Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mój Najlepszy Pracownik Właśnie Złożył Wypowiedzenie

Jak przeprowadzić odejście, zabezpieczyć wiedzę i zadbać o resztę zespołu bez panicznego składania kontrpropozycji po pięciu minutach



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

Mój Najlepszy Pracownik Właśnie Złożył Wypowiedzenie

Jak przeprowadzić odejście, zabezpieczyć wiedzę i zadbać o resztę zespołu bez panicznego składania kontrpropozycji po pięciu minutach

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-773-3

ALL-IN Rafał Płonkowski

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy słyszysz „odchodzę", a twój mózg ogłasza stan wyjątkowy 11

Rozdział 2 - Dlaczego odchodzi właśnie ten, który nigdy nie narzekał? 20

Rozdział 3 - Kontrpropozycja, czyli jak nie kupić sobie trzech miesięcy spokoju za roczną premię 30

Rozdział 4 - Niezastąpiony pracownik, czyli kiedy firma przez przypadek zatrudnia własny system operacyjny 40

Rozdział 5 - Dzielimy obowiązki, mnożymy kryzysy, czyli matematyka, której nie lubi żaden menedżer 50

Rozdział 6 - Plotka ma już prezentację, a ty nadal piszesz komunikat do zespołu 60

Rozdział 7 - Okres wypowiedzenia to nie areszt wydobywczy 70

Rozdział 8 - Rekrutacja na wczoraj, czyli jak nie zatrudnić problemu w eleganckiej koszuli 80

Rozdział 9 - Plan przekazania obowiązków, który działa również po ostatnim dniu pracy 90

Rozdział 10 - Wiedza nie przechodzi przez Bluetooth, czyli jak sprawdzić, czy następca naprawdę jest gotowy 100

Rozdział 11 - Ostatni dzień pracy: oddaj laptop, zabierz wspomnienia, nie zostawiaj dostępu do całej firmy 110

Rozdział 12 - Pierwszy miesiąc bez gwiazdy: jak rozpoznać problem, zanim zadzwoni wściekły klient 121

Rozdział 13 - Klient ufał człowiekowi, nie firmowemu logo. I co teraz? 132

Rozdział 14 - Zarząd chce wiedzieć, ile kosztowało odejście. Najlepiej w jednej komórce Excela.....142

Rozdział 15 - Kiedy plan przekazania wiedzy rozbija się o rzeczywistość, a odchodzący pracownik nie chce już ratować świata 153

Rozdział 16 - Efekt domina: kiedy po najlepszym pracowniku drugi też zaczyna pakować biurko 163

Rozdział 17 - Dziewięć dni do katastrofy, czyli co zrobić, gdy najlepszy pracownik odchodzi w najgorszym możliwym momencie 173

Rozdział 18 - Odporność zespołu buduje się w zwykły czwartek, nie podczas rozdawania wypowiedzeń.....183

Rozdział 19 - Czerwone lampki świeciły od miesięcy, ale wszyscy patrzyli na zielony wynik.....193

Rozdział 20 - Następne wypowiedzenie nie musi być katastrofą. Możesz wreszcie zarządzać, zamiast ratować świat 203

INTRO

Jest wtorek, godzina 9:17. Twój najlepszy pracownik wchodzi do gabinetu i mówi, że chciałby chwilę porozmawiać. Uśmiechasz się, bo przecież rozmawiacie regularnie. Może chodzi o projekt, może o urlop, może znowu ktoś zmienił wymagania klienta, nie informując o tym nikogo poza firmową drukarką. Po chwili słyszysz jednak zdanie, które sprawia, że wszystkie pozostałe problemy nagle wyglądają jak sympatyczne ćwiczenia integracyjne: „Podjąłem decyzję o odejściu. Chciałem ci powiedzieć osobiście". Przez następne trzy sekundy twoja twarz próbuje zachować profesjonalizm, podczas gdy mózg organizuje nadzwyczajne posiedzenie zarządu. Bez porządku obrad, za to z kompletem katastroficznych scenariuszy.

Bo przecież to nie jest zwykły pracownik. To człowiek, który zna największego klienta, potrafi uruchomić system po awarii, pamięta ustalenia sprzed trzech reorganizacji i jako jedyny rozumie, dlaczego w raporcie istnieje kolumna nazwana „wersja_finalna_ostateczna2". Kiedy inni pytają, co zrobić, on już wie. Kiedy coś się sypie, zwykle właśnie on odbiera telefon. A teraz spokojnie siedzi naprzeciwko ciebie i wygląda, jakby właśnie poinformował o zmianie operatora telefonicznego. Ty natomiast zastanawiasz się, czy można jednocześnie zwiększyć wynagrodzenie, awansować człowieka, zaproponować pracę z dowolnego miejsca na świecie i obiecać mu własne miejsce parkingowe. Najlepiej przed końcem spotkania, zanim odkryje, że firma konkurencyjna również posiada ekspres do kawy.

