# Anatomia odejścia: Jak wstrząsy kształtują nasze kariery


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



Anthony Klotz redefiniuje współczesną ekonomię pracy, odrzucając uproszczone mity o pasywnym pracowniku. Jego teoria wstrząsów – nagłych zdarzeń wyrywających jednostkę z zawodowego autopilota – stanowi klucz do zrozumienia, dlaczego ludzie decydują się na odejście z organizacji. Klotz nie opisuje tu chwilowego niezadowolenia, lecz głębokie pęknięcia kontraktu psychologicznego, w których praca przestaje być jedynie transakcją, a staje się sprawą egzystencjalną. Autor kategoryzuje wstrząsy od bezpośrednich, jak mobbing, po odległe, jak kryzysy globalne, tworząc mapę decyzji zawodowych o wysokiej stawce. Jednocześnie proponuje cztery strategie reakcji: od mądrej kontynuacji, przez ryzykowny „challenging voice", aż po wycofanie czy ostateczne odejście. To podejście nie jest wyrazem cynizmu, lecz intelektualnym realizmem, który demaskuje współczesne biuro jako często elegancką wersję folwarku. Klotz pokazuje, że lojalność nie jest stanem danym raz na zawsze, lecz dynamicznym kontraktem. Jego model jest zatem czymś więcej niż narzędziem dla działów HR – to manifest odzyskiwania podmiotowości w świecie, który coraz częściej traktuje człowieka jako wymienny zasób, a nie jako osobę zakorzenioną w sensie.



**SŁOWA KLUCZOWE**

anatomia odejścia | Anthony Klotz | wstrząs zawodowy | unfolding model | job embeddedness | rotacja pracowników | direct jolts | collateral jolts | honeymoon jolts | crossover jolts | job creep | quick quitting | kontrakt psychologiczny | decent work | syndrom wypalenia

# Wstrząs jako katalizator: Dlaczego naprawdę odchodzimy z pracy?

Anthony Klotz proponuje ujęcie, które uderza w sam splot współczesnej ekonomii pracy, psychologii organizacji oraz socjologii instytucji, wywracając przy tym stolik z potocznymi mądrościami. Jego teza, choć z pozoru prosta, w istocie podważa cały ten lukrowany folklor rozmów o rynku pracy, w którym pracownik jest jedynie pasywnym odbiorcą bodźców. Ludzie nie odchodzą z pracy wyłącznie dlatego, że od miesięcy czy lat tkwią w stanie umiarkowanego, letniego niezadowolenia, które powoli trawi ich entuzjazm. Bardzo często decydują się na ten krok, ponieważ zostają nagle wyrwani z bezpiecznego trybu przyzwyczajenia przez konkretne, ostre zdarzenie, zmuszające ich do gwałtownej renegocjacji sensu własnej relacji z organizacją. Temu właśnie służy pojęcie wstrząsu, czyli impulsu, rozumianego jako nagły bodziec wyrywający jednostkę z zawodowego autopilota i wymuszający ponowną ocenę życiowych priorytetów. Klotz rozwija ten aparat w swojej najnowszej książce, prezentowanej przez UCL School of Management jako syntetyczne ujęcie nauki o odchodzeniu, będące mapą decyzji o wysokiej stawce egzystencjalnej.

W sensie stricte naukowym konstrukcja Klotza nie bierze się z próżni, lecz wyrasta z klasycznego już nurtu badań nad dobrowolną rotacją pracowników, zwłaszcza z tak zwanego unfolding model autorstwa Lee i Mitchella. W tym modelu centralną rolę odgrywa właśnie wstrząs jako zdarzenie, które brutalnie przerywa stan bezwładności i uruchamia proces chłodnej kalkulacji zysków oraz strat płynących z pozostania w strukturze. Ważnym zapleczem teoretycznym pozostaje bowiem koncepcja job embeddedness, wedle której ludzi w pracy trzyma nie tylko poziom satysfakcji czy wysokość przelewu, lecz przede wszystkim gęsta sieć powiązań, dopasowanie do środowiska i realny koszt poświęceń związanych z odejściem. To kluczowe rozróżnienie, ponieważ Klotz nie opisuje rynku pracy jako prymitywnego targowiska prostych preferencji, lecz jako pole skomplikowanych relacji, zależności oraz norm społecznych. Z tej perspektywy odejście nie jest prostą funkcją narastającej frustracji, lecz wynikiem przecięcia bodźca, jego subiektywnej interpretacji oraz dostępnych zasobów. To nie jest cynizm. To realizm.

Tu właśnie zaczyna się współczesny paradygmat naukowy, który wyjątkowo trafnie koresponduje z szerzej rozumianą debatą o godnej pracy, prowadzoną na najwyższych szczeblach międzynarodowych. Międzynarodowa Organizacja Pracy od lat definiuje decent work jako pracę produktywną, wykonywaną w warunkach wolności, równości, bezpieczeństwa i godności ludzkiej, wiążąc ją bezpośrednio z agendą zrównoważonego rozwoju. W języku Klotza oznacza to rzecz brutalnie konkretną i pozbawioną korporacyjnego marketingu, który tak często maskuje realne

problemy strukturalne. Jeżeli relacja z pracą narusza elementarne bezpieczeństwo psychiczne, godność albo możliwość prowadzenia sensownego życia poza murami organizacji, wstrząs przestaje być jedynie kaprysem jednostki. Staje się on momentem gwałtownego ujawnienia wadliwości całego układu instytucjonalnego, w którym człowiek został sprowadzony do roli wymiennego komponentu. W pracy racja bez formy wpływu bywa równie bezsilna jak moralne oburzenie bez instytucjonalnego kanału transmisji, co Klotz punktuje z niemal chirurgiczną precyzją.

Takie odczytanie mechanizmów rynkowych jest uderzająco bliskie temu, co regularnie pojawia się w tekstach o krytyce elastycznego kapitalizmu u Richarda Sennetta oraz o kosztach asymetrii instytucjonalnej. Choć postać Klotza rzadko gości na łamach publicystyki społecznej jako główny bohater, to jego wątki są tam obecne pod postacią obrony podmiotowości pracownika przed modelem, w którym człowiek ma być jedynie zasobem adaptującym się do przyspieszenia. Istnieje głębokie przekonanie, że instytucje powinny chronić nie tylko efektywność procesów, lecz przede wszystkim zdolność jednostki do prowadzenia życia, które ma sens. To podobieństwo nie jest przypadkowe, lecz paradygmatyczne, wszak demaskuje ono systemy, w których nowoczesne biuro staje się jedynie bardziej elegancką wersją folwarku. Ostatecznie teoria wstrząsu uczy nas, że lojalność nie jest stanem danym raz na zawsze, lecz dynamicznym kontraktem, który może rozpaść się w jednej sekundzie pod wpływem prawdy. To zdanie brzmi twardo, ale intelektualnie jest to jedyna droga, by zrozumieć, dlaczego ludzie naprawdę decydują się na wyjście z systemu.

## Trzy wstrząsy, które niszczą lojalność i napędzają rotację

Zacznijmy od systematyki, którą proponuje Anthony Klotz, a która wnosi do debaty o rotacji ożywczy powiew intelektualnej uczciwości. Klotz porządkuje materię w sposób o ogromnej sile eksplanacyjnej, ponieważ odrzuca uproszczone schematy redukujące odejście pracownika do binarnego wyboru między despotycznym przełożonym a nieco wyższym przelewem od konkurencji. Zamiast tego autor zaprasza nas do spojrzenia na relację z pracą jak na system otwarty, niezwykle czuły na bodźce płynące z najróżniejszych kierunków: od jądra organizacji, przez najbliższe otoczenie społeczne, aż po sferę prywatną i szeroki kontekst rynkowy. Pierwszą, najbardziej uderzającą kategorią są wstrząsy bezpośrednie, określane mianem direct jolts, które działają niczym nagłe przebudzenie z letargu codzienności.

Są to zdarzenia trafiające w pracownika z precyzją chirurgicznego cięcia, uniemożliwiające dalsze podtrzymywanie wygodnej fikcji, że zastana rzeczywistość da się jeszcze jakkolwiek zracjonalizować. Katalog tych doświadczeń otwiera brutalna klasyka: jawne nękanie, publiczne

upokorzenie, spektakularna porażka czy rażące naruszenie granic osobistych przez system. Jednak prawdziwa przenikliwość tej kategorii ujawnia się w analizie zjawisk subtelniejszych, lecz w dłuższej perspektywie równie toksycznych, takich jak powszechna niegrzeczność czy biurowy ostracyzm. Badania nad incivility, czyli praktyką naruszania elementarnych norm kultury osobistej, dowodzą, że nawet niska intensywność takich incydentów koreluje dodatnio z chęcią ucieczki z firmy. Dzieje się tak niezależnie od tego, czy agresorem jest bezpośredni przełożony, czy roszczeniowy klient. Wykluczenie społeczne nie jest tu błahostką obyczajową, lecz potężnym predyktorem rotacji, ponieważ systematycznie demontuje poczucie przynależności i sprawczości jednostki. Gdy pracownik jest ignorowany lub pomijany w obiegu informacji, organizacja wysyła mu czytelny komunikat: twoja godność jest tu jedynie opcjonalnym dodatkiem do etatu.

W tym miejscu niezbędna jest dygresja, ponieważ współczesny język zarządzania wyjątkowo upodobał sobie pewną formę fałszywego realizmu, którą warto poddać krytycznej dekonstrukcji. Często słyszymy, że dojrzały profesjonalista powinien posiadać grubą skórę, co w domyśle ma go uodpornić na patologie środowiska pracy. To zdanie brzmi twardo, ale intelektualnie jest tandetne, ponieważ przesuwa odpowiedzialność za higienę relacji z instytucji na jej ofiarę. Gruba skóra nie jest kategorią organizacyjną, lecz alibi dla środowisk, które nie potrafią wytworzyć elementarnego reżimu szacunku wobec człowieka. Gdy firma toleruje brak kultury lub systemowe poniżanie pracowników, wcale nie testuje ich odporności psychicznej ani hartu ducha. Testuje raczej, jak długo można bezkarnie eksploatować ludzką samokontrolę i zasoby poznawcze, zanim jednostka instynktownie zacznie szukać najbliższego wyjścia ewakuacyjnego. Klotz ma w tej sprawie rację i warto go tu bronić bez cienia asekuracji.

Drugą kategorią w typologii są wstrząsy poboczne, znane jako collateral jolts, które rzucają światło na głęboko społeczną naturę procesu odchodzenia z organizacji. To jedna z najbardziej fascynujących części analizy, pokazująca, że człowiek wcale nie musi zostać osobiście zraniony, aby radykalnie zmienić swój stosunek do wykonywanej pracy. Wystarczy rola świadka: obserwacja nagłego zwolnienia kolegi, publicznej degradacji autorytetu w zespole czy instrumentalnego potraktowania ważnej figury w strukturze. Literatura przedmiotu dotycząca zjawiska turnover contagion, czyli mechanizmu zaraźliwości rotacji wewnątrz grup, potwierdza, że odejście jednej osoby nigdy nie jest ruchem neutralnym. Taki akt rozrywa lokalną tkankę zaufania, gwałtownie zmienia bilans obciążeń i uruchamia u pozostałych proces porównań kontrfaktycznych, osłabiając ich dotychczasowe zakotwiczenie w firmie.

