

## PROPOUŠTĚNÍ

# Jak vyhodit a neublížit

Na některé situace se nepřipravíte. Chvilu, kdy firma propouští, k nim patří. Jak vše zvládnout se cítí?

**D**ostane-li se podnik do situace, kdy je nucen propouštět, dostává se do středu zájmu veřejnosti. Reputace firmy trpí, a už to samo znamená pro vedoucí pracovníky značný nápor.

I když k rozhodnutí o propuštění je nutí třeba zhoršená situace na trhu, za kterou nenesou osobně vinu, mnozí si dělají výčitky a berou to jako osobní selhání, což může vyústit i do hlubší osobní krize.

Naprostá většina manažerů totiž není připravena na situaci, kdy musí konkrétnímu zaměstnanci osobně sdělit nemilou novinu, že se s ním firma musí rozloučit.

### Důkladná příprava je namístě

»Je to dáno mimo jiné i tím, že velká většina manažerů stále využívá stylu takzvaného transakčního řízení, to znamená, že se opírá o odměnu a trest. Tento systém je ale orientován hlavně na výkon: splníš – odměna, nesplníš – trest,« konstatuje Eva Bedrnová z katedry sociologie a psychologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze.

»To vyplývá mimo jiné z toho, že manažeri prošli spíše technickou přípravou

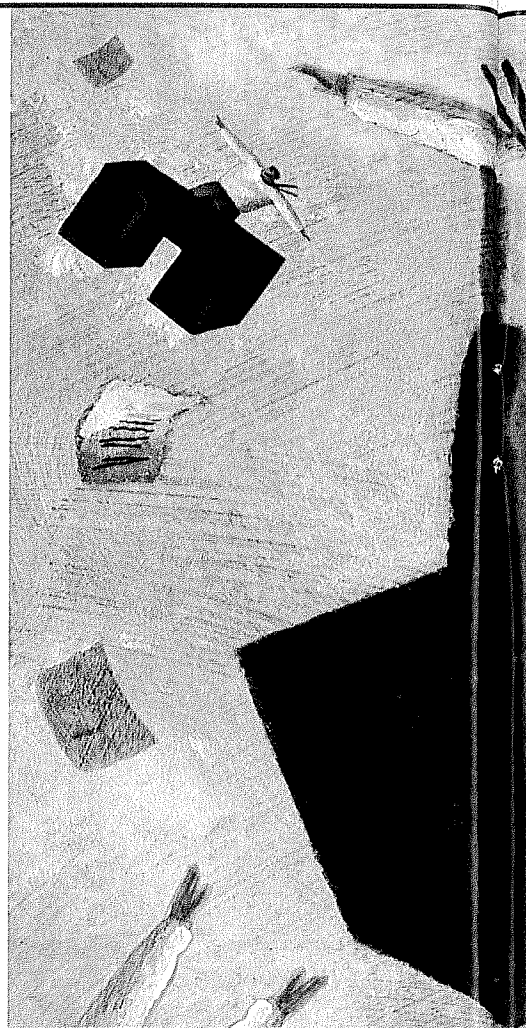
a nekladou takový důraz na psychologickou složku řízení ve vztahu k osobnostem zaměstnanců,« dodává.

Obecně platí, že když už ve firmě dojde k rozhodnutí o propuštění, měla by být realizace takového kroku předem důkladně promyšlena a připravena, a to jak na úrovni celého podniku, tak na »mikroúrovni«. To především znamená zvolit pokud možno citlivý osobní přístup k těm, kdo budou muset podnik opustit.

V první řadě platí, že vedení musí zaměstnancům své rozhodnutí důkladně zdůvodnit. Pověsti firmy by totiž mohlo velmi podstatně uškodit, kdyby se zaměstnanci dozvídali o neblahém vývoji z cizích zdrojů, třeba z médií nebo od konkurence. Firma by si tak pro budoucnost vytvořila tíživou pověst netransparentního a nedůvěryhodného partnera.

### Nejprve zaměstnanci, pak úřady

Zaměstnanci, kterých se bude plánovaně propouštění týkat, by se nepříjemnou pravdu o rozhodnutí vedení firmy rozhodně měli dozvědět na prvním místě. A to pokud možno co nejpřímější cestou.



Když už to nejde na nějakém setkání vedení podniku se zaměstnanci, je lépe zvolit osobně laděný dopis než neosobní sdělení rozeslané e-mailem.

Jako druhé v řadě by hned po zaměstnancích měly informaci o neblahém rozhodnutí dostat místní orgány. I v jejich případě je ale

## VYHNĚTE SE CHYBÁM

**P**roblematiky propouštění si všimá německý týdeník WirtschaftsWoche. Na stylu, jakým se podnik vypořádá s odcházejícím zaměstnancem, podle něj závisí, zda se postižený nezmění v zavilého nepřítele, který nevynechá jedinou příležitost k pošpinění svého bývalého zaměstnavatele. Pokud se přímo nerozhodne, že mu uškodí například tím, že vyžádá důvěrné informace konkurenci.

