

## Wszystko jest procesem

Józef obudził się wcześniej, z mocnym postanowieniem, żeby dziś wreszcie przejść do działania. Miał wrażenie, jakby całą noc czuwał. Minął właśnie pierwszy miesiąc w nowej pracy. Od samego początku zdawał sobie sprawę, że nie będzie lekko. Dwunastoosobowy zespół, dla którego poszukiwano lidera, był w rozsypce. Od kilku miesięcy brakowało właściwego szefa, zastępczy nadzór był z doskonałością sprawowany przez wiceprezesa. Po okresie wytężonej obserwacji Józef doszedł do wniosku, że przyczyną większości problemów była jedna osoba, menadżer Witek. Józef nie był w stanie zauważyć w Witku niczego pozytywnego, znaleźć choćby cienia uzasadnienia dla jego obecności w zespole. Przez ten krótki okres zaliczył wpadkę po wpadce. Nie zlecił kampanii telewizyjnej. Klient się wściekł. Pomylił materiały do kampanii w Internecie. Źle opisał reklamy dla wydawcy, przez co kreacje z pierwszych dni kampanii poszły na koniec, a kreacje z drugiej fazy emitowane były pierwszego dnia kampanii. Przygotowując się do rekomendacji, nie czytał uważnie briefu. Mylił się w ustawianiu grupy docelowej przy analizach. Zawodził przy każdej okazji. Nie zlecał na czas analiz, nie briefował poddostawców. Tworzyły się zatory, błędy i niepotrzebne napięcie z innymi działami w firmie, nie mówiąc o wściekłości po stronie klienta, który i tak nie był świadomy większości błędów. Wszystkie swoje niedociągnięcia Witek nadrabiał zdolnością do manipulacji. Mimo reputacji fatalnego specjalisty, pełnił nieformalnie funkcję lidera zespołu. Był lubiany. Przyjacielski wobec kolegów, niepokorny i krnąbrny wobec wszystkich będących powyżej niego w hierarchii. Gdy tylko Józef objął posadę, Witek demonstracyjnie kwestionował jego autorytet. Odmówił współpracy przy reorganizacji struktury, podburzał pozostałych przeciwko Józefowi, a od dwóch dni wypowiedział otwartą wojnę, ignorując jakiegokolwiek polecenia.

Józef ubrał się bez pośpiechu, jak zwykle w dżinsy i koszulę, narzucił płaszcz i wyruszył w codzienną trasę do biura. Przed blokiem spotkał dozorcę odśnieżającego chodnik po nocnej zamieci. Słońce odbijało się od płachty śniegu. Poczęstował dozorcę papierosem, przez chwilę stali w milczeniu.

- Muszę dziś zwolnić człowieka – słowa przecinały zimowe powietrze.
- Jak mus, to mus – odpowiedział dozorca filozoficznie, jak to miał w zwyczaju.
- Nikt mi nie każe. Uważam, że to słuszne, tak trzeba. Nie toleruję pasożytów.
- Ano, trzeba nieść swój krzyż.

Józef pokiwał głową. Podniesioną ręką pozdrowił dozorcę.

Sprężystym krokiem zmierzał na tramwaj, ciesząc się, że wreszcie nadszedł czas na zdecydowane działania. Zanim zaczął w nowej firmie, kilka miesięcy był bez pracy.

Nie potrafił dobrze funkcjonować bez codziennych rytuałów, bez wyzwań, siedząc bezczynnie i czekając na oferty. Kiedyś wydawało mu się, że w takiej sytuacji będzie tylko jeździł rowerem i czytał książki. Jednak nie potrafił się skupić. Nie miał ochoty wychodzić z domu. Panicznie bał się, że jak nie będzie go przy komputerze, umknie mu jakaś ważna oferta pracy. Sprawdzał portal rekrutacyjny kilkanaście razy dziennie, mimo że miał poustawiane wszystkie możliwe powiadomienia i alerty. Gdy tylko podpisał nową umowę o pracę, odzyskał siły. Dopiero wtedy wykorzystał kilka dni na długie treningi kolarskie poza miastem. Uporządkował książki i ustalił, co w najbliższym czasie chciałby przeczytać. Teraz z entuzjazmem podchodził do wielu spraw. Rozpierała go energia. Skupił się na swoich zadaniach i cieszył się, że ma przed sobą ciekawy przypadek. Napędział go dawno nieodczuwany zastrzyk adrenaliny. Rajcowało go, że dobrze zdiagnozował problem i wiedział, jak sobie poradzić z sytuacją. Koło ławki ustawionej przy chodniku zauważył kilka puszek po piwie rzuconych na trawnik. Schylił się, pozbierał je i rzucił z dystansu do kosza. Trafione, za trzy punkty – ucieszył się i uśmiechnął do siebie. Zrobił piruet i ruszył ku przejściu dla pieszych. W tramwaju pogodnie spoglądał na pasażerów, próbując odgadnąć, co dobrego dziś spotka każdego z nich.