Właśnie w takim momencie zaczyna się prawdziwy sprawdzian zarządzania. Nie wtedy, gdy wszyscy realizują cele, pracownicy są zadowoleni, a prezentacja kwartalna zawiera same zielone strzałki. Zarządzanie robi się interesujące, kiedy ktoś ważny decyduje, że jego dalsza droga prowadzi gdzie indziej. Nagle trzeba pogodzić kilka spraw, które wcale nie chcą ze sobą współpracować: własne emocje, potrzeby odchodzącego człowieka, interes organizacji, bezpieczeństwo realizowanych projektów oraz niepokój pozostałego zespołu. Wszystko najlepiej zrobić spokojnie, uczciwie i bez wysyłania o 22:43 wiadomości zatytułowanej „PILNE!!! PLAN RATUNKOWY!!!", której jedynym załącznikiem jest twoja rozpacz.

Pierwszą rzeczą, którą warto zrozumieć, jest to, że wypowiedzenie nie musi oznaczać twojej porażki. Ludzie zmieniają pracę z różnych powodów. Szukają rozwoju, pieniędzy, innych obowiązków, lepszej równowagi albo po prostu chcą spróbować czegoś nowego. Czasami odchodzą dlatego, że organizacja rzeczywiście zawiodła. Czasami dlatego, że gdzie indziej pojawiła się możliwość, której nie dało się stworzyć na obecnym stanowisku. Bywa również, że decyzja dojrzewała miesiącami, chociaż dla przełożonego jest całkowitym zaskoczeniem. Nie musisz od razu wiedzieć, który scenariusz właśnie oglądasz. Musisz natomiast powstrzymać się przed dopisaniem do niego własnego zakończenia. Zwłaszcza takiego, w którym pracownik okazuje się niewdzięczny, konkurencja nieuczciwa, a ty jedyną osobą naprawdę rozumiejącą sytuację.

Największa pokusa pojawia się zwykle bardzo szybko: zatrzymać człowieka za wszelką cenę. W głowie zaczyna się negocjacyjna aukcja. Dziesięć procent podwyżki? Piętnaście? Nowe stanowisko? Większa samodzielność?

Możliwość pracy zdalnej? Problem polega na tym, że kontrpropozycja złożona bez poznania przyczyn odejścia może rozwiązać niewłaściwy problem. Jeśli pracownik chce zmienić branżę, dodatkowe pieniądze nie stworzą mu nowej ścieżki zawodowej. Jeśli od miesięcy zmaga się z przeciążeniem, awans może zabrzmieć jak zaproszenie do jeszcze większego przeciążenia, tyle że z ładniejszą wizytówką. Kontrpropozycja nie jest z definicji błędem. Błędem bywa potraktowanie jej jak gaśnicy, którą kierownik odruchowo uruchamia przy każdym wypowiedzeniu, nie sprawdzając nawet, co właściwie się pali.

Co gorsza, odejście najlepszego pracownika rzadko jest wyłącznie problemem kadrowym. To również test tego, jak organizacja zarządza wiedzą. Wyobraź sobie osobę, która przez kilka lat prowadziła kluczowy projekt. Dokumentacja istnieje, foldery są uporządkowane, procedury zostały zatwierdzone. Wszystko wygląda znakomicie, dopóki nie okazuje się, że najważniejsze informacje znajdują się pomiędzy dokumentami. Dlaczego klient nie toleruje pewnego rozwiązania? Które dane w raporcie wymagają dodatkowej kontroli? Kogo należy uprzedzić przed zmianą harmonogramu? Tego często nie znajdziesz w instrukcji, ponieważ wszyscy przyzwyczaili się, że wystarczy zapytać jednego człowieka. Jeżeli ten człowiek odchodzi, firma nie traci tylko pary rąk. Traci fragment swojej pamięci operacyjnej. A pamięć organizacyjna, w przeciwieństwie do firmowego laptopa, nie wraca automatycznie do działu IT.