Kiedy z organizacji znika postać centralna dla współpracy, nie tracimy jedynie pracownika, lecz istotny fragment nieformalnej architektury sensu, na której opierała się codzienna kooperacja. Pozostali członkowie zespołu, patrząc na puste biurko, zaczynają stawiać sobie fundamentalne

pytania o sprawiedliwość, własną wymienialność oraz realny rachunek szans w tym konkretnym układzie. Wstrząs poboczny ma więc naturę głęboko polityczną, ponieważ w jednej chwili przestawia całą percepcję ładu organizacyjnego i obowiązujących w nim reguł gry. Klotz nie opisuje tu mechaniki zwykłej plotki, lecz proces znacznie głębszy: organizacja służy pracownikowi jako lustro normatywne, w którym przegląda się jego własna wartość. Jeśli widzę, że świetny specjalista zostaje potraktowany przedmiotowo, moja lojalność natychmiast przestaje być racjonalną inwestycją, a staje się naiwnością. W sensie ekonomicznym drastycznie rośnie ryzyko kontraktowe, a w sensie antropologicznym wspólnota pracy traci cechy wspólnoty, stając się jedynie tymczasowym układem wymiany podwyższonego ryzyka. To nie jest cynizm. To realizm.

Trzecią, bodaj najbardziej aktualną kategorią, są wstrząsy miesiąca miodowego, czyli honeymoon jolts, uderzające w samo serce współczesnego marketingu zatrudnienia. Żyjemy w erze estetyzacji obietnicy organizacyjnej, gdzie proces rekrutacji przypomina raczej wysokobudżetowy spektakl autoprezentacji niż rzetelną wymianę informacji o stanowisku. Wstrząs ten następuje w momencie, gdy nowa praca, zamiast stać się źródłem satysfakcji, błyskawicznie okazuje się radykalnie różna od lukrowanego obrazu zaserwowanego kandydatowi. Nie mówimy tu wyłącznie o rozbieżnościach w formalnych warunkach, lecz o pęknięciu kontraktu psychologicznego. Kontrakt relacyjny, czyli głęboka i niepisana więź między pracownikiem a firmą, opiera się na zbiorze oczekiwań dotyczących kultury, autentycznego wsparcia, elastyczności oraz realnego poszanowania granic między życiem zawodowym a prywatnym.

Kiedy ten fundament pęka niemal natychmiast po wejściu do organizacji, pracownik doświadcza czegoś znacznie dotkliwszego niż zwykłe rozczarowanie – to rodzaj poznawczej kompromitacji własnego zaufania. Zostaje mu odebrane przekonanie, że instytucjonalne słowo ma jakąkolwiek trwałość, co jest szczególnie bolesne w czasach, gdy employer branding bywa jedynie elegancką formą asymetrii informacji. Firma doskonale zna własne defekty, podczas gdy kandydat operuje głównie narracją sprzedażową, co czyni relację od początku skażoną fałszem. Gdy dochodzi do szybkiego odejścia, organizacje chętnie szafują diagnozami o braku cierpliwości czy roszczeniowości młodego pokolenia. Jest to diagnoza niezwykle wygodna, lecz w większości przypadków całkowicie fałszywa. Niejedno quick quitting, czyli praktyka błyskawicznej rezygnacji z pracy, jest po prostu racjonalną reakcją na ujawnioną nieuczciwość warunków wejścia. Jeśli system nagradza inscenizację bardziej niż rzetelność, to produkuje nie tylko frustrację, ale i trwały, systemowy spadek zaufania społecznego.

# Mechanizmy przebudzenia: od wstrząsów do zmiany kariery

Czwartą kategorią, którą Anthony Klotz analizuje z niemal chirurgiczną precyzją, są wstrząsy przenikające, znane w literaturze jako crossover jolts. To zjawisko pokazuje z całą brutalnością, jak dalece współczesna praca wdarła się w sfery, które jeszcze pokolenie temu uznawaliśmy za względnie odrębne i nienaruszalne sanktuaria prywatności. Granica między domem a organizacją nie tyle uległa naturalnemu zatarciu, co została poddana systematycznej kolonizacji przez kulturę permanentnej łączności oraz pełzający rozrost obowiązków. Wstrząs przenikający następuje w momencie, gdy pracownik z nagłą, bolesną jasnością dostrzega, że praca przestała być jedynie jednym z wymiarów jego egzystencji. Stała się ona formatem totalnym, który bez pytania o zgodę przeorganizowuje relacje rodzinne, rytm dobowy, a nawet sposób, w jaki zarządza on własną uwagą i zdrowiem. Często zapalnikiem jest choroba bliskiego, narodziny dziecka lub po prostu narastający wstyd, gdy po raz kolejny wraca się do domu jako emocjonalny wrak, człowiek doszczętnie opróżniony z energii przez swoją rolę zawodową.

Klotz słusznie zestawia to zjawisko z terminem job creep, czyli pełzającym rozrostem powinności, który rzadko zaczyna się od gwałtownego i jawnego zaboru wolności pracownika. Ekspansja ta następuje inkrementalnie, pod płaszczykiem racjonalności i rzekomej konieczności biznesowej, aż do punktu, w którym jednostka staje się nadzwyczajnym obywatelem korporacji, będąc jednocześnie coraz gorszym obywatelem własnego życia. W tym miejscu spotykają się trzy potężne perspektywy badawcze: psychologia, ekonomia oraz antropologia kulturowa. Psychologia alarmuje o wyczerpaniu i cynizmie, które WHO definiuje jako składowe syndromu wypalenia zawodowego wynikającego z chronicznego stresu, który nie został skutecznie opanowany. Ekonomia dostrzega tu natomiast ukryte koszty reprodukcji siły roboczej, które są cynicznie przerzucane na gospodarstwa domowe, rodzinę oraz zdrowie fizyczne pracownika. Antropologia dopowiada zaś, że naruszona zostaje symboliczna równowaga między rolą produkcyjną a rolami relacyjnymi, bez których człowiek przestaje być osobą zakorzenioną, a staje się jedynie bezdusznym wykonawcą procedur.

Jeżeli więc wstrząs przenikający zmusza kogoś do radykalnej rewizji kariery, nie powinniśmy postrzegać tego w kategoriach słabości jednostki czy jej niezdolności do adaptacji. To raczej późne, ale konieczne rozpoznanie, że porządek pracy przekroczył swoje prawomocne granice i zaczął konsumować substancję życia, której nie jest w stanie w żaden sposób zrekompensować. To nie jest cynizm. To realizm, który pozwala odróżnić zdrowe zaangażowanie od patologicznego uwikłania w struktury, które nie znają pojęcia umiaru. Piątą kategorią w modelu Klotza są wstrząsy odległe, czyli remote jolts, których znaczenie gwałtownie wzrosło wraz z medialnym i cyfrowym nasyceniem

naszej codzienności. Wyobraźmy sobie profesjonalistę, który w skupieniu analizuje arkusz kalkulacyjny, pisze kod lub opinię prawną, gdy nagle na ekranie jego monitora pojawiają się obrazy wojny, katastrofy klimatycznej czy publicznej śmierci. Cały dotychczasowy porządek dnia roboczego zostaje w ułamku sekundy wewnętrznie zakwestionowany przez brutalne wtargnięcie rzeczywistości zewnętrznej.

Wstrząs odległy działa poprzez uświadomienie kruchości ludzkiego życia, co natychmiastowo przesuwa perspektywę z bieżącej wydajności na fundamentalne pytanie o ostateczny sens podejmowanych działań. Klotz nawiązuje tutaj do badań nad mortality salience, czyli psychologicznym mechanizmem uświadamiania sobie własnej śmiertelności, co po pandemii stało się doświadczeniem niemal pokoleniowym. Współczesna recepcja tej tezy pokazuje, że bardzo wielu pracowników zaczęło przeliczać własne zaangażowanie nie w walucie premii czy prestiżowych tytułów, lecz w walucie skończonego czasu życia. Nie każda taka refleksja prowadzi do natychmiastowego odejścia, niemniej praca pusta aksjologicznie lub agresywna wobec życia prywatnego staje się w świetle odległego wstrząsu niemal obsceniczna. Człowiek odkrywa nagle, że oddaje najlepsze lata swojego istnienia mechanizmowi, którego sam nie potrafi już obronić przed własnym sumieniem, co rodzi głęboki niepokój egzystencjalny.

Jest to zresztą moment krytyczny dla współczesnego profesjonalisty, zwłaszcza dla czytelnika wyrobionego, który funkcjonuje jednocześnie w świecie biznesu, instytucji publicznych i nauki. Odległy wstrząs skutecznie rozbija mit, że racjonalność zawodowa polega na szczelnym odgrodzeniu pracy od wielkich pytań o kondycję świata i własną moralność. Przeciwnie, im bardziej człowiek jest świadomy historycznie i politycznie, tym trudniej utrzymać mu iluzję, że własna kariera jest obszarem moralnie samowystarczalnym. W tym sensie Klotz nie proponuje nam psychologii kaprysu czy chwilowego znudzenia, lecz raczej psychologię egzystencjalnego rachunku, w którym stawką jest integralność osoby. Praca pozbawiona głębszego sensu staje się wtedy tylko bardziej elegancką wersją folwarku, gdzie zewnętrzny blichtr maskuje wewnętrzną pustkę i brak podmiotowości pracownika. Szóstą kategorią są wstrząsy pozytywne, czyli positive jolts, stanowiące najbardziej subtelny i być może najbardziej niedoceniony element całej koncepcji przebudzenia zawodowego.

Klotz przekonuje, że nie tylko cierpienie czy trauma wywołują potrzebę rewizji dotychczasowego modelu pracy, bowiem sukces, radość, awans czy niespodziewana oferta mogą równie skutecznie otworzyć umysł na nową trajektorię. Wszak pozytywne emocje posiadają unikalną zdolność rozszerzania pola percepcji i zwiększania gotowości do dostrzeżenia możliwości, których człowiek wcześniej nie widział z powodu poznawczego zawężenia przez rutynę. W praktyce oznacza to, że awans nie zawsze cementuje lojalność wobec organizacji, a czasem wręcz uruchamia paradoks

zatrudnialności, czyniąc pracownika bardziej świadomym swojej rynkowej siły. Podobnie urlop niekiedy nie służy wyłącznie regeneracji sił, lecz działa jak eksperyment kontrastowy, pozwalający spojrzeć na codzienne obowiązki z dystansu. Wraca się z niego i nagle ze szczególną, niemal bolesną ostrością widzi się, jak bardzo codzienna organizacja pracy była znormalizowanym absurdem, który akceptowaliśmy jedynie z braku porównania.