Dotarł do biura wcześniej niż zwykle i zastał spory nieporządek. Duży *open space* nie był zaprojektowany przez specjalistę. Biurka poustawiano chaotycznie. Sprawiało to wrażenie jednej wielkiej prowizorki. Jakby kiedyś było co trzecie biurko, a potem ktoś dostawiał kolejne w przypadkowych miejscach. Albo punktach ustalonych w drodze negocjacji i kompromisów. Wiele osób zostawiało wokół siebie bałagan. Dzięki temu rano pierwszą godzinę pracownicy pozorowali tylko pracę, próbując uporządkować papiery. Józef sprawdził maile, odpowiedział na pilne oraz proste, oflagował resztę na najbliższe dni. Spisał na kartce wszystkie argumenty przemawiające za zwolnieniem Witka, włożył kartkę do kalendarza i pojechał na najwyższe piętro do działu kadr.

– I jak nasze pierwsze wrażenia? – Kierowniczka działu kadr spojrzała na Józefa przenikliwie. Sprawiała wrażenie dobrodusznej osoby – obłe ciało pozbawione kantów oraz mięśni, równomiernie obleczone gąbką z tkanki tłuszczowej. Jedyne jej wzrok nie pasował do reszty, ostry i chłodny jak biel kanciastych segregatorów z teczkami osobowymi.

– Generalnie pozytywne. – Józef poczuł, że jego pewność siebie została za drzwiami.

– Generalnie pozytywne? Czyli dajemy radę. Dobrze.

– Tak, pozytywne. Tak, zespół jest bardzo dobry, myślę, że rozwiążemy problemy i naprostujemy sytuację – zaczął się, czuł już, że nie poprowadzi rozmowy, jak się spodziewał, mimo wszystko chciał jednak uniknąć wrażenia, że przychodzi z problemem.

– A czy nie mamy problemu z Witkiem?

Pytanie jeszcze bardziej zmroziło Józefa, poczuł się obnażony. Dobra kadrowa wie o wszystkim, co się dzieje w firmie. Jak teraz przejąć inicjatywę? Czuł pod skórą, że ona już wiedziała, jak potoczy się cała ta rozmowa. Powiódł wzrokiem po gabinecie. Na stoliku ustawionym pod ścianą stał obły wazon z bukietem żółtych tulipanów. W powietrzu unosił się przyjemny słodki zapach. Na ścianie kilka okrągłych ramek z kojącymi pejzażami.

– Tak. Czyli to było do przewidzenia? Przeszedłem spytać, czy dałoby się go przenieść do innego działu. A jeśli nie, to... chciałbym go zwolnić.

Słowa zawisły w powietrzu. Nie odpowiedziała od razu, zapadło krępujące milczenie.

– To jasne, co chcemy powiedzieć. Wittek był już chyba we wszystkich zespołach. Aby go zwolnić, potrzebujemy zgody szefowej finansów oraz poprzedniego przełożonego Witka, czyli Mateusza. Jeśli oni się zgodzą, to możemy pójść z tym wnioskiem do pani prezes. Na samym końcu i tak zadecyduje centrala.

– Czyli da się?

– Tego nie wiadomo. – Rzuciła tajemnicze spojrzenie. Józef poczuł, że to nie koniec rozmowy

– Wiesz, on jest... Zresztą nieważne, sam się zorientujesz. Czy miesiąc to nie za krótko na tak radykalne oceny?