Jest jeszcze zespół. Ludzie zauważają więcej, niż czasem chcielibyśmy przyznać. Widzą zamknięte spotkania, słyszą zmianę tonu rozmów i błyskawicznie orientują się, że dzieje się coś ważnego. Jeśli nie otrzymują rozsądnych informacji, zaczynają tworzyć własne wyjaśnienia. Jedni podejrzewają

kryzys, inni zastanawiają się nad swoim bezpieczeństwem zawodowym, a jeszcze inni przeliczają w myślach, ile dodatkowych obowiązków przypadnie im po odejściu kolegi. Najgorsze, co można zrobić, to ogłosić pogodnym głosem, że „nic się nie zmienia", a następnego dnia rozdzielić trzy duże projekty między osoby, które już wcześniej nie miały wolnego czasu. Zaufanie nie znosi takich magicznych sztuczek. Ludzie potrzebują informacji, przewidywalności i uczciwego potraktowania ich możliwości.

W tym całym zamieszaniu łatwo zapomnieć o osobie, która odchodzi. Tymczasem nawet jeśli decyzja jest dla ciebie trudna, pracownik nadal zasługuje na szacunek. Nie staje się zdrajcą tylko dlatego, że znalazł inną ofertę. Nie powinien też przez ostatnie tygodnie pełnić funkcji całodobowego centrum przekazywania wiedzy, naprawiania zaniedbań i pocieszania wszystkich, którzy źle znoszą jego decyzję. Dobre rozstanie wymaga jasnych ustaleń dotyczących obowiązków, priorytetów i możliwości przekazania spraw. Warto współpracować z HR i stosować odpowiednie zasady organizacyjne oraz prawne, zamiast improwizować warunki odejścia pod wpływem emocji. Profesjonalizm nie kończy się w chwili złożenia wypowiedzenia. Właśnie wtedy staje się szczególnie widoczny.

Ta książka pomoże ci spojrzeć na odejście ważnego pracownika jako na proces, którym można rozsądnie zarządzać, nawet jeśli jego początek przypomina małą katastrofę. Nauczysz się prowadzić rozmowy bez przesłuchiwania, odróżniać sytuacje, w których warto rozważyć zatrzymanie pracownika, od tych, w których lepiej uszanować decyzję, oraz ustalać rzeczywiste priorytety przekazania obowiązków. Przyjrzysz się także temu, jak

chronić kluczową wiedzę, ograniczać przeciążenie pozostałych osób i odbudowywać poczucie stabilności. Nie znajdziesz tu magicznego zdania, po którym pracownik wzruszony wróci do biurka i wycofa wypowiedzenie. Dostaniesz za to sposób myślenia i konkretne działania, dzięki którym jedna decyzja personalna nie musi uruchamiać organizacyjnej reakcji łańcuchowej.

Ważne będzie również uczciwe spojrzenie na siebie. Odejście pracownika może ujawnić problemy, których wcześniej nie dostrzegałeś: niejasne odpowiedzialności, zbyt dużą zależność od jednej osoby, brak możliwości rozwoju albo zwyczaj odkładania trudnych rozmów na później. Nie chodzi o to, aby każde wypowiedzenie zamieniać w publiczny proces własnego przywództwa. Chodzi o wykorzystanie informacji, które sytuacja rzeczywiście ujawnia. Można jednocześnie szanować cudzą decyzję, sprawnie zabezpieczyć działalność zespołu i zastanowić się, co warto poprawić w przyszłości. Bez szukania winnych na siłę i bez udawania, że wystarczy powiesić w kuchni plakat z napisem „Jesteśmy jedną rodziną". Zwłaszcza gdy połowa tej rodziny właśnie aktualizuje CV.

Wróćmy więc do wtorku, godziny 9:17. Pracownik nadal siedzi naprzeciwko ciebie. Wypowiedzenie jest faktem, a ty nie masz jeszcze gotowego planu. I wcale nie musisz go mieć w tej sekundzie. Możesz podziękować za szczerą informację, spokojnie wysłuchać powodów decyzji i umówić się na dalsze ustalenia. Możesz dać sobie czas na ocenę konsekwencji, zamiast negocjować przyszłość całego działu przy pierwszej filiżance kawy. Dobry menedżer nie jest człowiekiem, od którego nikt nigdy nie odchodzi. Jest kimś, kto potrafi przeprowadzić ludzi i organizację przez zmianę

bez niepotrzebnego chaosu. Twój najlepszy pracownik właśnie złożył wypowiedzenie. To poważna sytuacja. Ale jeszcze nie powód, żeby zamawiać tort pożegnalny z napisem „DLACZEGO NAM TO ROBISZ?".