Na tym tle widać już wyraźnie, że u Klotza wstrząs nie jest po prostu odosobnionym incydentem, lecz momentem ujawnienia prawdy, która wcześniej pozostawała w ukryciu. Odsłania on to, czego nie chcieliśmy widzieć, nie mogliśmy nazwać albo na co nie mieliśmy jeszcze wystarczającego bodźca, by zerwać z paraliżującym bezwładem przyzwyczajenia. To właśnie stanowi największą siłę tego modelu i zarazem jego przewagę nad banalnymi teoriami przyciągania i wypychania, które są zbyt statyczne, by opisać ludzkie doświadczenie. Klotz natomiast opisuje dynamikę przebudzenia, a człowiek, który raz się przebudził, nie jest już tym samym pracownikiem, nawet jeśli formalnie zostaje przy tym samym biurku. Toteż recepcja tej propozycji rozwija się na dwóch poziomach: popularyzatorskim, pomagającym nazwać prywatne kryzysy, oraz naukowym, scalającym rozproszone wątki w jeden spójny model decyzji. Klotz łączy naruszenie kontraktu psychologicznego, wypalenie i polityczność głosu pracowniczego w całość, co jest osiągnięciem pozwalającym zrozumieć architekturę współczesnego buntu w miejscu pracy.

## Strategie przetrwania: Dlaczego warto zostać, gdy wszystko zawodzi

W naukach o organizacji często znacznie łatwiej jest mnożyć kolejne mikropojęcia, tworząc teoretyczny szum, niż zbudować rzeczywiście przekonującą i trwałą architekturę całości. Anthony Klotz taką architekturę buduje, proponując nam dygresję, która choć krótka, okazuje się wyjątkowo złośliwa wobec współczesnego konformizmu. Korporacyjna kultura późnego kapitalizmu z upodobaniem sufluje nam opowieść, według której profesjonalizm to przede wszystkim stabilność emocjonalna, niezłomna odporność, mobilność oraz niemal nieograniczona zdolność adaptacji do każdych warunków. Lecz w codziennej praktyce zawodowej oznacza to zazwyczaj coś znacznie mniej szlachetnego, niż chcieliby rzecznicy HR. Oznacza bowiem zdolność do chronicznego tolerowania nieporządku aksjologicznego, czyli stanu głębokiego rozdarcia między wartościami własnymi a działaniami firmy, bez cienia publicznego protestu. Klotz jest cenny właśnie dlatego, że ten ukryty mechanizm wyciąga na światło dzienne, nie bawiąc się w eufemizmy. Mówi pracownikowi i menedżerowi rzecz skrajnie niewygodną: ludzie nie odchodzą dlatego, że nagle

zwariowali lub stracili panowanie nad sobą. Odchodzą, ponieważ w pewnym krytycznym momencie po prostu przestali skutecznie oszukiwać samych siebie. To nie jest cynizm. To realizm.

Na tym etapie analizy trzeba postawić jeszcze jeden, być może kluczowy wniosek dotyczący natury współczesnych instytucji. Wstrząsy, czyli te nagłe i konkretne zdarzenia wyrywające nas z zawodowego letargu, nie są wyłącznie prywatnymi incydentami o charakterze psychologicznym. Są one przede wszystkim czułymi wskaźnikami jakości instytucjonalnej, swoistym papierkiem lakmusowym kondycji całego układu. Jeśli organizacja seryjnie produkuje liczne wstrząsy bezpośrednie, poboczne czy tak zwane crossover jolts, czyli wstrząsy przenikające, powstające na styku życia prywatnego i zawodowego, to znaczy, że ma problem znacznie głębszy niż tylko niska retencja kadr. Taka sytuacja uświadamia pracownikowi, że organizacja brutalnie naruszyła granice jego osobistej autonomii i ma problem z samym ustrojem własnego ładu wewnętrznego. Dla ekonomisty będzie to klasyczny problem kosztów ukrytych, bolesnej utraty wiedzy, spadku produktywności oraz systematycznej destrukcji kapitału społecznego. Dla prawnika z kolei będzie to kwestia sprawiedliwości proceduralnej, równego traktowania oraz ryzyk związanych z odpowiedzialnością za bezpieczeństwo psychiczne. Kulturoznawca dostrzeże tu natomiast kryzys symbolicznego porządku pracy, w którym człowiek przestaje być podmiotem, a zostaje zredukowany do czystej funkcji. W tym sensie model Klotza jest czymś więcej niż tylko teorią odejść; jest on pośrednio teorią jakości samej cywilizacji pracy.

Właściwy rdzeń całej konstrukcji Klotza stanowią cztery strategie reakcji na wstrząs, które pozwalają nam zrozumieć, co dzieje się po uderzeniu. O ile typologia samych wstrząsów porządkuje materiał diagnostyczny, o tyle dopiero repertuar możliwych reakcji odsłania przed nami rzeczywistą stawkę praktyczną tej gry. Autor nie pyta bowiem wyłącznie o to, co konkretnie wyrywa człowieka z jego codziennego, zawodowego automatyzmu. Pyta o rzecz znacznie istotniejszą: jak po takim gwałtownym wyrwaniu odzyskać własną podmiotowość, nie popadając przy tym ani w naiwny romantyzm buntu, ani w upokarzającą niewolę nawyku. Jest to niezwykle istotne, ponieważ współczesny dyskurs poświęcony pracy jest wręcz przeładowany fałszywymi alternatywami, które zaciemniają obraz sytuacji. Z jednej strony gloryfikuje się heroiczne odejście jako jedyny gest czystości moralnej, z drugiej zaś sprzedaje się lojalność jako cnotę samą w sobie, niemal niezależną od okoliczności. Klotz z właściwym sobie dystansem odrzuca oba te uproszczenia jako intelektualnie tandetne. Jego model jest znacznie bardziej realistyczny, ponieważ zakłada, że po wstrząsie człowiek nie wybiera między abstrakcyjnym dobrem a złem. Wybiera raczej między różnymi konfiguracjami kosztów, ryzyk, dostępnych zasobów oraz przyszłych konsekwencji swoich decyzji.

Taka rama teoretyczna bardzo dobrze współbrzmi z klasycznym już ujęciem Alberta Hirschmana, który analizował reakcje na pogarszanie się jakości instytucji poprzez triadę odejścia, lojalności i zabrania głosu. Klotz jednak twórczo rozszerza tę matrycę, dodając do niej formy wycofania, które dla świata późnonowoczesnej pracy okazują się wręcz niezbędne analitycznie. Pierwszą z omawianych strategii jest kontynuacja, określana mianem carry on. Na pierwszy rzut oka wydaje się ona opcją najmniej efektowną, a w dzisiejszej kulturze publicznej może być postrzegana wręcz jako podejrzana lub wsteczna. Opowieść medialna, zwłaszcza ta ukształtowana przez pandemiczne turbulencje i głośną retorykę Wielkiej Rezygnacji, wyjątkowo polubiła figurę człowieka, który nagle rozpoznaje własną wartość, rzuca wszystko i z godnością opuszcza toksyczny układ. Problem polega jednak na tym, że jest to narracja skrajnie selektywna i, spójrzmy prawdzie w oczy, dostępna tylko dla nielicznych. Taki scenariusz doskonale wygląda na ekranie lub w mediach społecznościowych, ale znacznie gorzej wypada w starciu z budżetem domowym, harmonogramem opieki nad dziećmi czy sytuacją kredytową. Klotz trafnie przypomina, że dla ogromnej części pracowników natychmiastowe odejście nie jest żadną realną opcją, lecz jedynie luksusową fantazją.

Właśnie dlatego strategia kontynuacji nie może być w żaden sposób interpretowana jako przejaw tchórzostwa czy braku charakteru. Często jest to bowiem decyzja głęboko racjonalna, oparta na trzeźwym rozpoznaniu własnego zakotwiczenia w strukturach organizacji. Koncepcja job embeddedness, czyli zakotwiczenia w pracy, pokazuje przecież wyraźnie, że ludzi trzymają w danym miejscu nie tylko płace i formalne świadczenia. Trzymają ich tam przede wszystkim relacje, stopień dopasowania do miejsca, lokalne zobowiązania oraz realne koszty poświęceń, jakie musieliby ponieść przy każdej zmianie. Gdy te elementy są silne, pozostanie w organizacji po wstrząsie może być formą racjonalnego zarządzania ryzykiem, a nie objawem słabości. Klotz nie proponuje nam jednak biernego cierpiętnictwa w milczeniu. Kontynuacja ma sens tylko wtedy, gdy zostaje świadomie przekształcona w formę mądrej odporności. Autor odwołuje się tutaj do kluczowego rozróżnienia między surface acting a deep acting, znanego z badań nad pracą emocjonalną. Ukrywanie frustracji pod maską sztucznej poprawności, czyli surface acting, bywa funkcjonalne jedynie na krótką metę, lecz w dłuższej perspektywie nieuchronnie prowadzi do wyczerpania i depersonalizacji.

Deep acting, czyli gra głęboka, opiera się na zupełnie innej logice przetrwania. Nie polega ona na tym, by kłamać samemu sobie, że wszystko jest w najlepszym porządku, gdy fundamenty płoną. Polega raczej na świadomej zmianie ram interpretacyjnych lub na celowym przekierowaniu uwagi ku tym aspektom pracy, które mimo wszystko nadal pozostają wartościowe. W swojej wersji minimalistycznej jest to po prostu skuteczna obrona integralności psychicznej przed destrukcyjnym wpływem otoczenia. W wersji mocniejszej staje się to formą samorządności wewnętrznej, gdzie człowiek mówi sobie, że nie pozwoli, aby pojedynczy toksyczny element przejął całkowitą definicję

jego relacji z pracą. Światowa Organizacja Zdrowia ujmuje wypalenie jako syndrom wynikający z chronicznego stresu, z którym nie udało się skutecznie sobie poradzić. W tym świetle carry on nie jest cnotą dlatego, że po prostu trwa, lecz staje się nią tylko wtedy, gdy owa kontynuacja odbywa się bez procesu samoniszczenia. To rozróżnienie jest fundamentalne także z perspektywy ekonomii instytucjonalnej, o czym często zapominają zwolennicy radykalnych cięć.

Pracownik, który decyduje się zostać mimo wstrząsu, zachowuje pewne dobra, które pozostają całkowicie niewidzialne dla prostych kalkulacji płacowych. Zachowuje on przede wszystkim swój kapitał społeczny, czyli całą tę gęstą sieć skrótów poznawczych, wzajemnych przysług, reputacji oraz lokalnej przewidywalności. Zachowuje również przewidywalność proceduralną, nawet jeśli sama organizacja jest daleka od ideału i przypomina raczej bardziej elegancką wersję folwarku niż nowoczesną firmę. Nowe miejsce pracy prawie zawsze oznacza bolesną dekapitalizację tego zasobu; człowiek zaczyna tam od zera, w środowisku o nieznanych normach, niepewnej kulturze i nieujawnionych jeszcze kosztach wejścia. Klotz słusznie akcentuje, że wiele pozornie atrakcyjnych zmian zawodowych całkowicie ignoruje ten ukryty rachunek strat. Dla wyrobionego czytelnika, zwłaszcza takiego z doświadczeniem zarządczym, jest to intuicja niemal oczywista, choć rzadko wypowiadana głośno. Warto jednak powiedzieć to brutalnie: zmiana pracy nie jest wyłącznie transferem na wyższy kontrakt, lecz również czasowym wywłaszczeniem z lokalnej suwerenności operacyjnej. I nie każdy awans jest w stanie w pełni skompensować tę stratę.