– Zespół jest super. Na pewno będę potrafił podnieść motywację, efektywność. Nie mam jednak wątpliwości, że dopóki jest z nami Wittek, żadne środki naprawcze nie będą skuteczne. Jestem pewien swojej decyzji. – Nie potrafił powstrzymać rozbieganych oczu, przestępował z nogi na nogę.

– Decyzji? U nas decyzje zapadają w inny sposób. Na początku nasza kultura korporacyjna może się wydawać specyficzna. Z czasem będziemy się musieli dostosować. To typowe, że na początku chcemy się jak najszybciej wykazać, stworzyć wrażenie, że działamy, przemyślnie do celu, może w ten sposób chcemy zyskać szacunek zespołu, zastraszyć ich, dając sygnał, że niesubordynowanych czeka zwolnienie. To jednak niewłaściwa droga. Dobrze by było, gdybyśmy spróbowali przetrzymać ten kryzys i poszukali innego rozwiązania. Może skupimy się na reszcie zespołu, a Witka zostawimy w spokoju, na boczny torze? Przecież mamy bardzo bogate doświadczenie w zarządzaniu ludźmi.

– Tak, właśnie dlatego, że mam tak bogate doświadczenie, wiem, że z Witkiem w zespole nie osiągnę zamierzonych celów. Im dłużej będzie na pokładzie, tym bardziej będziemy się pograżać w chaosie. Łańcuch jest tak silny, jak silne jest jego najślabsze ogniwo. Wittek jest naderwanym ogniwiem. To system naczyń połączonych: nie zmotywuję innych, dopóki on będzie z nami. To tak nie działa.

– To zróbmy tak, żeby działało.

Józef opuścił jej gabinet zdezorientowany. Koszula kleiła mu się do pleców. W kuchni wypił duszkiem dwie szklanki wody, po czym ruszył w kierunku działu finansowego, którego szefowa miała pokój niedaleko kadr.

– Witaj! Co cię sprowadza?

Ledwo otworzył drzwi już widział jej oczy sugerujące, że niepotrzebnie przychodzi. Szefowa finansów była przeciwieństwem kadrowej – cała kanciasta, zwieńczona kwadratowymi okularami. Pergamin skóry naciągnięty na szkielec. Na konsoli przy ścianie ustawionych kilkanaście perfekcyjnie złożonych figurek origami.

– Przychodzę po opinię. Są dwie wiadomości: dobra i zła. Zła jest taka, że chcę zwolnić jedną osobę, a dobra taka, że to pozwoli zaoszczędzić trochę budżetu. – Pomyślał, że oszczędności to argument, który do każdego finansowego przemówi najlepiej.

– Hm, rozumiem. Posłuchaj, nie chcemy szukać oszczędności na ludziach.

– Nnno taak, to rozsądne podejście... – I znowu na samym wstępie stracił całą pewność siebie. – To znaczy, to nie tak... nie dlatego, że oszczędność... źle się wyraziłem. Chodzi mi o to, że chcę zredukować zespół do 11 osób. Potrzebuję zgody od działu finansowego.

– Posłuchaj, ja się nie wtrącam. Nie mój cyrk, nie moje małpy. Moja zgoda jest symboliczna, przyjdź do mnie na sam koniec. Idź do pani prezes. Jeśli ona się zgodzi, to nie będę oponować.

– Ale powiedziano mi, że przed złożeniem wniosku do pani prezes należy najpierw uzyskać zgodę działu finansowego.

– No, może teoretycznie tak. Ale w praktyce to pusty zapis. Nie dam żadnej zgody, jeśli nie znam opinii z góry. Potem pisemnie to owszem, ja jako pierwsza złożę parafkę. Natomiast... Posłuchaj... jakby to powiedzieć... dziwne to trochę, większość osób chce powiększać zespół, wykorzystując każdą okazję, żeby domagać się nowego etatu. Doceń to, że masz komplet. Zakładam, że chodzi o Witka. Posłuchaj, jakby to powiedzieć, on jest... Zresztą, to nie takie ważne. Posłuchaj, ja wolę pozostać neutralna.

– Czyli mogę powiedzieć, że jest warunkowa zgoda?

– Mam właśnie otwarty plik z rocznym planem budżetowym. W twoim zespole wszystkie etaty są zabudżetowane do końca roku. Mamy dopiero luty. Zmiana w tym pliku pociąga za sobą zmiany w wielu innych raportach, we wszystkich nadchodzących miesiącach. Zrobi się bałagan. Jestem przeciwna temu, żeby w te pliki ingerować.