Rozdział 1 - Kiedy słyszysz „odchodzę”, a twój mózg ogłasza stan wyjątkowy

Najbardziej niebezpieczne w pierwszej rozmowie o wypowiedzeniu jest to, że odbywają ją dwie osoby, ale tylko jedna z nich zazwyczaj miała czas się przygotować. Pracownik przez kilka tygodni rozważał możliwości, rozmawiał z bliskimi, uczestniczył w rekrutacji, porównywał warunki i podejmował decyzję. Menedżer dowiaduje się o wszystkim pomiędzy spotkaniem projektowym a przypomnieniem z działu finansowego, że termin oddania prognozy minął wczoraj. Ta nierówność przygotowania sprawia, że rozmowa przypomina mecz, w którym jedna drużyna zna wynik, a druga dopiero szuka odpowiedniego obuwia. Można oczywiście próbować nadrobić zaległości entuzjazmem, lecz zwykle kończy się to serią pytań, obietnic i argumentów, których po godzinie najchętniej nigdy byśmy nie wypowiedzieli.

Wyobraź sobie, że Lena, najlepsza specjalistka w twoim dziale, prosi o krótkie spotkanie. Od lat odpowiada za skomplikowane wdrożenia, dobrze dogaduje się z klientami i jest osobą, której nazwisko pada zawsze wtedy, gdy ktoś mówi: „Potrzebujemy kogoś naprawdę dobrego”. Lena informuje, że przyjęła ofertę innej firmy. W pierwszym odruchu chcesz zapytać, ile jej zaproponowano, kto ją zrekrutował i czy przypadkiem konkurencja nie prowadzi zorganizowanej akcji podbierania twoich ludzi. Jednocześnie przypominasz sobie trzy projekty, które miała zakończyć, oraz prezentację dla zarządu, w której jeszcze wczoraj zapewniałeś, że sytuacja kadrowa jest stabilna. Czujesz, że powinieneś coś natychmiast zrobić. I właśnie

wtedy warto zrobić coś znacznie trudniejszego: przez chwilę nie robić niczego gwałtownego.

Pierwsza reakcja nie musi być genialna. Powinna być wystarczająco spokojna, aby nie pogorszyć sytuacji. Możesz powiedzieć: „Dziękuję, że powiedziałaś mi o tym osobiście. To dla mnie ważna informacja i oczywiście jest mi przykro, że odchodzisz. Chciałbym zrozumieć twoją decyzję i spokojnie ustalić, jak najlepiej przeprowadzimy zmianę". Takie zdanie nie oznacza, że cieszysz się z wypowiedzenia. Nie oznacza również zgody na dowolne warunki odejścia. Daje jedynie obu stronom przestrzeń do rozmowy. Pracownik nie musi bronić swojej decyzji przed emocjonalnym atakiem, a ty zyskujesz kilka minut, aby odzyskać zdolność odróżniania rzeczy istotnych od tych, które podpowiada urażona ambicja.

To ważne, ponieważ nawet doświadczony menedżer potrafi pomylić własne zaskoczenie z koniecznością natychmiastowego działania. Jeżeli pracownik informuje o decyzji, nie oznacza to automatycznie, że zaprasza cię do negocjacji. Niektóre osoby rzeczywiście liczą na rozmowę o nowych warunkach. Inne przychodzą z zamkniętą decyzją i oczekują profesjonalnego rozstania. Różnicę warto ustalić, zanim rozpoczniesz improwizowaną kampanię retencyjną. Pytanie „Czy twoja decyzja jest już ostateczna, czy jest coś, o czym chciałabyś jeszcze porozmawiać?" pozwala uniknąć zgadywania. Jeśli usłyszysz, że decyzja jest ostateczna, potraktuj tę odpowiedź poważnie. Natrętne przekonywanie rzadko buduje szacunek, nawet jeśli przybierze formę bardzo eleganckiej prezentacji w PowerPoincie.

Drugim odruchem bywa żądanie wyjaśnień. „Dlaczego wcześniej nic nie mówiłaś?", „Przecież niedawno rozmawialiśmy o twojej przyszłości", „Naprawdę uważasz,

że tam będzie lepiej?". Każde z tych pytań może brzmieć w twojej głowie jak uzasadniona próba zrozumienia sytuacji, ale po drugiej stronie stołu łatwo zamienia się w oskarżenie. Pracownik może wtedy zacząć usprawiedliwiać własny wybór albo podawać najbezpieczniejsze odpowiedzi, byle zakończyć nieprzyjemną rozmowę. Jeśli naprawdę chcesz dowiedzieć się czegoś wartościowego, zapytaj raczej, jakie czynniki miały największe znaczenie i czy dana osoba czuje się komfortowo, opowiadając o nich. Pozwól jej zdecydować, ile chce ujawnić. To rozmowa z człowiekiem, nie przesłuchanie świadka w sprawie zaginięcia firmowego talentu.