Drugą strategią w repertuarze Klotza jest zabranie głosu, czyli speak up. W ujęciu Hirschmana to właśnie voice było najbardziej polityczną i proaktywną odpowiedzią na pogarszanie się jakości organizacji. Strategia ta zakłada, by nie uciekać i nie milczeć, lecz podjąć próbę zmiany układu od środka, wykorzystując dostępne kanały wpływu. Klotz przywraca tej kategorii należytą wagę, ale jednocześnie oczyszcza ją z wszelkiej moralistycznej naiwności, która często towarzyszy takim postulatom. Współczesna organizacja nie jest przecież sielankową przestrzenią, w której słuszność sama z siebie odnosi zwycięstwo nad błędem. Jest ona raczej skomplikowanym polem ścierających się interesów, sztywnych hierarchii, asymetrii informacji oraz nieustannej walki o samą definicję problemu. Dlatego skuteczne zabranie głosu wymaga od pracownika nie tylko dużej odwagi cywilnej, lecz także wysokich kompetencji politycznych. W pracy racja bez formy wpływu bywa bowiem równie bezsilna jak moralne oburzenie pozbawione instytucjonalnego kanału transmisji.

Autor bardzo trafnie rozróżnia w tym miejscu głos wspierający od głosu rzucającego wyzwanie, co ma kluczowe znaczenie dla przetrwania pracownika w strukturze. Ten pierwszy, określany jako supportive voice, polega na proponowaniu ulepszeń, które w żaden sposób nie kwestionują zasadniczej architektury systemu ani status quo. Organizacje zazwyczaj bardzo lubią taki rodzaj komunikacji, ponieważ mogą go łatwo i bezkosztowo włączyć do swojego oficjalnego repertuaru

innowacyjności. Pracownik uchodzi wtedy za zaangażowanego, konstruktywnego i lojalnego, co buduje jego pozycję bez narażania go na bezpośredni konflikt z decydentami. Prawdziwe wyzwanie zaczyna się jednak przy challenging voice, czyli głosie, który uderza w samą istotę problemu, wykazując niesprawiedliwość lub strukturalną niewydolność systemu. To właśnie ta forma komunikacji najczęściej pojawia się jako reakcja na silny wstrząs, ujawniając głębokie pęknięcia w relacji między jednostką a instytucją. Jest to jednak ścieżka wysokiego ryzyka, wymagająca od pracownika pełnej świadomości, że stawką jest tu nie tylko poprawa warunków pracy, ale często jego dalsza obecność w organizacji. W świecie, gdzie gruba skóra nie jest kategorią organizacyjną, lecz alibi dla środowisk niepotrafiących wytworzyć reżimu szacunku, taki głos bywa aktem najwyższej determinacji.

## Strategie przetrwania: Jak reagować na wstrząs w pracy?

Drugi typ reakcji, określany mianem challenging voice, niesie ze sobą znacznie większy ładunek ryzyka, ponieważ zamiast proponować kosmetyczne poprawki, uderza bezpośrednio w samą architekturę problemu. Jest to głos, który bez znieczulenia punktuje systemową niesprawiedliwość, niewydolność procesów lub zwyczajną nieuczciwość, pojawiając się najczęściej właśnie po doświadczeniu zawodowego wstrząsu. Ów wstrząs, czyli nagłe i konkretne zdarzenie wyrywające pracownika z kolein przyzwyczajenia, odsłania bowiem coś więcej niż tylko usterkę techniczną; obnaża głębokie pęknięcie w kontrakcie relacyjnym. Ów kontrakt, będący niepisaną i głęboką więzią między człowiekiem a instytucją, sprawia, że praca przestaje być jedynie transakcją, a staje się elementem tożsamości, którego naruszenie boli niemal fizycznie. Badania nad zjawiskiem employee voice jednoznacznie potwierdzają, że fundamentem takiej odwagi jest klimat psychologicznego bezpieczeństwa oraz poczucie sprawiedliwości proceduralnej. Gdy jednak organizacja ponad wszystko premiuje konformizm, a menedżerowie każdą formę krytyki odczytują jako zamach na swój kruchy autorytet, zabieranie głosu staje się inwestycją o zbyt wysokim koszcie.

Pracownik w takim układzie szybko orientuje się, że choć formalnie posiada prawo do ekspresji, to strukturalnie jest od niej skutecznie odwodzony przez system kar i nagród. Znajduje się wówczas w klasycznej pułapce pozornej partycypacji, gdzie fasada dialogu służy jedynie legitymizacji decyzji, na które nikt z dołu nie ma realnego wpływu. Anthony Klotz, zachowując trzeźwość spojrzenia, nie łudzi nas, że ten strukturalny impas da się przełamać samą tylko „radykalną szczerością” czy naiwnym optymizmem. Sugeruje on raczej podejście taktyczne: przychodzenie z gotowym rozwiązaniem, precyzyjne wskazywanie wartości dla całej organizacji oraz ubieranie krytyki w

formę pytania, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z przełożonym obsesyjnie chroniącym swój status. To nie jest cynizm. To realizm. Skuteczny pracownik musi bowiem rozumieć, że w skomplikowanej tkance organizacji każdy komunikat jest nie tylko przekazem informacji, ale przede wszystkim zdarzeniem politycznym.

W tym miejscu warto pozwolić sobie na dygresję, ponieważ wielu intelektualistów i wysokiej klasy specjalistów odczuwa instynktowną niechęć do tego politycznego wymiaru życia zawodowego. Chcieliby oni wierzyć, że w racjonalnym świecie kompetentna argumentacja i merytoryczna racja powinny wystarczyć do przeforsowania zmian. Niestety, rzeczywistość instytucjonalna bywa brutalnie odporna na czystą logikę, a racja pozbawiona odpowiedniej formy wpływu okazuje się równie bezsilna, co moralne oburzenie nieposiadające żadnego kanału transmisji. Klotz przypomina nam prawdę starą jak życie społeczne: nie wystarczy mieć racji, trzeba jeszcze umieć sprawić, by ta racja mogła zostać przyjęta bez uruchamiania lawiny mechanizmów obronnych po drugiej stronie. Kto tę zasadę lekceważy, ten często kończy z jałową satysfakcją z własnej autentyczności, ale z fatalną oceną okresową w szufladzie. Organizacje są pełne ludzi, którzy przegrali nie dlatego, że się mylili, lecz dlatego, że nie potrafili odczytać ustroju emocjonalnego swoich zwierzchników.

Trzecią strategią adaptacyjną jest wycofanie się, czyli lean back, które w debacie publicznej bywa często i niesprawiedliwie etykietowane jako quiet quitting. Klotz broni jednak znacznie trafniejszej interpretacji tego zjawiska, widząc w nim nie tyle ciche pasożytowanie na zasobach firmy, co raczej rozpaczliwą próbę przywrócenia zdrowych proporcji. Lean back to strategia przetrwania dla tych, którzy doświadczyli wstrząsu, ale z przyczyn ekonomicznych czy rodzinnych nie mogą jeszcze trzasnąć drzwiami, wiedząc jednocześnie, że dalsze nadinwestowanie energii byłoby dla nich destrukcyjne. W języku autora stają się oni reluctant stayers, czyli osobami niechętnymi do pozostania, które rezygnują z nadmiarowej tożsamościowości na rzecz chłodnego profesjonalizmu. Odrzucają toksyczną kulturę ciągłego „dowożenia więcej" i zaczynają działać ściśle w granicach swojej roli oraz otrzymywanego wynagrodzenia. Ujmując rzecz bez zbędnych eufemizmów: odzyskują oni po prostu to, co wcześniej przez lata oddawali pracodawcy zupełnie za darmo.

Kluczowym pojęciem pozwalającym zrozumieć ten mechanizm jest citizenship crafting, czyli praktyka polegająca na świadomym redefiniowaniu i ograniczaniu zachowań obywatelskich wewnątrz firmy. W każdej organizacji na formalny zakres obowiązków nakłada się bowiem ogromna liczba działań nadobowiązkowych, które choć nie są zapisane w umowie, stały się kulturowym wymogiem. Mowa tu o odpisywaniu na maile po godzinach, gaszeniu cudzych pożarów, pełnieniu roli emocjonalnego spoiwa zespołu czy darmowej dostępności w weekendy. Problem pojawia się w momencie, gdy instytucja przestaje odróżniać dobrowolny dar od należnego

długu i zaczyna traktować tę obywatelskość jako oczywistą powinność pracownika. Strategia lean back polega na cichym, ale konsekwentnym odcinaniu tych nadmiarów, co stanowi rodzaj autoterapii granic w środowisku, które nie zna umiaru. Wbrew obiegowym karykaturom, taka postawa bywa nie tylko zrozumiała, ale wręcz niezbędna dla zachowania resztek zdrowia psychicznego.

Badania nad przeciążeniem rolą oraz znaczeniem psychicznego odłączenia się od pracy po godzinach pokazują, że zdolność do takiego dystansu jest kluczowym czynnikiem chroniącym przed wypaleniem. Tutaj spotykają się różne dyscypliny: psychologia widzi w tym próbę ochrony zasobów, ekonomia dostrzega korektę nieopłaconego transferu pracy afektywnej, a prawo pracy przypomina, że zakres obowiązków to rama ochronna, a nie metafora. Antropologia dopowie z kolei, że człowiek wycofujący nadmiarową dyspozycyjność broni nie tylko swojego czasu, ale przede wszystkim granic własnej podmiotowości. W tym sensie lean back nie jest etyką lenistwa, lecz etyką samoobrony wobec ustroju, który pod pozorem zaangażowania chciałby skolonizować całe życie jednostki. Klotz zwraca przy tym uwagę na kolosalną wagę mikroprzerw i świadomego zarządzania własną energią w ciągu dnia. W świecie gloryfikującym permanentną responsywność, każda chwila bez ekranu staje się małym aktem oporu i odzyskiwania autonomii.

Czwartą i najbardziej radykalną strategią jest odejście, czyli walk away, które w sensie dramaturgicznym stanowi ruch ostateczny, choć u Klotza nie jest ono wcale uprzywilejowane moralnie. Autor traktuje rezygnację jako jedną z dostępnych technologii wyjścia z wadliwej relacji, zauważając przy tym, że proces ten zaczyna się znacznie wcześniej niż w chwili złożenia wypowiedzenia. Poprzedza go zazwyczaj faza liminalna, czyli okres przejściowy między starą a nową tożsamością zawodową, w którym człowiek psychicznie już opuścił budynek, choć formalnie wciąż w nim przebywa. W tej fazie kluczowe staje się precyzyjne zaplanowanie komunikacji: co powiedzieć, komu i w którym momencie, aby nie zaszkodzić własnej przyszłości. Klotz słusznie zauważa, że ludzie rzadko podają pełną prawdę o powodach odejścia, co nie wynika z tchórzostwa, lecz z racjonalnej troski o reputację i relacje. W życiu organizacyjnym prawda pozbawiona miary i wyczucia kontekstu może stać się formą niepotrzebnej autodestrukcji.