Pro lepší orientaci časopis připravil rámcový návod, ve kterém představuje možné reakce pěti různých typů osobností. A vedoucím pracovníkům naznačuje, jak se v daném případě zachovat, aby se vyhnuli hrubým chybám.

### Klid'as

Sdělení přijme bez emocí. Co se děje v jeho nitru je ale velmi obtížné odhadnout. Za maskou klidu mohou hárat zárodky emocí, jež mohou vyústit v otevřené nepřátelství. A to jak osobní vůči »poslu špatných zpráv«, tak vůči firmě.

### Doporučení

Vyšlete k protějšku nevtíravé signály, že od něj čekáte stanovisko či komentář. Vyplatí se sledovat řeč těla. Vnitřní napětí se obvykle projevuje nekoordinovanými gesty, křečovitostí, odstupováním od protějšku. Nesnažte se docílit prolomení »masky klidu« a útočit na emoce (třeba verbálním napadením). To znamená průnik do intimní sféry a může vést k přehnaným reakcím, jež se nemusejí omezit jen na verbální rovinu.



### Hysterik

Dokáže uvolnit napětí v návalu verbální agrese, výčitekami, osobními útoky nebo záchvatem zuřivosti. Ve většině případů ale zůstane reakce na této rovině a nepřechází v přímé napadení nad rámec slovního útoku.

### Doporučení

V žádném případě nepovolte uzdu emocím a nenechte se vyprovokovat ani nejtvrdšími osobními útoky. Jinak hrozí ztráta kontroly nad situací, což může uškodit jak samotnému vedoucímu pracovníkovi, tak jeho firmě. Lepší než argumentování za každou cenu je v tomto případě pasivní naslouchání. Odmíka protějšek překvapí a vyvede ho z konceptu, což může otevřít cestu ke zvěcnění diskuse.



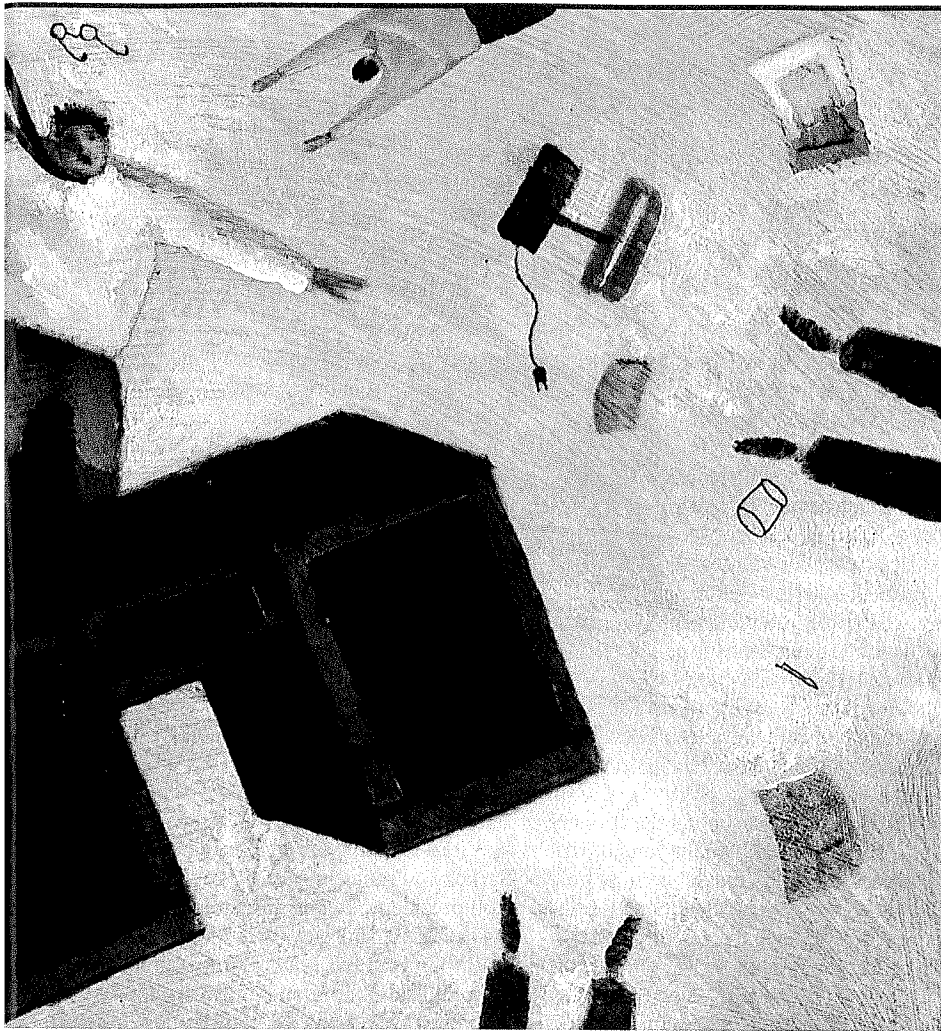


Foto: Profimedia.cz

vhodnější, pokud se o tom příslušná úřední místa dozvědí od autentického zdroje než z »druhé ruky«.