Warto również uważać na ciszę. Menedżerowie często odczuwają potrzebę wypełnienia każdej przerwy słowami, szczególnie kiedy są zdenerwowani. Pracownik kończy zdanie, a przełożony natychmiast przedstawia pięć kontrargumentów, zanim tamten zdąży wyjaśnić, o co właściwie chodziło. Tymczasem kilka spokojnych sekund może pomóc rozmówcy uporządkować myśli. Nie oznacza to demonstracyjnego milczenia przez dwie minuty z miną psychologa analizującego dzieciństwo pacjenta. Wystarczy nie przerywać, dopytać o konkretną wypowiedź i upewnić się, czy dobrze ją zrozumiałeś. Szczególnie ważne jest rozróżnienie między tym, co pracownik rzeczywiście powiedział, a tym, co ty dopowiedziałeś sobie pod wpływem obaw.

Istnieje jeszcze pokusa, aby potraktować odejście osobiście. Wspierałeś tego człowieka, dawałeś mu odpowiedzialne zadania, walczyłeś o podwyżki, broniłeś jego pomysłów przed zarządem. Teraz możesz mieć poczucie, że wszystkie te działania zostały zignorowane. Jednak rozwój pracownika nie jest pożyczką, którą spłaca

się dożywotnią lojalnością. Twoim zadaniem było tworzenie warunków do dobrej pracy, a nie kupowanie prawa do decydowania o cudzej karierze. Możesz odczuwać rozczarowanie, a jednocześnie nie obciążać nim rozmówcy. Zwrot „Po tym wszystkim, co dla ciebie zrobiłem" może brzmieć jak fragment rodzinnego dramatu, ale nie jest szczególnie skutecznym narzędziem zarządzania personelem.

Nie chodzi przy tym o udawanie, że jesteś pozbawionym emocji robotem. Szczere „Będzie mi brakowało naszej współpracy" potrafi mieć większą wartość niż perfekcyjnie wyrecytowana korporacyjna formułka. Granica przebiega tam, gdzie wyrażanie emocji zamienia się w próbę wywołania poczucia winy. Pracownik nie powinien czuć się odpowiedzialny za twoje samopoczucie, wyniki działu i poniedziałkowe ciśnienie krwi dyrektora. W praktyce pomaga proste rozróżnienie: możesz mówić o znaczeniu czyjejś pracy, ale nie przedstawiaj odejścia jako krzywdy wyrządzonej tobie. W ten sposób nie zaprzeczasz własnym odczuciom i jednocześnie zachowujesz relację, która może być istotna jeszcze długo po zakończeniu współpracy.

Pierwsze spotkanie powinno dać ci przede wszystkim orientację w sytuacji. Ustal, czy decyzja jest jednoznaczna, jaki termin odejścia został wskazany, co wynika z przekazanych dokumentów oraz czy istnieją okoliczności wymagające szybkiego działania. Nie zamieniaj jednak rozmowy w wielogodzinny audyt wszystkich obowiązków. Formalne kwestie trzeba następnie potwierdzić zgodnie z umową, właściwymi przepisami i zasadami organizacji, najlepiej we współpracy z HR. Nie należy zakładać, że samo ustne poinformowanie przełożonego rozstrzyga wszystkie kwestie proceduralne. Podobnie nie warto obiecywać

skrócenia okresu wypowiedzenia, dodatkowych świadczeń czy nietypowych warunków rozstania bez sprawdzenia, kto może podjąć taką decyzję.

Szczególnie delikatna jest kwestia poinformowania innych. Lena może nie chcieć, aby cały dział poznał jej decyzję jeszcze tego samego dnia. Ty możesz natomiast potrzebować przekazać informację osobom odpowiedzialnym za obsadę projektów, bezpieczeństwo danych albo ciągłość obsługi klientów. Zamiast obiecywać absolutną tajemnicę, której nie będziesz w stanie dotrzymać, wyjaśnij, kto musi zostać poinformowany i dlaczego. Zapytaj, kiedy i w jaki sposób najlepiej przekazać wiadomość zespołowi, uwzględniając niezbędne wymagania organizacyjne. Taka rozmowa daje pracownikowi poczucie wpływu, lecz nie przekazuje mu pełnej kontroli nad obowiązkami pracodawcy. Poufność to rozsądne ograniczanie dostępu do informacji, a nie chowanie wypowiedzenia w szufladzie i udawanie, że ono samo straci ważność.