– To w takim razie przeznaczmy ten budżet na premie dla pozostałych osób z mojego zespołu. Niektórym się należą.

– Procedury nie przewidują takich ruchów. Nie da się. Muszę mieć porządek w tabelkach. Poza tym potrzebna jest zgoda centrali. Staramy się unikać z nimi kontaktu. Wdrażamy wszystkie wytyczne, ale sami z siebie nie podejmujemy próby kontaktu. Nigdy nie wiadomo, czy nie ściągniemy na siebie ich gniewu. Jeśli go zwolnimy bez pytania, zostanie to natychmiast wyłapano przez centralę w miesięcznym raportowaniu. Pojawią się pytania. A dlaczego zwalniamy? Skoro był zły, to jak to możliwe, że tyle czasu tu pracował? A może pozostałe zespoły też można zredukować? A może jest więcej takich osób?

– Nie zdziwiłbym się...

– Posłuchaj, rozumiem, że ciężko wam się współpracuje. Uważam jednak, że trzeba zatrudniać różnorodnych ludzi. Posłuchaj, musisz się przystosować. A my jako zarząd musimy chronić firmę przed kontrolą z centrali. Nie mogę pozwolić, żeby z powodu takiej głupoty zrobili nam audyt.

– Ale jakoś udało wam się mnie zatrudnić. Musieliście przecież spytać o zdanie.

– W sytuacjach nadzwyczajnych mamy pewne sposoby. Posłuchaj, moja dobra rada, z głębi serca, zostaw Witka w spokoju, szkoda zachodu.

Józef zjechał windą na sam dół i wyszedł przed budynek, żeby zapalić. Między biurkami widoczne były udeptane ścieżki. Wszedł na trawnik i z wściekłością brodził w dziewiczym śniegu. Zdeptał cały nienaruszony kwadrat otoczony chodnikami i patrzył

na pozostawione ślady. Wspominał szefa z poprzedniej firmy, z powodu którego rzucił papierami, nie mając żadnej nowej pracy na oku. Był on identycznym przypadkiem jak Witek, tyle że udało mu się zejść znacznie wyżej, prawdopodobnie brzydkimi metodami. Całymi dniami zajmował się wszystkim, tylko nie pracą. Wszystkie maile od klientów przekazywał od razu do Józefa. Nawet ich nie czytał. Często znikał z biura na spotkania, po czym okazywało się, że to nic niewnoszące towarzyskie pogaduchy ze starymi znajomymi z branży. Kiedy Józef przychodził z pytaniami, tamten zbywał go ofukując, że oczekuje od swoich ludzi większej samodzielności. Nigdy nie miał zdania. Nie podejmował decyzji, żeby potem nie można było się do niego przyczepić. Wszystko przerzucał na podwładnych. Kiedy zaś Józef pozostawiony sam sobie dokonał złego wyboru i dostawał reprimendę od klienta, przełożony dodatkowo wtrącał swoje trzy grosze, pograżając Józefa. Nigdy nie stanął w obronie swoich pracowników. Jednego razu na imprezie wigilijnej po kilku drinkach powiedział swojej podwładnej, że właściwie to on jej nie lubi i żeby już więcej nie przychodziła do pracy, bo go irytuje. Kadrowa przeniosła dziewczynę do innego zespołu, ale paskudny szef nie poniósł żadnych konsekwencji. Nic się nie zmieniło. Wszystko delegował na Józefa, nie wspierając go w żaden sposób. Na jakiegokolwiek sugestie, że może by Józefa jakoś odciążył, stwierdzał krótko, że taki ma styl zarządzania – przez delegowanie. A ponadto piętnaście lat temu też harował jak dziki, po szesnaście godzin dziennie. Dzięki temu zaszedł wysoko i teraz zamierza spijać śmietankę.