Niezwykle cenna jest tutaj typologia stylów rezygnacji, która pokazuje, że sposób, w jaki zamykamy za sobą drzwi, ma dalekosiężne konsekwencje dla naszego kapitału społecznego. Profesjonalne pożegnanie, dbałość o przekazanie obowiązków i szacunek dla zbudowanych relacji pozwalają stać się tak zwanym boomerang employee. Jest to osoba, która po pewnym czasie wraca do firmy bogatsza o nowe doświadczenia, co coraz częściej postrzegane jest jako układ korzystny dla obu stron, skracający koszty wdrożenia i wzmacniający wzajemne zaufanie. Z drugiej strony, style impulsywne, unikanie kontaktu czy świadome palenie mostów niszczą reputację odchodzącego,

nawet jeśli jego gniew był w pełni uzasadniony. To jedna z najbardziej trzeźwych tez Klotza: można mieć pełne moralne prawo do odejścia, a jednocześnie fatalnie wykonać sam akt wyjścia, czyniąc zwycięstwo nad toksycznym miejscem pyrrusowym.

Wszystkie cztery strategie należy czytać jako spójny system adekwatności reakcji do typu doznanej szkody, a nie jako ranking cnót czy stopni doskonałości. Kontynuacja jest rozsądna tam, gdzie koszty zmiany przewyższają zyski, a problem da się opanować bez całkowitego samounicestwienia. Zabranie głosu ma sens wtedy, gdy istnieje realna szansa na korektę systemu, a pracownik posiada choćby minimalną siłę polityczną, by go wymusić. Wycofanie staje się racjonalne, gdy trzeba ograniczyć straty i odzyskać granice, a odejście pozostaje ruchem ostatecznym w sytuacjach, gdy relacja z pracą jest strukturalnie nienaprawialna. Klotz wpisuje się tym samym w nurt, który przestaje traktować rotację pracowników wyłącznie jako suchy wskaźnik HR, a zaczyna widzieć w niej zjawisko głęboko polityczne. Odejścia mówią nam bowiem wszystko o jakości procedur, o sprawiedliwości i o tym, jak organizacja gospodaruje ludzką godnością.

Tę samą intuicję odnajdujemy w tekstach poświęconych idei Dobrego Państwa, które nie postrzega rynku pracy jako neutralnego mechanizmu, lecz jako przestrzeń ścierania się porządków normatywnych. Państwo nie może być ślepe na jakość pracy, ponieważ to właśnie tam obywatel najczęściej doświadcza albo podmiotowości, albo codziennej, upokarzającej degradacji. Choć Klotz nie pisze o tym wprost, jego analiza prowadzi do wniosku, że wiele współczesnych organizacji to w istocie tylko bardziej elegancka wersja folwarku. Prawdziwym testem dojrzałości wspólnoty pracy nie są bowiem piękne słowa o „dobrostanie" generowane przez działy PR, lecz realny repertuar odpowiedzi dostępny pracownikowi po wstrząsie. Jeśli każda próba odzyskania autonomii kończy się stygmatyzacją lub karą, to mamy do czynienia z systemem, który zasługuje na nazwanie po imieniu, zamiast dalszego pudrowania go modnym żargonem. Jest to lekcja, którą powinni odrobić zarówno menedżerowie, jak i sami pracownicy, zanim kolejna fala odejść zmusi ich do bolesnej konfrontacji z rzeczywistością.

## Strategie suwerenności: Jak zarządzać wstrząsami w pracy

Model Klotza nie jest bynajmniej apelem o permanentną autorefleksję, która prowadziłaby do paraliżu decyzyjnego, ani zachętą do budowania teatru podmiotowości wokół każdego drobnego dyskomfortu. Wręcz przeciwnie, wstrząs nabiera swojego właściwego znaczenia dopiero w relacji do głębszej struktury życia i pracy, a nie w próżni chwilowego afektu czy nastroju. Poważny czytelnik dostrzeże tu bliskość z klasyczną roztropnością praktyczną, gdzie mądrość polega na

trafnym rozpoznaniu natury pęknięcia w codziennej rutynie. Nie każde zarysowanie korporacyjnej fasady domaga się natychmiastowej ucieczki, tak jak nie każda frustracja wymaga wypowiedzenia totalnej wojny systemowi. Umiejętność odróżnienia chwilowej nieprzyjemności od sygnału systemowego, który ujawnia trwałą wadę relacji zawodowej, stanowi ostateczny sprawdzian dojrzałości pracownika. Dlatego cztery strategie Klotza warto rozumieć jako repertuar suwerenności ograniczonej, a nie jako manifest absolutnej i niczym nieskrępowanej wolności.

Człowiek pracy nie jest nigdy absolutnym władcą swojej biografii zawodowej, gdyż ograniczają go twarde realia rynku, zobowiązania finansowe, zdrowie oraz kapitał społeczny. Ale w obrębie tych obiektywnych ograniczeń może on dokonywać wyborów, które nie są dziełem przypadku, lecz wynikiem świadomej analizy własnego położenia. Może świadomie zostać, może zabrać głos, może się wycofać lub ostatecznie odejść, szukając nowej przestrzeni dla swojej zawodowej sprawczości. Każda z tych dróg ma swoją wymierną cenę, ale każda może stać się formą odzyskiwania podmiotowości, jeśli zostanie dobrana adekwatnie do sytuacji. Gdy zestawi się sześć kategorii wstrząsów z czterema strategiami reakcji, powstaje coś znacznie głębszego niż tylko kolejny poradnik dla sfrustrowanego pracownika korporacji. Powstaje teoria relacji człowieka z pracą w epoce, w której zatrudnienie przestało być jedynie prostą umową ekonomiczną o wymianie czasu na pieniądz.

Praca stała się dziś złożonym układem psychologicznym, moralnym i kulturowym, w którym kontrakt relacyjny, czyli ta głęboka, niepisana więź wykraczająca poza formalne obowiązki, jest stale wystawiany na próbę. Klotz proponuje model pozornie prosty, lecz jego siła polega właśnie na tym, że prostota nie jest tu uproszczeniem, lecz formą dyscypliny pojęciowej. Wstrząs, czyli nagłe i konkretne zdarzenie wyrywające nas z trybu przyzwyczajenia, nie jest humorem dnia, lecz momentem wymuszającym bolesną rewizję dotychczasowych założeń. Strategia nie jest tu deklaracją charakterologiczną ani przejawem temperamentu, lecz sposobem gospodarowania własną podmiotowością pod presją zewnętrznych ograniczeń. Tę logikę warto potraktować poważnie, bo bardzo dobrze odpowiada ona współczesnym badaniom nad rotacją, które odchodzą od naiwnych i jednowymiarowych modeli satysfakcji.

Przegląd teorii retencji i odejść opublikowany w „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” wprost wskazuje na ewolucję myślenia o uczestnictwie w organizacji. Współczesna nauka łączy dziś klasyczne modele odejścia z rosnącym znaczeniem teorii pozostawania, zakotwiczenia oraz zmiennych sytuacyjnych, które Klotz scala w jedną, spójną narrację. W tym sensie książka „Jolted” nie jest marginesową publicystyką o modnych rezygnacjach, lecz ambitną próbą syntezy rozproszonej wiedzy akademickiej z zakresu psychologii pracy. Google Books opisuje ją jako mapę różnych typów wstrząsów i drogowskaz pomagający

reagować na nie w sposób, który poprawia, a nie wykoleja dążenie do dobrego życia. UCL przedstawia tę pracę jako studium nauki stojącej za tym, dlaczego odchodzimy i jak zarządzać tymi momentami bez szkody dla długoterminowego sukcesu.

Sama ta rama jest znamienna, gdyż Klotz nie pyta wyłącznie o to, jak przetrwać w organizacji, lecz jak odzyskać zdolność kierowania własnym losem zawodowym. Tradycyjna ekonomia pracy lubiła długo udawać, że człowiek podejmuje decyzje zawodowe głównie przez chłodny rachunek płac, alternatyw i kosztów zmiany. Psychologia organizacji z kolei koncentrowała się na satysfakcji i zaangażowaniu, często pomijając gwałtowny, interpretacyjny charakter kluczowych momentów w karierze jednostki. Klotz nie neguje tych zmiennych, ale ustawia je w szerszym krajobrazie, pokazując, że decyzje zawodowe są osadzone w zdarzeniach o wysokim ładunku znaczeniowym. Człowiek nie odchodzi tylko dlatego, że licznik niezadowolenia przekroczył jakiś abstrakcyjny próg, lecz często dlatego, że nagłe wydarzenie odebrało mu możliwość dalszego okłamywania się. To nie jest cynizm. To realizm.

Wstrząsem może być publiczna niegrzeczność przełożonego, choroba w rodzinie czy nawet wojna oglądana na ekranie telefonu, która nagle zmienia wewnętrzny porządek sensu. Dlatego właśnie sześć kategorii wstrząsów należy rozumieć jako sześć dróg utraty iluzji, które dotąd podtrzymywały naszą kruchą relację z pracodawcą. Wstrząs bezpośredni odbiera iluzję, że nasza godność osobista jest w organizacji bezpieczna, podczas gdy wstrząs poboczny pokazuje, że los innych dotyczy także nas. Wstrząs miesiąca miodowego, czyli bolesne zderzenie z rzeczywistością po rekrutacyjnym spektaklu, obnaża brak rzetelności w opowieściach o wspaniałej firmowej kulturze. Z kolei wstrząsy przenikające, czyli crossover jolts powstające na styku życia prywatnego i zawodowego, niszczą mit, że te sfery można trwale oddzielić szczelnymi kurtynami.

Wstrząs odległy odbiera iluzję, że kariera to sfera neutralna wobec pytań o śmierć, sens i historyczny moment, w którym przyszło nam funkcjonować. Wstrząs pozytywny natomiast przypomina, że człowiek zmienia kierunek nie tylko pod wpływem bólu, ale czasem dlatego, że niespodziewanie zobaczył większy horyzont własnej sprawczości. Ta architektura jest przekonująca, ponieważ opisuje nowoczesną pracę jako pole relacji o wysokim zagęszczeniu normatywnym, a nie jako prosty kontrakt wymiany czasu na pieniądze. Kiedy Klotz przechodzi od diagnozy do czterech strategii, jego teoria staje się modelem praktycznej roztropności, pozwalającym na nawigowanie w trudnym terenie. Kontynuacja, zabranie głosu, wycofanie się i odejście nie są tu stopniami moralnej czystości, lecz odmiennymi technikami regulowania relacji z instytucją.

O wartości tych strategii nie decyduje patos, tylko ich adekwatność do konkretnej sytuacji, w której znalazł się pracownik po przeżytym wstrząsie. Kontynuacja ma sens tam, gdzie istnieje jeszcze realna przestrzeń zachowania sensu pracy bez konieczności niszczenia własnej integralności i

wartości. Jej siła nie polega na lojalności dla samej lojalności, lecz na rozpoznaniu, że człowiek posiada w organizacji dobra, których rynek nie wycenia wprost. Metaanalizy badań nad job embeddedness, czyli zakotwiczeniem wynikającym z gęstości relacji i dopasowania do środowiska, pokazują, że te czynniki silnie trzymają nas w miejscu. Oznacza to, że w pracy trzyma nas nie tylko to, czy ją lubimy, lecz również skala poświęceń, jakie musielibyśmy ponieść przy odejściu. To bardzo trzeźwe i bardzo nieinstagramowe podejście do tematu kariery.