Po spotkaniu przychodzi moment, w którym łatwo popełnić drugi duży błąd: uznać wszystko za jednakowo pilne. Nagle chcesz mieć kompletną dokumentację, szczegółowy opis każdego procesu, nowe osoby do wszystkich projektów, potwierdzenie od klientów i najlepiej jeszcze nagranie instruktażowe pokazujące, jak Lena myśli. Tymczasem pierwszym zadaniem menedżera jest rozpoznanie rzeczywistych zagrożeń. Które zobowiązania mają bliskie terminy? Jakie decyzje zależą wyłącznie od odchodzącej osoby? Gdzie istnieje ryzyko przerwania usługi albo utraty dostępu do ważnych informacji? Czego można nauczyć innych w rozsądnym czasie, a co wymaga

dłuższego procesu? Dopiero odpowiedzi na te pytania pozwalają nadać działaniom sensowną kolejność.

Wyobraź sobie, że Lena prowadzi cztery projekty, ale tylko jeden z nich wymaga codziennych decyzji, których nikt inny obecnie nie potrafi podejmować. Pozostałe mają dokumentację, zastępców albo terminy pozwalające na spokojne przejęcie obowiązków. Jeżeli każesz jej natychmiast przygotować szczegółowe instrukcje do wszystkich czterech projektów, istnieje ryzyko, że zabraknie czasu na ten najważniejszy. Jeszcze gorzej będzie, jeśli dołożysz jej piętnaście spotkań transferowych i jednocześnie oczekujesz pełnej realizacji dotychczasowych celów. Doba pracownika nie wydłuża się z powodu wypowiedzenia, chociaż kalendarze menedżerów czasami próbują udowodnić coś przeciwnego. Priorytety oznaczają również świadomą decyzję o tym, czego nie będziemy robić.

Dobrze jest zaprosić odchodzącą osobę do oceny krytycznych zależności, ale nie przerzucać na nią całej odpowiedzialności za przygotowanie organizacji. Możesz zapytać: „Gdybyśmy mieli zabezpieczyć trzy najważniejsze rzeczy przed twoim odejściem, od czego powinniśmy zacząć?". Odpowiedź będzie cenną wskazówką, nie gotowym planem. Pracownik może nie znać możliwości innych członków zespołu, ograniczeń budżetowych czy przyszłych decyzji biznesowych. To menedżer musi zestawić jego wiedzę z szerszą sytuacją. Przekazanie obowiązków jest wspólnym procesem, w którym organizacja odpowiada za wybór priorytetów, zapewnienie czasu i wskazanie osób przejmujących zadania. Nie można oczekiwać, że pracownik samodzielnie naprawi wszystkie słabości systemu, którego przez lata był częścią.

Wiele szkód powstaje także poza oficjalnymi spotkaniami. Kierownik wychodzi z gabinetu i rzuca do zaprzyjaźnionego menedżera: „Wyobraź sobie, co mi zrobiła!". Ktoś słyszy fragment rozmowy, dokłada własną interpretację i przed obiadem połowa piętra jest przekonana, że firma traci cały dział. Warto mieć osobę, z którą można profesjonalnie omówić konsekwencje odejścia, ale powinna to być osoba uprawniona i rzeczywiście zaangażowana w rozwiązanie sytuacji. Rozładowywanie frustracji poprzez plotki to kosztowna forma terapii menedżerskiej. Płacą za nią relacje i zaufanie, czasem jeszcze zanim informacja o wypowiedzeniu zostanie oficjalnie przekazana.

Podobnie niebezpieczne jest nagłe zmienianie sposobu traktowania pracownika. Wczoraj był samodzielnym ekspertem, dzisiaj każdy jego ruch wymaga akceptacji, a dostęp do zwykłych spotkań zostaje ograniczony bez wyjaśnienia. Organizacja może mieć uzasadnione procedury dotyczące uprawnień, informacji poufnych i zakończenia współpracy. Należy je stosować proporcjonalnie do rzeczywistego ryzyka, z pomocą właściwych działów. Nie należy jednak traktować decyzji o odejściu jako automatycznego dowodu nielojalności. Równie niewłaściwe jest odsuwanie kogoś od wszystkich zadań w ramach nieformalnej kary. Jeśli zmieniasz zakres odpowiedzialności, wyjaśnij biznesowe powody i ustal, jak wpłynie to na przekazywanie wiedzy.

