

Psychologické aspekty propouštění kvůli reorganizaci

V poslední době je stále častějším důvodem pro výpověď reorganizace. A v rámci snižování počtu zaměstnanců – downsizingu (v americké angličtině se také používá poněkud eufemističtější výraz rightsizing) je většinou propouštěn větší počet zaměstnanců. Každý nejspíš chápe, že je propouštění nutné pro další existenci organizace, a tedy i pro zachování ostatních pracovních míst, ale přesto nikdo nechce, aby se propouštění týkalo právě jeho. Přestože všichni důvod propouštění víceméně chápou, je výpověď stresovou záležitostí nejen pro toho, kdo ji dostává, ale i pro toho, kdo ji dává.

Na koho to slovo padne ...

Odpovědnost za volbu, kdo bude propuštěn, leží na bedrech manažera. On je tím, kdo zná své podřízené a měl by být schopen kvalifikovaně rozhodnout o tom, kteří zaměstnanci mají z firmy odejít. Toto rozhodování není lehké, ale ještě těžší může být okamžik, kdy nadřízený musí svoje rozhodnutí sdělit svým podřízeným. V současné době firmy často zajišťují pro propouštěné zaměstnance program outplacement.

(Český překlad tohoto slova by byl „vymístění“, ale termín se do češtiny nepřekládá; jde o podporu propouštěných při hledání nového zaměstnání. Jeho součástí mohou být školení nebo konzultace o tom, jak napsat životopis, zvládnout personální rozhovor, hledat místo, bývá to také právní poradna, psychologická poradna, pomoc personální agentury při hledání místa aj.) Někteří zaměstnavatelé v rámci programu outplacement školí management ve vedení propouštěcích rozhovorů.

Častá námitka proti těmto školením bývá, že není vidět přímý efekt pro propouštěné a/nebo že „propouštět umí každý“. Setkali jsme se i s názorem: „Když je tolik platíme, tak by si s tím snad mohli poradit.“ Samozřejmě, že si manažeré s propouštěním nakonec nějak poradí i bez školení. Otázkou je, jak a nakolik to, že je v „tom“ necháme, negativně ovlivní pověst firmy a pošramotí psychiku propouštěných.

sociálně velmi slabých, propouštění špatně zvládají zejména ti bývalí zaměstnanci, kteří mají pocit, že s nimi zaměstnavatel jednal nespravedlivě. Pocit křivdy nemusí vzniknout na základě reálné legislativní chyby, ale na základě jednání manažera, který při propouštěcím rozhovoru výpověď necitlivě sdělil či jednal.

Traumaticky se prožívá zejména propouštění pod nátlakem: s doprovodem ochranky z budovy, zapečetěním kanceláře, zákazem vstupu do budovy, osobní věci sbalí někdo jiný a zaměstnanci je předá na vrátnici apod. Někdy zaměstnavatelé podnikají tyto ponižující kroky, aniž by měli závažný důvod se domnívat, že dotyčný chce něco ukrást nebo firmu poškodit.

Psychicky poškodit může manažer také nezvládnutým propouštěcím rozhovorem. Aby se



sám dokázal vyrovnat s tím, že propouští lidi, potřebuje si je označkovat jako někoho špatného a podle toho se může při rozhovoru chovat. Možné je, že propouštěné nenávidí za to, že se k nim musí takto chovat (v psychologii mluvíme o reaktivním výtvoru, zloději často považují své oběti za hlupáky – urážejí někoho, koho poškodili, aby

si mohli říci, že je to vlastně jeho chyba a oni jsou bez viny ...). V jiném případě může manažer mít pocity viny, a tak se během rozhovoru soustředí víc na sebe a zvládání svých pocitů než na propouštěného a ve snaze zavit se pocitu viny vyčte propouštěnému všechny chyby, kterých se podle něj dopustil, a to jen proto, aby ospravedlnil sám sebe.

U necitlivě propouštěných lidí může do budoucna taková negativní zkušenost ovlivňovat schopnost uspět na pracovním trhu a zejména být loajální k jakémukoliv dalšímu zaměstnavateli. Často se jako následek objevují pocity méněcennosti, strach z možnosti dalšího selhání, poruchy spánku, záchvaty pláče, deprese, nedůvěřivost ...

Lze proto říci, že školení ve zvládání propouštěcích rozhovorů pro manažery je užitečné už v okamžiku, kdy pomohlo jen u jediného manažera chovat se citlivěji.

Druhá strana mince

Podle naší zkušenosti, když nehovoříme o

Mgr. Hana Kyrianová

hana@kyrianova.cz