Zabranie głosu, czyli strategia challenging voice polegająca na ryzykownej komunikacji uderzającej w architekturę problemu, ma sens tam, gdzie wada relacji nie jest jeszcze nienaprawialna. Wymaga to jednak warunków, których organizacje często nie zapewniają, takich jak bezpieczeństwo psychologiczne czy elementarna sprawiedliwość proceduralna. Badania pokazują, że gotowość do mówienia zależy od tego, czy menedżerowie potrafią słuchać, a nie tylko pozorować konsultacje z podwładnymi. Jeśli firma nie posiada kultury słuchania, głos pracowniczy staje się jedynie pustym rytuałem wewnątrz bardziej eleganckiej wersji folwarku. Klotz słusznie radzi, by krytykę łączyć z rozwiązaniem i rozumieć organizację jako pole sił, a nie jako idealistyczne seminarium filozoficzne. W pracy racja bez formy wpływu bywa równie bezsilna jak moralne oburzenie bez instytucjonalnego kanału transmisji.

Wycofanie się, czyli strategia lean back polegająca na świadomym odzyskiwaniu godności poprzez emocjonalne zdystansowanie się, ma sens, gdy wyjście nie jest jeszcze wykonalne. Tu książka Klotza szczególnie dobrze odpowiada aktualnemu klimatowi naukowemu wokół granic pracy, zdrowia psychicznego i godnej pracy, które stają się centralnymi punktami debaty. WHO wyraźnie stwierdza, że wypalenie jest syndromem wynikającym z chronicznego stresu zawodowego, który nie został skutecznie opanowany, i objawia się wzrostem cynizmu. Równolegle organizacja ta podkreśla, że praca może być zarówno czynnikiem chroniącym zdrowie psychiczne, jak i źródłem trwałej szkody dla jednostki. ILO z kolei definiuje godną pracę jako pracę produktywną wykonywaną w warunkach wolności, równości i bezpieczeństwa, co stanowi fundament dla każdej strategii obronnej. W tym kontekście wycofanie nie jest kapitulacją, lecz taktycznym przegrupowaniem sił w celu przetrwania w nieprzyjaznym środowisku.

Ostatecznie model Klotza uświadamia nam, że nieporządek aksjologiczny, czyli sytuacja, w której pracownik toleruje działania organizacji sprzeczne z jego wartościami, jest stanem toksycznym. Wstrząs staje się wtedy jedynie katalizatorem, który zmusza do przerwania tego milczącego przyzwolenia i podjęcia radykalnej decyzji o odzyskaniu kontroli nad własną biografią. Klotz nie obiecuje łatwych rozwiązań ani magicznych recept na szczęście, ale oferuje rzetelną strukturę pojęciową, która pozwala na racjonalne zarządzanie własną obecnością. To podejście przesuwa punkt ciężkości z bycia biernym przedmiotem procesów zarządczych na bycie suwerennym

podmiotem, który świadomie nawiguje między lojalnością a odejściem. W świecie, w którym praca bezustannie kolonizuje naszą prywatność, taka lekcja suwerenności wydaje się nie tylko intelektualnie doniosła, ale wręcz egzystencjalnie niezbędna. To zdanie brzmi twardo, ale intelektualnie jest to jedyna droga, by nie stać się jedynie bezimiennym zasobem w cudzym arkuszu kalkulacyjnym.

## Strategia odejścia: między zachowaniem godności a kapitałem sieci

Jeśli spojrzeć na quiet quitting, czyli praktykę odzyskiwania warunków godności poprzez świadome, emocjonalne wycofanie się tam, gdzie instytucja nie oferuje już ochrony, przestaje on wyglądać jak pokoleniowa fanaberia czy etyka mniejszego wysiłku. W istocie jest to minimalistyczna forma samoobrony, uruchamiana w momentach, gdy podtrzymywanie relacji z organizacją wymagałoby od nas zbyt wielkiego, niszczącego samozaprzeczenia. Anthony Klotz, analizując te mechanizmy, wprowadza jednak kluczową korektę wobec współczesnej, często nazbyt emocjonalnej kultury gestu. Nie wystarczy bowiem sama świadomość, że nadszedł czas na ewakuację; kluczowe jest, by odejść w sposób, który nie zrujnuje naszego kapitału społecznego bardziej, niż jest to absolutnie konieczne. Ten pragmatyczny wymiar bywa często lekceważony przez osoby słusznie oburzone na toksyczność swoich organizacji, które jednocześnie niedoszacowują zdumiewająco długiej pamięci rynku pracy. To nie jest cynizm. To realizm.

Współczesna literatura z zakresu zarządzania talentami coraz częściej zwraca uwagę na zjawisko boomerang hires, czyli byłych pracowników powracających do firmy, którzy w specyficznych warunkach osiągają wyniki znacznie lepsze niż kandydaci z zewnątrz. Dzieje się tak zwłaszcza tam, gdzie kluczowa jest wewnętrzna koordynacja i głęboka znajomość lokalnego, często niepisanego kontekstu. Nie jest to bynajmniej argument za ślepą lojalnością wobec złych pracodawców, lecz raczej wezwanie do strategicznego myślenia o własnej reputacji i przyszłych trajektoriach zawodowych. Mosty warto palić tylko wtedy, gdy naprawdę chce się ogrzać przy tym ogniu całe dalsze CV, co rzadko bywa opłacalną strategią długofalową. Aby w pełni zrozumieć wagę tych tez, warto osadzić je w szerszym kontekście publikacji z kręgu „Dobrego Państwa", które tworzą dla rozważań Klotza niezwykle wyraźne tło normatywne.

Tekst „Komu bije mop?" podejmuje palący problem godności pracy w dobie outsourcingu i prekaryjności, wskazując na oś, na której bezpośrednie wstrząsy zawodowe przestają być prywatnym dyskomfortem jednostki, a stają się świadectwem strukturalnego niedowartościowania całych grup społecznych. Z kolei esej „Tyrania pracy, zniewolenie systemu i granice ludzkiej

godności” idzie jeszcze dalej, wiążąc współczesny reżim produktywności z systemowym wypieraniem troski oraz pytaniem o ostateczne granice ludzkiej wytrzymałości. Kolejna publikacja, „Ucieczka od pracy: od kapitalizmu marki do platform”, rozwija intuicję bliską koncepcji wycofania, pokazując, jak system skolonizowany przez logikę platformy i wymóg nieustannej elastyczności skutecznie oddala człowieka od trwałych form zakorzenienia. Wreszcie, rozważania o równości godności jako fundamencie państwa prawa wzmacniają centralny motyw: praca nie może być porządkiem, w którym człowiek zostaje uprzedmiotowiony bez nieodwracalnej szkody dla całego ustroju cywilizacyjnego. To nie są teksty identyczne z tezami Klotza, ale są z nimi głęboko, niemal organicznie kompatybilne.

Wszystkie te perspektywy dowodzą, że problem odejścia z pracy nie jest jedynie techniczną kwestią z zakresu HR, lecz sprawą fundamentalną dla jakości instytucji i granic społecznej barbarzyńczości. Model Klotza można czytać jako surowe ostrzeżenie dla liderów, którzy nazbyt chętnie postrzegają rotację kadr wyłącznie przez pryzmat wskaźników, pakietów benefitów i rynkowych benchmarków. Tymczasem rzeczywistość sugeruje coś znacznie mniej wygodnego dla zarządów. Pracownicy nie odchodzą wyłącznie z powodu tabeli płac czy braku ścieżki awansu. Odchodzą, ponieważ organizacja produkuje lub nie potrafi amortyzować momentów poznawczego przebudzenia. Gdy firma toleruje incivility, czyli kulturę drobnych upokorzeń i braku elementarnego szacunku, gdy nie wyjaśnia sprawiedliwie trudnych decyzji lub prowadzi rekrutację jako pusty teatr marketingowy, sama hoduje przyszłe fale odejść. Ilekroć zaś traktuje odchodzących jak zdrajców, traci nie tylko kompetencje, ale i szansę na budowę rozsądnej społeczności absolwentów, będącej jednym z najbardziej niedocenianych zasobów instytucjonalnych.

W gruncie rzeczy stawka tej gry jest znacznie większa, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Klotz, pisząc o pracy, mówi pośrednio o współczesnej formie obywatelstwa. Skoro spędzamy w organizacjach lwią część naszego życia, to sposób, w jaki traktują one naszą godność, głos i granice czasowe, kształtuje naszą podmiotowość silniej niż niejeden abstrakcyjny wykład o wartościach demokratycznych. Jeżeli instytucje pracy przyzwyczajają nas do milczenia, do samozacierania granic i życia w cieniu arbitralnych decyzji, to produkują one kulturę polityczną zredukowanego obywatela. I odwrotnie – jeśli tworzą warunki, w których dopuszczalny jest challenging voice, czyli ta ryzykowna forma komunikacji uderzająca w samą architekturę problemu, uczestniczą w cywilizowaniu porządku społecznego. W pracy racja bez formy wpływu bywa bowiem równie bezsilna jak moralne oburzenie bez instytucjonalnego kanału transmisji. Bez tego organizacja staje się tylko bardziej elegancką wersją folwarku.

Wiele współczesnych debat o rynku pracy toczy się tak, jakby głównym problemem była niska odporność pracowników lub rzekome rozkapryszenie młodszych pokoleń. To diagnoza wyjątkowo

wygodna dla tych, którzy chcą zachować dotychczasowe struktury władzy bez pytania o ich moralny i psychologiczny koszt. Klotz pokazuje jednak coś odwrotnego: bardzo wielu ludzi trwało w swoich rolach zdecydowanie za długo. Za długo racjonalizowali toksyczne zachowania, za długo udawali, że granica przyzwoitości nie została przekroczona, i za długo pozostawali bardziej lojalni wobec systemu niż system wobec nich. Wstrząs, czyli ten gwałtowny moment poznawczego przebudzenia, nie jest więc wyłącznie kryzysem. Bywa formą późno przychodzącej prawdy o nas samych i o miejscu, w którym pracujemy. Często poprzedza go nieporządek aksjologiczny, czyli stan, w którym przez lata tolerujemy działania sprzeczne z naszymi wartościami, aż do momentu, gdy pęka kontrakt relacyjny – ta głęboka, niepisana więź, która sprawiała, że praca była czymś więcej niż tylko transakcją. Całą tę teorię można streścić w jednym zdaniu: odejście to nie klęska, lecz odzyskanie sterowności.