W pierwszych godzinach warto oddzielić trzy rodzaje informacji. Są fakty, na przykład złożone dokumenty, wskazany termin i lista aktualnych zobowiązań. Są kwestie wymagające potwierdzenia, takie jak możliwość zmiany terminu, dostępność zastępstwa czy rzeczywiste obciążenie projektów. Są wreszcie interpretacje, które podpowiadają

emocje: „Pewnie od dawna planował to za moimi plecami", „Za chwilę odejdą wszyscy", „Na pewno chodzi wyłącznie o pieniądze". Dopóki tych kategorii nie rozdzielisz, możesz podejmować decyzje na podstawie hipotez, które jedynie brzmią przekonująco. Bardzo pomocna bywa krótka notatka po rozmowie. Nie elaborat o rozpadzie cywilizacji, lecz zapis ustaleń, terminów, spraw do wyjaśnienia i kolejnego kontaktu.

Co z kontrpropozycją? Jeśli pracownik sygnalizuje gotowość do rozmowy o pozostaniu, można ją rozważyć, ale bez publicznych deklaracji i natychmiastowych gwarancji. Najpierw trzeba wiedzieć, czego rzeczywiście oczekuje, czy organizacja może to zapewnić i czy proponowana zmiana ma sens również po zakończeniu kryzysu. Podwyżka, awans albo inny zakres obowiązków wpływają na budżet, strukturę zespołu i oczekiwania pozostałych osób. Nie są prywatnymi prezentami menedżera. Obiecanie stanowiska, które jeszcze nie istnieje, może chwilowo poprawić atmosferę spotkania, lecz niekoniecznie poprawi sytuację za trzy miesiące. A osoba, której zatrzymanie wymagało pięciominutowej rewolucji organizacyjnej, ma prawo zastanawiać się, dlaczego te możliwości nie pojawiły się wcześniej.

Czasami pracownik odchodzi bardzo szybko, nie chce szeroko omawiać powodów albo relacja jest już napięta. Wtedy ambitna wizja spokojnych rozmów może okazać się nierealna. Nie oznacza to jednak, że trzeba zrezygnować z profesjonalizmu. Można ustalić niezbędne kwestie formalne, zabezpieczyć dostępne dokumenty, wyznaczyć osoby odpowiedzialne za pilne sprawy i jasno komunikować ograniczenia. Jeżeli czasu jest mało, lepiej uzyskać uporządkowane informacje o najważniejszych zobowiązaniach niż pięćdziesiąt stron ogólnych instrukcji.

Nie wszystko uda się uratować. Rozsądne zarządzanie polega również na zaakceptowaniu kosztu zmiany i ograniczaniu strat tam, gdzie naprawdę mamy wpływ.

Wróćmy do Leny. Pod koniec pierwszego spotkania ustalacie, że kolejnego dnia omówicie priorytety przekazania obowiązków, a formalne kwestie zostaną zweryfikowane z HR. Nie składasz obietnic, których nie możesz dotrzymać. Lena nie musi udowadniać, że zasługuje na zmianę pracy. Oboje wychodzicie ze spotkania ze świadomością, że czeka was trudny proces, ale przynajmniej nie zaczęliście go od wzajemnych pretensji. To może wyglądać skromnie w porównaniu z widowiskową negocjacją zakończoną triumfalnym uściskiem dłoni. Jednak pierwsza rozmowa nie musi kończyć się zwycięstwem. Wystarczy, że nie stworzy problemów większych niż samo wypowiedzenie. A w zarządzaniu ludźmi to już bardzo konkretny sukces.

Rozdział 2 - Dlaczego odchodzi właśnie ten, który nigdy nie narzekał?

Istnieje szczególnie podstępna kategoria pracowników: ludzie, którzy przez długi czas sprawiają wrażenie całkowicie zadowolonych. Nie skarżą się na zebraniach, nie zgłaszają każdej przeszkody, nie domagają się ciągłego uznania i zwykle wykonują zadania bez konieczności przypominania. Menedżer patrzy na ich wyniki i czuje przyjemne przekonanie, że przynajmniej tutaj wszystko działa. Tymczasem wysoka skuteczność nie jest dowodem wysokiego zadowolenia. Człowiek może świetnie wykonywać pracę, której nie chce już wykonywać. Może również być lojalny wobec kolegów, choć od dawna przestał wierzyć, że organizacja zapewni mu rozwój. Problem polega na tym, że cisza w miejscu pracy ma wiele znaczeń, a menedżerowie wyjątkowo chętnie wybierają to najwygodniejsze.