Zároveň by propouštějící firma měla všechny zúčastněné strany, je-li to možné, informovat také o opatřeních, která přijme, aby alespoň částečně zmírnila dopad svého

rozhodnutí na zaměstnance, jejich rodiny, ale třeba i celý region.

### Psychologický výcvik

Je pochopitelné, že většina manažerů považuje za osobně obzvláště tíživou druhou složku realizace schválených opatření, tedy

osobní přístup k propouštěným. Vedoucí pracovník se totiž v takové chvíli stává nejen poslem špatných zpráv, ale mnohdy také prvním terčem proudy výčitek, verbálních útoků a v některých případech dokonce pří-  
mých hrozeb.

Eva Bedrnová upozorňuje na to, že vedoucí své podřízené mnohdy dobře neznají a bojí se s nimi – obzvláště v podobné krizové situaci – komunikovat. Vedoucí pracovníci by se podle ní měli na různé nepříznivé události připravit v rámci sociálně psychologického výcviku nebo i v přípravě na interní koučování.

**Pověsti firmy by hodně uškodilo, kdyby se zaměstnanci dozvěděli o neblahém vývoji z cizích zdrojů, z médií nebo od konkurence.**

Profesionálně vedené osobní školení může manažerům přiblížit alespoň základní poznatky z psychologie jejich podřízených a také seznámit je s postupy, které by jim pomohly zvládnout některé standardní i ne-standardní situace.

»V případě, že lze očekávat zvláště složité situace a existuje nebezpečí, že by nemusely být adekvátně zvládnuté, je dobré přizvat k pohovorům zkušeného psychologa práce, který se specializuje na takzvaný outplacement«, uzavírá Miloš Šolc, psycholog práce z poradenské firmy CAPA. Paušálním radám se nicméně brání. »Jde o to, že nelze nasadit nějaké sériové přístupy. Každý případ je nutné posuzovat a řešit individuálně,« uvádí.

Petr Němec

## Ukřivdění

Uslyšíte něco jako: »Proč právě já, který jsem toho firmě tolik obětoval?« Po prvním návalu výčitek se odmlčí, vnitřní stav lze odečíst jen z nápadné bledosti a nervozity. Odmlka ale může být jen předehrou k pokusu o »změkčení rozsudku«. Zapomeňte na vstřícnost. Vedlo by to k falešným nadějím, a ty vám z pracovníka vypěstují osobního nepřítele.

### Doporučení

Emocionální výlev přijměte s klidem, který pomůže postiženému překonat prvotní šok, poté se může »vyplakat« na ramenu svých kolegů a známých. Užitečná je i přítomnost zkušeného psychologa.



## Prosebník

Po oznámení nepříjemné pravdy bude zkoušet lícitovat, podbízí se, je připraven slíbit cokoli, jen aby byla výpověď stažena, apeluje na sociální citění.

### Doporučení

Nenechte se zvíkat. Sliby prosebníků bývají obvykle brzo zapomenuty. A protože výpověď mívá své opodstatnění, může se stát, že problém s dotyčným se pouze odloží a pak už bude prosazení původního rozhodnutí mnohem těžší. Zvolte pevný postoj a své rozhodnutí ještě jednou věcně zdůvodněte. Nediskutujte, nanejvýš – pokud je to reálné – nabídněte pomoc s hledáním nového uplatnění.



## Vyjednavář

Na pohovor přijde dobře připraven a vybaven argumenty. Vyjednává výhodné podmínky, zajímá se o details. Chce se dostat do pozice, kdy si bude diktovat podmínky. K tomu patří i blufování: třeba náznaky hrozby, že může prozradit některá firemní tajemství konkurenci.

### Doporučení

Naslouchejte a své odpovědi volte velmi pečlivě. Nic neslibujte, v ničem neustupujte. Vyplatí se zopakovat, a to se zdůrazněnou věcností, důvody, které firmu k rozhodnutí vedly. Je-li to možné, přizvěte k pohovoru další důvěryhodnou osobu. To by mohlo potlačit hrozbu dvojího výkladu řečeného. Zejména kdyby mělo dojít k soudní dohře.