## Wstrząs jako rachunek wystawiony kulturze organizacji

Wstrząs, czyli nagłe i konkretne zdarzenie wyrywające pracownika z trybu przyzwyczajenia, odsłania zazwyczaj głęboko skrywaną wadę relacji z instytucją. To w tym krytycznym momencie strategia jednostki decyduje, czy odpowiedź na owo bolesne odsłonięcie będzie aktem roztropności, czy jedynie kompulsywnym odruchem ucieczki. Styl, w jakim owa strategia zostanie zrealizowana, przesądza ostatecznie o kosztach psychicznych, reputacyjnych, a nawet instytucjonalnych, które przyjdzie nam płacić przez lata. Kontrakt relacyjny, czyli głęboka i niepisana więź wykraczająca poza zwykły układ obowiązków, zostaje wówczas poddany najcięższej próbie. Właśnie ta wielowymiarowość czyni z książki Anthony'ego Klotza lekturę istotną, ponieważ nie obiecuje ona czytelnikowi tanich recept ani gotowych instrukcji obsługi kryzysu. Autor nie twierdzi, że jedynym słusznym wyjściem jest trwanie na posterunku bądź natychmiastowa ewakuacja, lecz proponuje podejście znacznie dojrzalsze. Uczy nas bowiem rozpoznawać tę specyficzną chwilę, w której praca przestaje być rutynowym zestawem zadań, a staje się fundamentalnym pytaniem o sens życia, godność oraz o to, jakiego człowieka produkuje z nas codzienna instytucja.

Prawdziwy sens propozycji Klotza ujawnia się jednak dopiero wtedy, gdy przestaniemy traktować ją jako poradnik dla zagubionej jednostki, a zaczniemy czytać jako diagnozę całego współczesnego ustroju pracy. Sam autor przedstawia swoją koncepcję jako próbę wyjaśnienia, dlaczego ludzie w ogóle decydują się na pozostanie w strukturach lub ich gwałtowne opuszczenie. Kluczowe staje się tu pytanie, jak reagować na wstrząsy w sposób, który chroni nasz dobrostan i prowadzi do budowy bardziej sensownej ścieżki zawodowej. Podczas premiery książki w marcu 2026 roku na UCL słusznie podkreślano ten podwójny, niemal dialektyczny wymiar zjawiska, który łączy perspektywę mikro i makro. Z jednej strony mamy do czynienia z intymnym doświadczeniem pracownika, z

drugiej zaś z testem dla menedżerów, którzy powinni umieć rozpoznawać wczesne symptomy wycofania. Lean back, czyli strategia odzyskiwania godności poprzez emocjonalne odsuwanie się tam, gdzie instytucja nie daje już ochrony, pozwala na zachowanie podmiotowości, ale dla firmy jest sygnałem alarmowym. To rozłożenie akcentów pokazuje, że wstrząs nie jest wyłącznie prywatnym dramatem psychologicznym, lecz przede wszystkim sprawdzianem moralnej infrastruktury, na której opiera się dana firma.

W tym miejscu warto postawić tezę znacznie ostrzej, niż ma to w zwyczaju czynić ugrzeczniona i często powierzchowna literatura z zakresu zarządzania. Organizacja nigdy nie jest biernym tłem dla autonomicznych decyzji pracownika, lecz występuje jako aktywny współproducent warunków, w których wstrząs zostaje przepracowany. To od jej kultury zależy, czy kryzys zostanie w porę rozpoznany, czy też zamieni się w nieuchronny detonator odejścia, niszcząc przy okazji resztki wzajemnego zaufania. Jeśli firma latami toleruje niegrzeczność, wykluczenie, arbitralność decyzji oraz rekrutacyjny marketing zamiast uczciwego realizmu, nie może potem udawać niewinności przed lustrem. Crossover jolts, czyli wstrząsy powstające na styku życia prywatnego i zawodowego, uświadamiają nam wówczas, jak agresywnie praca skolonizowała naszą osobistą autonomię. Challenging voice, czyli ryzykowna forma komunikacji uderzająca w samą architekturę problemu, jest w takich miejscach zazwyczaj duszona w zarodku. W takim układzie wysoka rotacja nie jest błędem w systemie ani statystyczną anomalią, lecz sprawiedliwym rachunkiem wystawionym przez rzeczywistość za lata zaniedbań. To nie jest cynizm. To realizm.

Tu właśnie model Klotza zbliża się do fundamentalnych problemów państwa oraz szeroko rozumianego ładu publicznego, wykraczając poza ramy korporacyjnych regulaminów i procedur. Zbyt często o sferze zatrudnienia mówi się tak, jakby była ona wyłącznie domeną prywatnych kontraktów i swobodnej, rynkowej wymiany usług. Tymczasem praca pozostaje jednym z głównych miejsc, w których współczesny obywatel doświadcza realnej, a nie tylko deklaratywnej postaci porządku społecznego. To wewnątrz organizacji uczy się on, czy jego głos ma jakąkolwiek wagę, czy jest jedynie elementem fasadowego rytuału konsultacyjnego, który niczego nie zmienia. Tam właśnie doświadcza, czy godność ma rangę nienaruszalnej zasady, czy jest tylko wyblakłym hasłem na plakacie wiszącym przy recepcji obok automatu z kawą. Wstrząsy zawodowe nie są zatem jedynie problemem działów HR, lecz mikromechanizmami, przez które społeczeństwo reprodukuje lub niszczy kulturę podmiotowości. Międzynarodowa Organizacja Pracy, definiując godną pracę jako tę wykonywaną w warunkach wolności i bezpieczeństwa, lokuje ten problem w porządku normatywnym, a nie wyłącznie ekonomicznym.

Na tym tle widać wyraźną zbieżność z linią myślenia obecną w projekcie Dobre Państwo, gdzie praca stanowi fundament obywatelskości i wzajemnego szacunku. Publikacje takie jak „Komu bije

dzwon?” rzucają jaskrawe światło na problem niewidzialności pracy, outsourcingu oraz systemowego upokorzenia jednostki w nowoczesnym świecie. Teksty te demaskują mechanizm redukowania człowieka do pozycji kosztowej, co w literaturze przedmiotu często określa się mianem tyranii systemu i instrumentalizacji. Praca nie jest pojęciem aksjologicznie neutralnym, choć współczesna ekonomia zbyt chętnie traktuje ją w sposób czysto techniczny, zapominając o jej wymiarze społecznym. Nieporządek aksjologiczny, czyli sytuacja, w której pracownik przez długi czas toleruje działania sprzeczne z jego systemem wartości, staje się w pewnym momencie ciężarem nie do uniesienia. Te intuicje mocno wzmacniają tezy Klotza, pokazując, że wstrząs jest momentem granicznej szczerości, w którym nie można już dłużej utrzymywać fikcji o nieszkodliwości układu. Jeśli człowiek doświadcza gwałtownego przebudzenia, to dlatego, że jego relacja z instytucją stała się moralnie i egzystencjalnie toksyczna. Gruba skóra nie jest kategorią organizacyjną, lecz alibi dla środowisk, które nie potrafią wytworzyć elementarnego reżimu szacunku.

## Przywództwo po wstrząsie: Jak zarządzać prawdą w organizacji

Powiedzmy to bez ogródek: wstrząs to moment, w którym wyestetyzowany język zarządzania zderza się z twardą krawędzią rzeczywistości. Można miesiącami budować narracje o kulturze, synergii czy przywództwie służebnym, ale wystarczy jeden akt jawnego lekceważenia, by ta misterna konstrukcja legła w gruzach. Fala zwolnień przeprowadzona bez elementarnej przyzwoitości lub brutalny rozdźwięk między obietnicą rekrutacyjną a realnym reżimem pracy sprawiają, że korporacyjne wartości rozsypują się jak źle sklejona scenografia. W tym ujęciu Anthony Klotz jawi się jako autor niewygodny, bo odbiera organizacjom komfort myślenia, że rotacja jest wyłącznie pochodną ambicji pracowników lub presji rynku. To nie jest cynizm. To realizm, który uświadamia nam, że część odejść to po prostu skutek ujawnionej nieprawdy instytucjonalnej.

Dla liderów płyną z tego wnioski znacznie bardziej wymagające, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Kluczową kompetencją staje się umiejętność rozpoznawania symptomów wycofania, zanim przybiorą one formę oficjalnej rezygnacji. UCL, analizując tezy Klotza, słusznie kładzie nacisk na wagę słuchania i dostrzegania wczesnych sygnałów oddalenia, co nie jest banalną poradą interpersonalną, lecz rdzeniem przywództwa w warunkach wysokiej niepewności. Pracownik rzadko odchodzi bez żadnego sygnału; częściej wcześniej milknie lub stosuje challenging voice, czyli ryzykowną formę komunikacji uderzającą w samą architekturę problemu poprzez wykazanie niesprawiedliwości systemu. Kto nie potrafi usłyszeć tego głosu, ten w rzeczywistości zarządza jedynie tym, co już jest faktem dokonanym.

Organizacja powinna traktować rekrutację nie jako widowisko perswazyjne, lecz jako procedurę realistycznego ujawnienia faktycznych warunków gry. Wstrząsy miesiąca miodowego są wyjątkowo kosztowne, gdyż produkują nie tylko szybkie odejścia, ale i głęboki deficyt zaufania do instytucji. Kandydat, który odkrywa, że został uwiedziony narracją nieadekwatną do rzeczywistości, traci kontrakt relacyjny, czyli głęboką, niepisaną więź z organizacją, która wykracza poza zwykły układ obowiązków. W gospodarce opartej na wiedzy to koszt znacznie większy, niż pokazują arkusze HR, przy czym myśl Klotza spotyka się tu z klasyczną intuicją prawa cywilnego. Współpraca wymaga nie tylko sprawności, ale przewidywalności i rzetelności komunikacyjnej, bez których nie ma trwałego porządku, a jedynie bardziej elegancka wersja folwarku.

Liderzy muszą również nauczyć się odróżniać zaangażowanie od kolonizacji osoby, czyli praktyki polegającej na agresywnym zawłaszczaniu prywatnej autonomii pracownika przez organizację. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do wstrząsów przenikających, powstających na styku życia prywatnego i zawodowego, gdy praca nadmiernie eksploatuje czas wolny. Systemy nagradzające stałą dostępność budują jedynie fasadową kulturę zaangażowania, która w rzeczywistości jest prostą drogą do wypalenia i cichego odwrotu. WHO przypomina, że chroniczny stres zawodowy prowadzi do wyczerpania i dystansu psychicznego, co w istocie wytwarza idealne warunki dla strategii lean back, czyli odzyskiwania godności poprzez emocjonalne wycofanie się tam, gdzie instytucja przestała dawać ochronę. Jeżeli firma premiuje nieograniczoną dyspozycyjność, to prowadzi politykę, która sama generuje późniejsze odejścia.

Przywództwo po wstrząsie wymaga języka sprawiedliwości, a nie tylko technokratycznego języka zmiany, co staje się kluczowe przy bolesnych restrukturyzacjach i nagłych przetasowaniach. Ludzie nie reagują wyłącznie na sam fakt decyzji, ale na sposób jej osadzenia w procedurze sensu; jeśli nie wiedzą, dlaczego coś się stało, uruchamia się poznawcza destrukcja zaufania. Wtedy nawet ci, których decyzja bezpośrednio nie dotknęła, zaczynają rewidować własne miejsce w strukturze, co prowadzi do kryzysu legitymizacji całej instytucji. Klotz słusznie sugeruje, że największym błędem liderów bywa zlekceważenie faktu, iż każda decyzja jest komunikatem o moralnej architekturze firmy. Organizacja, która chce przetrwać wstrząs, nie może traktować odchodzących jak zdrajców, lecz musi widzieć w nich lustro własnych niedoskonałości.