– Jak się trzymasz? – głos zza pleców pojawił się tak gwałtownie, że Józef aż podskoczył. Odwrócił się odruchowo i ujrzał Lolę – koleżankę z piętra opiekującą się innym zespołem. Wydawało mu się, że Lola często skarży się na swoją pracę, ale jak przychodzi co do czego, to wszystko robi solidnie. Nie zachęcała nikogo do podejmowania inicjatyw, zgłaszania rewolucyjnych pomysłów. Jej ludzie pracowali szybko, wykonując wszystkie zadania po linii najmniejszego oporu. Tak żeby jakiegokolwiek uwagi klienta można było łatwo zbyć jako nadgorliwość i czepialstwo. Ubierała się nijako. Po ulicach przemykała niezauważona. Minęło kilka sekund, nim otrząsnął się z zamyślenia i zdołał nawiązać kontakt.

– Słabo. Chcesz zapalić?

– Dzięki, mam swoje. Witek dał Ci do wiwatu?

– Taaak. – Józef zmierzył ją badawczo, żeby sprawdzić, czy może liczyć na sojusznika. Po chwili namysłu zdecydował się zadać pytanie. – Czy możesz mi powiedzieć, co muszę zrobić, żeby kogoś zwolnić?

– Nie da się.

– Jak to się nie da? W każdej firmie się da.

– Zwalniają wyłącznie wtedy, kiedy dostaną takie wytyczne z centrali.

– Tylko nie to, znowu ta mityczna centrala.

– Taaak, centrala... Daj sobie spokój. Nikt cię nie ostrzegł przed przyjściem do tej firmy? Czy byłeś aż w takiej desperacji? Zawijaj stąd. To trupiarnia. Tylko marazm, zaraźliwe zgnuśnienie. Przerobią cię na swoją modłę szybciej, niż się zorientujesz. Zobaczysz, przerobią cię. Uważasz, że nie, ale cię przerobią. Już niejeden się stawił po przyjściu, ale z czasem każdy się poddaje.

– To nie takie łatwe. Jestem z materii nieprzerabialnej. Doprowadzę to do końca. Zwolnię Witka. Przecież to pasożyt. Nie można się godzić na coś takiego – Mimo dzisiejszych rozmów nie dopuszczał jeszcze do siebie myśli, że może ponieść porażkę. – A ty? Przecież pracujesz tu nie od wczoraj. Dlaczego nie odeszłaś?

– Bo po pewnym czasie już się nie da. W mieście wiedzq o naszej firmie. Jak tu trafisz i w miarę szybko nie odejdziesz, to jesteś skreślony – jako ten, którego toczy rak bierności. Każdy rekruter wie, że nie warto ryzykować, nie zapraszają nawet na wstępne rozmowy. Rozejrzyj się. Tutaj wszystko toczy się siłą rozpędu. Tak po prostu. Toczy się, bo nie upada. Powinno upaść. Każdemu się wydaje, że już już zaraz to się zawali. Ale ten stan trwa i trwa. Jakoś się trzyma. Jakoś to słowo klucz. Jakoś to będzie. Jakoś trzeba się dopasować. Jakoś przetrwać... Bo nie da się naprawić. Najgorsze, co można zrobić, to się wychylać. Proaktywność to największy wróg. Mimo że wszyscy nienawidzą tego miejsca, to się go kurczowo trzymają, bo boją się, że gdzie indziej sobie nie poradzą.

– Bez przesady. Aż tak źle na pewno nie jest. To chyba taka specyfika, że im dłużej gdzieś pracujesz, tym więcej rzeczy cię drażni. Ale bez przesady. Nie, aż tak źle nie jest. Spróbujmy zmienić to miejsce, zamiast narzekać. Jak zaczniemy we dwoje, to może coś się uda. Nie wszystko, ale małymi krokami. Zobaczysz. Trzeba spróbować.

– Powodzenia! A Witka to już trzy osoby chciały zwolnić i nikomu się to nie udało.

– Ale dlaczego? Jest jakimś pociotkiem, kochankiem?

– Nie. Po prostu są równi i równiejsi. Nikt tak jak on nie opanował sztuki przetrwania. I choćby nie wiem ile błędów popełnił, to zawsze jakoś się wywinie spod topora.

– Jest jakaś kluczowa informacja. Coś, co nikomu nie przechodzi przez gardło, ale co tak naprawdę zapewnia mu ochronę. Dopóki się nie dowiem, co to jest, nie wiem, jak się z tym zmierzyć. Pomóż mi, proszę.

