

MAŁGORZATA POLIŃSKA  
**Liderem jesteś przez cały czas,  
pamiętaj o tym!**

Fot: <https://elements.envato.com/managers-at-work-PRY63MA>

**Warto pamiętać, że pracownik na wypowiedzeniu nadal jest twoim pracownikiem i staje się lustrem, które odbijać będzie na zespół wszystkie związane z sytuacją emocje. Będzie też źródłem wiedzy o twojej organizacji i o tobie na zewnątrz. Może stać się twoim sprzymierzeńcem na rynku pracy lub najgorszym wrogiem. Wszystko zależy w dużej mierze od ciebie i od działań, jakie podejmiesz.**

**N**o i stało się. Nieważne, kto podjął decyzję, ale ostatecznie rozstajecie się – organizacja i pracownik. Jeśli decyzja była zaskoczeniem dla któregoś ze stron, zawsze pojawiają się emocje, niestety, często te negatywne: złość, żal, poczucie niesprawiedliwości lub niewdzięczności. Przecież pod grubą skórą szefa czy pracownika ciągle pozostajemy ludźmi, mamy swoje uczucia.

Decyzja jednak zapadła: po upływie okresu wypowiedzenia kończycie współpracę. Ustaliliście, że w tym czasie pozamykacie niedokończone sprawy, doprowadzicie do przekazania obowiązków i z czystym kontem rozejdziecie się, każde w swoją stronę. Jeśli tak się stało, należą wam się gratulacje – połowa sukcesu już za wami, ta oczywista połowa. O drugiej niestety często się zapomina.

Pracując z zespołami i pracownikami, miałam okazję poznać wiele „zadziwiających” zachowań szefów względem odchodzących pracowników: czasami była to wręcz otwarta wrogość, przejawiająca się niewybrednymi komentarzami („Tyle w ciebie zainwestowaliśmy, a tu zero wdzięczności”), innym razem – zupełne ignorowanie pracownika i jego potrzeb (jak choćby brak wsparcia przy przekazywaniu obowiązków lub załatwieniu wszystkich formalności) czy zupełne wykluczenie pracownika. Czasami pojawiały się też sytuacje, które prowadziły do otwartego konfliktu, wzajemnej niechęci i całkowitego popsućcia relacji w zespole. Warto się zatem zastanowić, jaki jest wpływ takiego działania na lidera i na zespół.

### OGRANICZONE ZAUFANIE

Byłam kiedyś świadkiem, jak jeden z przełożonych przestał zapraszać będącego w okresie wypowiedzenia pracownika na cotygodniowe spotkania zespołu, mimo że pracownik ten miał wykonywać swoje obowiązki jeszcze przez kolejne

trzy miesiące. Na moje pytanie, dlaczego tak się dzieje, usłyszałam: „Przecież nie musimy go już wtajemniczać w dalsze plany zespołu”.

Być może nie musimy – oczywiście tylko wtedy, gdy nie ma to wpływu na obowiązki, jakie ten pracownik dla nas nadal wykonuje. Ale czy warto? Popatrzmy na to z drugiej strony – jaki komunikat szef wysyła pracownikowi takim działaniem i jak może on zostać odczytany: „Być może jeszcze jakiś czas będziesz tu z nami, ale częścią zespołu już nie jesteś”; „Nie musisz wiedzieć, co się dzieje, ciebie już to nie dotyczy” lub, co gorsza, „Nie ufamy ci już na tyle, żebyś był na bieżąco”. Jak to wpływa na poczucie bezpieczeństwa i zaangażowanie? Ja osobiście czułabym niepokój oraz zagubienie.

Sytuacja, w której pracownik odchodzi z organizacji, jest trudna nie tylko dla lidera, ale również dla odchodzącego i całego zespołu. Ludzie nie lubią zmian. Wbrew temu, co mówimy, nie chcemy być zaskakiwani, bo niesie to za sobą konieczność wyjścia ze strefy komfortu. Zaburza to nasze poczucie bezpieczeństwa i wprowadza zaniepokojenie.