## Praca jako sprawa ustrojowa: poza schemat odejścia

Ta uwaga, choć na pierwszy rzut oka może wydawać się niemal banalna, w swej istocie niesie ładunek prawdziwie rewolucyjny dla współczesnego zarządzania. W wielu organizacjach wciąż pokutuje archaiczna logika własności symbolicznej, w której pracownik jest postrzegany nie jako

partner, lecz jako element inwentarza emocjonalnego. Człowiek decydujący się na odejście bywa tam traktowany jak dezerter, który naruszył domniemaną, niemal sakralną wspólnotę lojalności, co jest jedynie bardziej elegancką wersją folwarku. Tymczasem Anthony Klotz proponuje dojrzałe odwrócenie tej perspektywy, sugerując, że kontrakt relacyjny, czyli ta głęboka, niepisana więź wykraczająca poza zwykły układ obowiązków, wymaga szacunku także w momencie rozwiązania. Jeśli odejście stanowi racjonalną odpowiedź na egzystencjalny wstrząs, organizacja powinna umieć zachować tę relację w sposób cywilizowany, dbając o długofalowy sukces i dobrostan obu stron. Firma potrafiąca pielęgnować więzi z byłymi pracownikami buduje bezcenny zasób pamięci instytucjonalnej oraz reputacji, podczas gdy celebrowanie urazy tworzy jedynie krótkowzroczny teatr dyscypliny.

W szerszym planie cała ta problematyka dotyczy sztuki życia w epoce morderczego przyspieszenia i nieustannej, często bezrefleksyjnej reaktywności na bodźce zewnętrzne. Klotz nie formułuje swoich tez wprost w kategoriach filozoficznych, niemniej jego model daje się czytać jako wezwanie do odzyskania refleksyjności przeciwko niszczącemu automatyzmowi codzienności. Wstrząs, rozumiany jako nagłe zdarzenie wyrywające nas z trybu przyzwyczajenia, nie jest w tej optyce wyłącznie złem, lecz staje się kluczowym momentem poznawczym. Otwiera on przestrzeń, w której człowiek może wreszcie zadać pytania zazwyczaj zagłuszane przez gęsty kalendarz, sprinty, metryki oraz to drobne, codzienne zmęczenie. Czy to, co robię przez osiem godzin dziennie, nadal służy idei dobrego życia? Czy cena, którą płacę za swój status zawodowy, pozostaje proporcjonalna do odczuwanego sensu, czy też wpadłem w pułapkę nieporządku aksjologicznego, tolerując działania sprzeczne z własnym systemem wartości?

To są pytania fundamentalnie niebezpieczne dla systemów opartych na bezwładzie, dlatego właśnie ich wybrzmienie jest tak istotne dla przyszłości rynku pracy. W tym sensie model Klotza ma znaczenie niemal profetyczne, pokazując, że nadchodzące dekady nie rozstrzygną się wyłącznie w sporze o wysokość płac czy zakres zastosowań sztucznej inteligencji. Choć sam autor wskazuje na AI jako potencjalny przyszły wstrząs zawodowy, zmuszający całe grupy społeczne do bolesnej rewizji dotychczasowych ścieżek kariery, to prawdziwa walka rozegra się o podmiotowość. Organizacje muszą zdecydować, czy zdołają wytworzyć bardziej prawdomówny i sprawiedliwy model uczestnictwa, który uzna granice ludzkiej wytrzymałości. Jeśli tego nie zrobią, będą produkowały rzesze ludzi formalnie zatrudnionych, lecz psychicznie wycofanych, realizujących strategię lean back, czyli odzyskiwania godności poprzez emocjonalną emigrację tam, gdzie instytucja przestała dawać ochronę. To nie jest cynizm. To realizm.

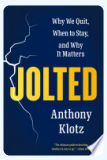
Sześć kategorii wstrząsów opisuje sześć różnych sposobów, w jakie brutalna rzeczywistość przestaje zgadzać się z dotychczasową opowieścią pracownika o sobie samym i o świecie. Cztery strategie

radzenia sobie z tym pęknięciem to cztery drogi odzyskiwania sprawstwa w sytuacji, gdy dotychczasowy porządek ulega nieuchronnej dekompozycji. Kontynuacja ma sens tam, gdzie fundamenty nie zostały jeszcze całkowicie zniszczone, natomiast zabranie głosu, czyli challenging voice, próbuje naprawić relację poprzez ryzykowne ujawnienie systemowej niesprawiedliwości. Wycofanie pozwala ograniczyć straty tam, gdzie instytucja przestała zasługiwać na oddanie, a odejście definitywnie zamyka relację, która stała się trwale nieproporcjonalna wobec kosztów psychicznych czy moralnych. Każda z tych dróg może być głęboko racjonalna, ale każda może też zostać wykonana w sposób bezmyślny lub niepotrzebnie widowiskowy. Właśnie w tym rozróżnieniu ujawnia się cała powaga i intelektualna głębia propozycji przedstawionej przez Klotza.

Autor nie uczy nas gestów widowiskowych ani taniego buntu, lecz wykłada trudną sztukę rozpoznawania momentu, w którym praca przestaje być tylko miejscem zarobkowania. Uświadamia nam, że relacja z pracodawcą staje się sprawą ustrojową we własnym życiu, determinującą nasz dobrostan i poczucie integralności. Często zdarzają się przecież crossover jolts, czyli wstrząsy przenikające, gdy toksyczność organizacji zaczyna kolonizować naszą prywatność i niszczyć autonomię osobistą. Wiedza ta wykracza daleko poza ramy standardowego poradnika kariery, stając się raczej traktatem o tym, jak współczesna cywilizacja komunikuje się z jednostką przez jej dzień roboczy. To, jak reagujemy na te sygnały, definiuje naszą podmiotowość w świecie, który coraz częściej próbuje nas sprowadzić do roli wymiennego komponentu w maszynie wydajności. Lektura Anthony'ego Klotza pozwala zrozumieć, dlaczego odchodzimy, kiedy warto zostać i dlaczego te decyzje stanowią o ostatecznej jakości naszego istnienia.

> Ostatecznie model Klotza uczy nas, że odejście z pracy nie jest klęską, lecz momentem odzyskania sterowności nad własnym życiem. Czy w świecie wiecznej zmienności, gdzie instytucje coraz agresywniej kolonizują naszą prywatność, staniemy się własną największą adaptacją, czy też wreszcie postawimy granicę, której nie wolno przekroczyć? Być może prawdziwym sukcesem zawodowym jest nie tyle wspinaczka po szczeblach kariery, co zachowanie integralności w systemie, który nie zna umiaru.

## Inspiracje

[1] 


**"Jolted. Why We Quit, when to stay, and why it matters"** Anthony Klotz

*2026 | Penguin | ISBN: 9780593655597*

Dr **Anthony Klotz** jest psychologiem organizacji i profesorem zarządzania w Szkole Zarządzania University College London (UCL). Jest powszechnie uznawany za autora i prekursora terminu „Wielka Rezygnacja" w 2021 roku, koncepcji wywodzącej się z jego szeroko zakrojonych badań nad rotacją pracowników, projektowaniem pracy i psychologią odchodzenia z pracy. Jego prace naukowe zgłębiają dynamikę i przyczyny odchodzenia pracowników z pracy, a także wpływ kultury pracy na wydajność pracowników. Poza działalnością naukową, dr Klotz jest częstym współautorem ważnych publikacji biznesowych, takich jak „Harvard Business Review" i „The Wall Street Journal". Doradza liderom organizacji w zakresie zarządzania zmianami kadrowymi, zaangażowania pracowników i przyszłości pracy. Jego poparte badaniami spostrzeżenia mają na celu pomóc zarówno jednostkom, jak i organizacjom lepiej zrozumieć i zarządzać kluczowymi momentami w karierze, które nazywa „wstrząsami".

*Dr. **Anthony Klotz** is an organizational psychologist and professor of management at the University College London (UCL) School of Management. He is widely recognized for predicting and coining the term "The Great Resignation" in 2021, a concept derived from his extensive research on employee turnover, work design, and the psychology of quitting. His academic work explores the dynamics of how and why employees leave their jobs, as well as the impact of workplace culture and employee performance. Beyond his academic contributions, Dr. Klotz is a frequent contributor to major business publications such as the Harvard Business Review and The Wall Street Journal. He advises organizational leaders on navigating workforce shifts, employee engagement, and the future of work. His research-backed insights aim to help both individuals and organizations better understand and manage the pivotal career moments he terms "jolts."*

*UCL School of Management*

## Literatura uzupełniająca

### Książki

## Literatura pokrewna (Google Scholar):




**[1] "People in Organizations: Understanding Their Behavior"**

Terence R. Mitchell

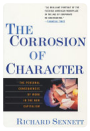
1978 | McGraw-Hill Companies | ISBN: 978-0070429004



**[2] "Motivation and Performance"**

Terence R. Mitchell

1982 | Modules in Management | ISBN: 978-0574193551



**[3] "The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism"**

Richard Sennett

1998 | W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393319873

**[4] "The Craftsman"**

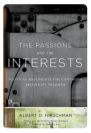
Richard Sennett

2008 | Yale University Press | ISBN: 978-0-300-15119-0

**[5] "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States"**

Albert O. Hirschman

1970 | Harvard University Press | ISBN: 978-0674276604



**[6] "The Passions and the Interests: Political Arguments for Capitalism before Its Triumph"**

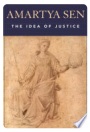
Albert O. Hirschman

1977 | Princeton Classics | ISBN: 9780691160252

**[7] "The Oxford Handbook of Organizational Psychology"**

Steve W. J. Kozlowski

2012 | Oxford University Press



**[8] "The Idea of Justice"**

Amartya Sen

2009 | Harvard University Press | ISBN: 9780674054578



**[9] "The Lies That Bind: Rethinking Identity"**

Kwame Anthony Appiah

2018 | Profile Books | ISBN: 9781782833901

## Artykuły naukowe

### Autorzy przywoływani:


**[1] "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover"**

Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell

1994 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/AMR.1994.9410122008

Google Scholar

**[2] "The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment"**

Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee

2001 | Research in Organizational Behavior | DOI: 10.1016/S0191-3085(01)23006-8

Google Scholar

**[3] "Employee turnover: A meta-analysis and review of implications for research"**

Brooks C. Holtom, Thomas R. Mitchell, Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee, Rodger W. Griffeth

2008 | Academy of Management Annals

Google Scholar

**[4] "An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover"**

Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell

1994 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1994.9410122003

Google Scholar

**[5] "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover"**

Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Chris J. Sablynski, Miriam Erez

2001 | Academy of Management Journal | DOI: 10.2307/3069391

Google Scholar

**[6] "Rethinking Ontological Individualism"**

Various Authors

2024 | Journal of Social Ontology

Google Scholar

**[7] "The Search for Paradigms as a Hindrance to Understanding"**

Albert O. Hirschman

1970 | World Politics | DOI: 10.2307/2009796

Google Scholar

**[8] "Exit, Voice, and the State"**

Albert O. Hirschman

1978 | World Politics | DOI: 10.2307/2009964

Google Scholar

**[9] "Instrumentalism in the Social and Moral Sciences"**

Various Authors

2024 | Philosophy of the Social Sciences

Google Scholar

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 667e80e3-beda-45f4-9f30-8c168e588e1b