– Ja się nie chcę w to mieszać, nie chcę zostać wplątana w afery, póki nie mam alternatywy. To znaczy i tak mnie nie wyrzucą, ale bez sensu się męczyć, skoro to i tak nic nie zmieni. I nie wierzę, żeby jakakolwiek wiedza ci pomogła.

– No to wojna. Albo on, albo ja! Tak czy inaczej dzięki.

Lola uśmiechnęła się ze współczuciem. Gaszone papierosy zasyczały w śniegu. Do biura wracali w milczeniu.

– Mateuszu, masz parę minut? Chciałem pogadać. – Józef wszedł do kolejnego gabinetu.

– Co jest? – Mateusz powoli odwrócił wzrok od monitora. Spojrzenie bez wyrazu, nie wiadomo, czy patrzył na Józefa, czy przez Józefa.

– Chodzi o Witka. Chciałem spytać, jak ci się z nim pracowało?

– Raz lepiej, raz gorzej. Ale jakoś dowoził.

– Z akcentem na „jakoś”?

– No było trochę problemów, ale muszę też przyznać, że sprawnie je rozwiązywał.

– A nie zauważyłeś, że wiele z tych problemów sam generował? Przez opieszałość, niedbałość? Potem rozwiązywał problemy, które sam stworzył. A pewnie robił to kosztem innych – przez zastraszanie, obrażanie.

– Nie mam takiej wiedzy. Ja nie wnika, jak ktoś pracuje. Dla mnie liczy się efekt. A w jaki sposób pracownik to osiągnie, to już jego sprawa. Wiem, że nie przez wszystkich jest lubiany. Moim zdaniem dobrze się odnajduje w organizacji, jest dobrze przystosowany do naszego stylu pracy, kultury.

– Bez wątplenia, trudno się nie zgodzić. Dzięki.

Józef wyszedł i stał chwilę na korytarzu, nie mogąc się zdecydować co dalej. Z naprzeciwka nadeszła kadrowa.

– Pani prezes zaprasza do siebie na szesnastą. Pewnie nie zdobyliśmy niezbędnych opinii do zwolnienia, ale nas to nie zniechęciło i pragniemy spróbować, prawda?

– Dziękuję, doceniam. Przyjdę w pełni przygotowany – odpowiedział sucho, unikając kontaktu wzrokowego.

Człapał do swojego biurka. Co chwila przystawał i rozglądał się uważnie dookoła. Część osób drzemała przy biurkach, niektórzy siedzieli przy komputerach, ale okazywało się, że tylko układali pasjansa, przy ekspresie stała grupka, dyskutując o czymś beznamiętnie. Nie dostrzegł nikogo, kto by pracował. Zmienił zdanie i zawrócił. Uświadomił sobie, że zmęczenie zastąpiło poranny entuzjazm, więc ustawił się w kolejce po kawę. Grupka znajomych z zespołu Loli rozbawiona rozmawiała przy ekspresie. Gdy Józef podszedł, rozmowy ucichły, odwrócili się do niego plecami. Przeszła mu ochota na kawę. Wycofał się do biurka. Odchodząc, usłyszał jedynie głos jednego z kolegów, po którym nastąpił głośny rechot:

– On jeszcze nie wie!

Pani prezes tkwiła nieruchomo za swoim biurkiem, wysłuchując argumentów. Józef i kadrowa spoczęli na krzesłach po drugiej stronie biurka i walczyli o spojrzenie najwyższej instancji. Twarz kadrowej co jakiś czas wykrzywiła się w grymasie ironicznego uśmiechu, którym komentowała wywody Józefa.

– Twierdzisz więc, że już wcześniej chciano go zwolnić? – pani prezes starała się ustalić fakty i pytająco spojrzała na Józefa.

– W papierach nie mamy śladu – kadrowa wtrąciła swoje uwagi, zanim Józef zdążył otworzyć usta. – Być może ktoś kiedyś miał taki zamiar, ale nigdy nie podjął odpowiednich kroków.

– No, ale rozmowy musiały być... Nie wszystko jest w papierach – Józef próbował bronić swoich argumentów.

– U mnie wszystko! – Kadrowa niemal podskoczyła z nerwów.

– W ostateczności możemy wszcząć procedurę – prezes dała nadzieję.