Weźmy Pawła, specjalistę odpowiedzialnego za kluczowe analizy biznesowe. Paweł nigdy nie robi zamieszania. Gdy ktoś potrzebuje pomocy, znajduje rozwiązanie. Gdy projekt się opóźnia, zostaje dłużej, choć nikt go o to oficjalnie nie prosi. Kiedy zespół dostaje nowe zadania, nie protestuje. Przełożony uważa go za idealnego współpracownika i regularnie mówi podczas ocen: „Na tobie zawsze można polegać”. Dopiero po otrzymaniu wypowiedzenia dowiaduje się, że Paweł od roku chciał zajmować się bardziej strategicznymi projektami, lecz za każdym razem był zbyt potrzebny w bieżącej pracy. Organizacja tak bardzo doceniła jego skuteczność na dotychczasowym stanowisku, że praktycznie uniemożliwiła mu wyjście poza nie. W

nagrodę za niezawodność dostał więc dożywotnią nominację na człowieka od wszystkiego.

Nie każdy przypadek wygląda właśnie tak. Czasem przyczyna jest prosta: inna firma oferuje znacząco lepsze wynagrodzenie albo stanowisko, na które obecna organizacja nie ma miejsca. Innym razem decyduje lokalizacja, sytuacja rodzinna, styl zarządzania, kultura współpracy lub chęć całkowitej zmiany kierunku zawodowego. Zdarza się też, że pracownik nie potrafi wskazać jednego powodu, ponieważ decyzja jest wynikiem wielu doświadczeń. Warto więc od początku rozróżnić dwie rzeczy: co przyciąga człowieka do nowego miejsca i co sprawia, że jest gotowy opuścić obecne. Te motywacje mogą się łączyć, ale nie muszą. Bardzo atrakcyjna oferta zewnętrzna nie jest automatycznie dowodem złych warunków tutaj, podobnie jak duża frustracja w obecnej firmie nie oznacza, że każda nowa propozycja będzie rozsądną alternatywą.

Najłatwiejszym wyjaśnieniem są pieniądze. Są konkretne, mierzalne i wygodne do przedstawienia przełożonym. „Konkurencja zaoferowała więcej" brzmi znacznie prościej niż „Nie zauważyliśmy, że przez kilkanaście miesięcy pracownik stopniowo tracił poczucie wpływu na własną pracę". Wynagrodzenie oczywiście ma znaczenie i nie należy go lekceważyć. Człowiek nie płaci rachunków możliwością udziału w inspirujących warsztatach ani uśmiechem prezesa podczas spotkania kwartalnego. Jednak podanie kwoty jako jedynego powodu może ukrywać inne kwestie. Pracownik mógł zacząć szukać nowej pracy ze względu na brak rozwoju, a dopiero podczas rekrutacji odkryć, że zmiana poprawi również jego sytuację finansową.

Jeśli widzisz tylko końcową ofertę, możesz przegapić wydarzenia, które skłoniły go do rozpoczęcia poszukiwań.

Nie wolno jednak zakładać, że za każdą deklaracją finansową kryje się ukryta historia o złym zarządzaniu. Jeśli ktoś mówi wprost, że decyduje wysokość wynagrodzenia, potraktuj to poważnie. Nie tłumacz mu, że na pewno chodzi o brak uznania, bo przeczytałeś kiedyś artykuł o motywacji. Dobra rozmowa wymaga ciekawości, a nie determinacji, aby potwierdzić ulubioną teorię. Możesz zapytać, czy poza warunkami finansowymi były inne ważne czynniki, ale zaakceptuj odpowiedź odmowną. Pracownik nie jest zobowiązany do przygotowania kompleksowej diagnozy organizacji, ponieważ zdecydował się zmienić pracodawcę. Nawet jeśli bardzo chciałbyś otrzymać taką analizę, najlepiej jeszcze z wykresami i rekomendacjami do końca kwartału.

Istotnym elementem tej układanki jest relacja między przełożonym a pracownikiem. Menedżer często zakłada, że skoro regularnie pytał „Wszystko w porządku?" i słyszał „Tak", otrzymywał prawdziwy obraz sytuacji. Tymczasem pytanie zadane w biegu, pomiędzy dwoma spotkaniami, rzadko zaprasza do rozmowy o problemach. Trudno też oczekiwać pełnej otwartości, jeśli wcześniejsze próby zgłaszania trudności kończyły się obroną decyzji kierownictwa, bagatelizowaniem albo dodatkową pracą dla osoby, która odważyła się coś powiedzieć. Pracownicy obserwują reakcje przełożonych i uczą się, które tematy można bezpiecznie poruszać. Jeżeli rozmowy o przeciążeniu kończą się zdaniem „Wszyscy mamy dużo na głowie", ludzie mogą przestać je inicjować. Nie dlatego, że obciążenie zniknęło, tylko dlatego, że zniknęła wiara w sens rozmowy.