja dociera do pracownika, który z przekonaniem oznajmia, że decyzje zostały podjęte i niebawem rozpocznie się proces zwolnień. Po południu ktoś pyta, czy warto już szukać nowej pracy. Tymczasem rzeczywista informacja, od której wszystko się zaczęło, dotyczyła planowanego przeglądu kosztów i sposobu organizacji pracy. Firma nadal analizuje różne możliwości. Plotka jednak zakończyła analizę przed lunchem, wydała wyrok i zdążyła jeszcze poinformować wszystkich zainteresowanych. Trzeba przyznać, że gdyby oficjalne procesy decyzyjne działały równie szybko, połowa reorganizacji nie byłaby potrzebna.

Niepewność jest jednym z najbardziej wymagających elementów zmiany organizacyjnej. Kiedy otrzymujesz trudną, ale konkretną informację, możesz zacząć podejmować decyzje. Gdy znasz datę zmiany stanowiska, warunki nowej roli lub planowany termin zakończenia projektu, masz przynajmniej punkt odniesienia. Znacznie trudniej funkcjonować w sytuacji, gdy słyszysz jedynie, że „wszystkie opcje są rozważane”. Nie wiesz wtedy, na co się przygotować, czego unikać ani czy obecne działania będą miały znaczenie za kilka tygodni. Umysł nie lubi takich luk. Próbuje je wypełniać dostępnymi informacjami, a jeśli ich brakuje, sięga po interpretacje. Im bardziej sprawa dotyczy

Twojego bezpieczeństwa, tym trudniej pozostawić ją bez rozstrzygnięcia.

Właśnie dlatego plotka bywa tak atrakcyjna. Daje pozór odpowiedzi w miejscu, w którym oficjalnej odpowiedzi jeszcze nie ma. Informacja „nie wiadomo, czy dział zostanie połączony z innym” pozostawia kilka możliwości. Plotka „połączą nas i zmienią kierownika” zamienia niepewność w konkretny scenariusz. Możesz się nim martwić, przygotowywać do niego, a nawet opowiadać o nim innym. Problem polega na tym, że poczucie jasności nie świadczy o prawdziwości informacji. Możesz uzyskać bardzo wyraźny obraz przyszłości, który został zbudowany z dwóch domysłów, jednego źle zrozumianego zdania i osobistej niechęci do dyrektora operacyjnego. Szczegółowość opowieści nie zastępuje wiarygodnych podstaw.

Trzeba też odróżnić plotkowanie od rozsądnej wymiany informacji. Pracownicy mają prawo rozmawiać o sytuacji firmy, dzielić się obawami i porównywać swoje doświadczenia. Gdy oficjalna komunikacja jest niewystarczająca, takie rozmowy pomagają zorientować się, jakie problemy dotyczą innych. Nie każda nieoficjalna informacja jest fałszywa. Czasami osoby zaangażowane w proces wiedzą więcej, niż zostało publicznie ogłoszone. Jednak prawdziwość nie wynika z samego faktu, że ktoś mówi pewnym głosem albo powołuje się na „bardzo dobre źródło”. Warto rozumieć, czy rozmówca opisuje coś, co widział osobiście, przekazuje cudzą wypowiedź, czy przedstawia własny wniosek. To trzy zupełnie różne rodzaje informacji, choć podczas biurowej rozmowy potrafią brzmieć identycznie.

Wyobraź sobie, że koleżanka mówi: „Słyszałam, że nasz dyrektor nie będzie już odpowiadał za ten obszar”. Możesz

zapytać spokojnie, skąd pochodzi ta wiadomość i czy chodzi o oficjalną decyzję, czy o przewidywany wariant. Nie musisz prowadzić przesłuchania z lampą skierowaną na twarz rozmówcy. Wystarczy ustalić, czy informacja nadaje się do wykorzystania przy podejmowaniu decyzji. Jeśli okaże się, że ktoś zauważył brak dyrektora na jednym spotkaniu, masz obserwację, nie potwierdzenie zmiany stanowiska. Jeśli natomiast opublikowano nowy zakres odpowiedzialności podpisany przez kierownictwo, sytuacja wygląda inaczej. Krytyczne myślenie polega na dopasowywaniu stopnia pewności do jakości dostępnych dowodów.

Dlaczego mózg widzi sygnały nawet tam, gdzie ich nie ma?

Kiedy obawiasz się określonego zdarzenia, zaczynasz zwracać większą uwagę na informacje, które mogą mieć z nim związek. Jeśli martwisz się o utrzymanie stanowiska, zauważasz każdą zmianę tonu przełożonego, nowe spotkanie kierownictwa i nieobecność znajomego menedżera. Rzeczy, które wcześniej uznałbyś za zwyczajne, zaczynają wyglądać znacząco. Następnie możesz nieświadomie wybierać te obserwacje, które pasują do przyjętego scenariusza. Gdy zakładasz, że Twój zespół zostanie zlikwidowany, brak nowych projektów wydaje się potwierdzeniem. Jeśli projekt jednak się pojawia, możesz uznać, że kierownictwo próbuje uspokoić pracowników przed ogłoszeniem decyzji. W ten sposób niemal każda sytuacja zaczyna wspierać tę samą teorię.

To szczególnie podstępny mechanizm, ponieważ interpretacja może sprawiać wrażenie logicznej. Każde pojedyncze wyjaśnienie brzmi wiarygodnie. Przełożony mógł nie odebrać telefonu, ponieważ uczestniczył w poufnym spotkaniu. Projekt mógł zostać wstrzymany z powodu

planowanej redukcji. Dyrektor mógł unikać odpowiedzi, ponieważ znał decyzję, której nie wolno mu ujawnić. Wszystkie te możliwości istnieją. Jednak możliwość nie jest dowodem. Brak telefonu może wynikać z przeciążonego kalendarza, projekt może czekać na budżet, a dyrektor może po prostu nie znać odpowiedzi. Rozsądne analizowanie sytuacji wymaga uwzględnienia alternatywnych wyjaśnień, nawet jeśli najbardziej dramatyczna wersja wydarzeń wydaje się wyjątkowo przekonująca.

Pomocne jest zadanie sobie pytania: „Co musiałoby się wydarzyć, żebym uznał, że moja obecna interpretacja jest błędna?”. Jeśli nie potrafisz wskazać żadnej obserwacji, prawdopodobnie masz do czynienia z przekonaniem odpornym na fakty. Możesz na przykład uważać, że nowy przełożony chce Cię odsunąć. Jeżeli krytyka oznacza dla Ciebie dowód niechęci, a pochwała próbę uśpienia czujności, stworzyłeś teorię, której nie da się podważyć. Tymczasem zawodowe bezpieczeństwo wymaga umiejętności aktualizowania ocen. Nie musisz wierzyć wszystkim zapewnieniom, ale warto pozostawić sobie możliwość zmiany zdania, gdy pojawią się lepsze informacje.

Niepewność potrafi również skłaniać do nieustannego sprawdzania sytuacji. Zaglądasz do komunikatora, rozmawiasz z kolejnymi osobami, przeglądasz wewnętrzne ogłoszenia i próbujesz ustalić, czy ktoś wie coś nowego. Każde sprawdzenie daje krótkie poczucie działania. Czasem przynosi rzeczywistą wiadomość, ale często jedynie następną porcję przypuszczeń. Jeśli robisz to kilkanaście razy dziennie, płacisz nie tylko czasem. Trudniej Ci skupić się na obowiązkach, a umysł pozostaje w stanie ciągłego