– Tak, teoretycznie to możliwe. – Kadrowa już uspokoiła swoją wypowiedź i powoli cedziła słowa. Józef wylapał, jak mocno zaakcentowała słowo „teoretycznie”, sugerując, że w rzeczywistości nic nie da się zrobić. – Musimy opracować plan naprawczy, do akceptacji działu kadr. W ten sposób dajemy Witkowi do zrozumienia, że oczekujemy zmiany jego postawy. Następnie wdrażamy ten plan monitorując, czy Witkowi robi postępy. Jest to bardzo obciążające, czasochłonne dla wszystkich, wymaga dużego poświęcenia. Okres naprawczy powinien potrwać co najmniej trzy miesiące. Albowiem u nas wszystko jest

procesem. Niepowodzenie planu naprawczego nie musi od razu źle świadczyć o Witku. Może świadczyć o braku zdolności menadżerskich, o słabym przywództwie, nieumiejętności do kierowania ludźmi.

– Zastanów się zatem, czy na pewno chcesz uruchomić procedurę... – jednak prezes opowiadała się po stronie kadrowej. Wystuchała Józefa tylko dla zachowania pozorów.

– Wiesz, na koniec taka obserwacja płynąca z doświadczenia. – Tym razem uśmiech kadrowej był dobrotliwy, jak starej ciotki pouczającej niesfornego siostrzeńca na rodzinnym obiedzie. – Czasem mamy różne obsesje. Skupiamy się na jakimś jednym wybranym elemencie systemu i wydaje nam się, że jak ten element poprawimy lub usuniemy, to zmieni się cały system. Wierzmy, że nagle, jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, wszystko będzie zupełnie inaczej, nasze życie się odmieni. Świat stanie się lepszy. Zazwyczaj jednak niewiele się zmienia.

– Ale ja w to głęboko wierzę. On bardzo silnie na wszystkich oddziałuje, potrafi manipulować ludźmi. I czyni z tego bardzo zły użytek. – Józef postanowił do końca bronić stanowiska wiedząc już, że wynik batalii jest z góry przesądzony. – Nie ma go przy biurku przez większość czasu. Nie kontroluje swoich projektów. Są opóźnienia i błędy zawinione tylko przez niego. I jawnie podburza ludzi, działając na niekorzyść firmy.

– Kto jest bez grzechu, niech pierwszy rzuci kamień.

– Tak...

– Ludzie zasługują na to, żeby dać im szansę.

– Rozumiem, rezygnuję z procedury. Niech będzie, jak jest.

Prezes skinęła głową, dając znak, że kończymy spotkanie. Józef wstał powoli i skierował się do wyjścia, kadrowa szła tuż za nim.

– Straciliśmy cały dzień, ale może się czegoś nauczymy.

Józef odwrócił się, nie dowierzając, że kadrowa chce się jeszcze pastwić, zamiast zakończyć temat.

– Są inne sposoby. Może zaplanujemy jakąś intrygę, wsadzimy go na minę? Nastawimy cały zespół przeciwko niemu? Jak go zacząć niszczyć, to wtedy sam odejdzie.

– Zło zwalczać złem?

– Wszyscy jesteśmy źli.

Głowa Józefa opadła na pierś. „Niech będzie, jak jest” dudniło mu w głowie, powtarzane jak echo. Nogi Józefa samoczynnie sunęły powoli po szarej wykładzinie. Nie powstrzymywał ich. Nie czuł potrzeby ruchu, ale nie potrafił podjąć już jakiegokolwiek wysiłku. Mógłby się osunąć na podłogę i tak zostać. Przed oczami powoli przesuwwały mu się plakaty wiszące na ścianach: „Nasze wartości to Odwaga, Zaangażowanie, Lojalność”. Przy windzie czekały dwie osoby. Niechęć do jakiegokolwiek kontaktu skierowała go w stronę schodów. W dół, niżej i niżej, powoli, schodek za schodkiem. Przed budynkiem drżącą ręką wyciągnęła papierosa. Druga ręka nie była w stanie utrzymać w miejscu zapalniczki, żeby go odpalić. I nagle pojawił się on. Podszedł bardzo blisko, zdmuchnął ogień zapalniczki. Uśmiechnął się triumfalnie – jak diaboliczny satyr. Józef odsunął się, rzucił fajkę. Odszedł, nie oglądając się za siebie. Niech będzie, jak jest.