**Działania lidera wpływają na pozostałych pracowników, którzy widzą i słyszą, co się dzieje, czują napięcie i emocje, jakie się pojawiły, a co więcej – wyciągają własne wnioski, rozmawiają i komentują.**

Swoim zachowaniem i działaniami szef pokazuje, czego mogą się po nim spodziewać, gdy znajdą się w podobnej sytuacji. Wpływa to zatem na jego wizerunek, pozycję i autorytet.

### KAPITAŁ NA PRZYSZŁOŚĆ

Warto zatem pamiętać, że pracownik na wypowiedzeniu nadal jest twoim pracownikiem i staje się lustrem, które odbija

będzie na zespół wszystkie związane z sytuacją emocje. Będzie też źródłem wiedzy o twojej organizacji i o tobie na zewnątrz. Może się stać twoim sprzymierzeńcem na rynku pracy lub najgorszym wrogiem. Wszystko to zależy w dużej mierze od ciebie i działań, jakie podejmiesz.

Nasz mózg zapamiętuje najlepiej wydarzenia silnie nacechowane emocjonalnie oraz te, których doświadczaliśmy niedawno.

**Dlatego sposób, w jaki będziesz traktował swojego pracownika właśnie w tym ostatnim okresie współpracy, będzie determinował to, jaki komunikat i przesłanie o tobie oraz o organizacji zabierze on ze sobą na rynek pracy.**

Coraz częściej zdarza się, że potencjalny przyszły pracownik organizacji kontaktuje się bezpośrednio z jej byłymi pracownikami (a nie jest to trudne w świecie LinkedIna i innych portali społecznościowych oraz w branżach, w których środowisko jest dość otwarte), aby dowiedzieć się, czy warto „inwestować” w organizację lub zespół i czego można spodziewać się w zamian. Dlatego warto działać uważnie, aby kilkoma prostymi błędami podczas okresu wypowiedzenia nie zrujnować relacji i opinii, które udało się zbudować podczas wcześniejszej współpracy.

## TRZY DROGI WYJŚCIA

Co zatem możesz zrobić jako lider w takiej sytuacji? Masz kilka możliwości. Jeśli wiesz, że nie będziesz w stanie utrzymać dobrych relacji z pracownikiem lub o niego odpowiednio zadbać, możesz zwolnić go z obowiązku świadczenia pracy. Oczywiście będzie cię to „kosztowało” wypłatę pensji, ale pozwoli uniknąć innych strat, napięć czy konfliktu. Wybierając tę opcję, pamiętaj, aby porozmawiać z zespołem i przedstawić im powody tej decyzji – ludzie lubią i potrzebują rozumieć, co się dzieje.

Jeśli pracownik kontynuuje swoją pracę, ale ty już wiesz, że nie będzie angażowany w „życie” zespołu tak samo, jak dotychczas – porozmawiaj z nim uczciwie i przedstaw, co i dlaczego zmieni się w jego pracy. Wyjaśnij, w jaki sposób będziecie zamykać i przekazywać tematy, którymi się zajmuje. Powiedz, czego może od ciebie oczekiwać i w jakich sytuacjach może liczyć na twoją pomoc. Jednocześnie przedstaw, czego ty oczekujesz od niego. Jeśli wiesz, że nie będzie brał udziału w spotkaniach zespołu, zakomunikuj mu to i uzasadnij – powtórzę: ludzie lubią i potrzebują rozumieć, co się dzieje.

Możesz również nie zmieniać nic w swoim podejściu do pracownika i do ostatniego dnia traktować go jako pełnoprawnego członka zespołu, jednocześnie ustalając zasady przekazania obowiązków.

Od ciebie zależy, którą drogę wybierzesz.



Fot. Maciej Roszkowski

**Małgorzata Polińska** – manager z ponad dziesięcioletnim doświadczeniem. Z wykształcenia specjalistka HR (absolwentka Wydziału Cybernetyki na Wojskowej Akademii Technicznej) oraz project manager (Akademia Leona Koźmińskiego). Z pasji miłośniczka ludzi i ich historii, specjalistka w zakresie harmonizacji i rozwoju zespołów, konsultant oraz trener. Doświadczenie zawodowe zdobywała, realizując projekty w firmach z branży doradczej, infrastrukturalnej, IT, szkoleniowej oraz współpracując ze start-upami. Moderator Design Thinking i trener Metody Bieguna.