

# Redukcja etatów – jak rozmawiać?



**Momenty, w których trzeba oznajmić pracownikowi, że nie jesteśmy w stanie zapewnić mu dalszego zatrudnienia, to z pewnością jedne z najtrudniejszych chwil w zawodowym życiu dyrektora placówki.**

Rozmowy o kończeniu współpracy nasyczone są z reguły bardzo silnymi, trudnymi emocjami, takimi jak złość, poczucie porażki i poczucie winy, smutek czy rozgoryczenie – i to po obu stronach biorących udział w tym nieprzyjemnym procesie. Co więcej, świadomy szef pamięta zawsze, że rozwiązanie umowy z jednym pracownikiem nie jest wyłącznie – z psychologicznego punktu widzenia – działaniem obejmującym dwie osoby (tj. zwalnającego i zwalnianego), lecz dotyczącym tak naprawdę wszystkich pozostałych członków zespołu (tych, którzy pozostali w pracy). Oni także bardzo często odczuwają intensywne emocje związane z odejściem kolegi/koleżanki z pracy, które powinny być w określony sposób wyrażone i skanalizowane, tak by w minimalnym jedynie stopniu wpływały na dalsze funkcjonowanie struktury. W procesie redukcji zatrudnienia mamy zatem do czynienia nie z dwoma, lecz trzema podmiotami.

W niniejszym artykule przedstawione zostaną najważniejsze aspekty psychologiczne procesu redukcji zatrudnienia z perspektywy każdej ze wskazanych stron procesu.

## „NIE MOGĘ JUŻ PANI/PANU ZAPEWNIĆ PRACY”

Bez względu na powód zwolnienia, w trakcie rozmowy z pracownikiem należy trzymać się kilku podstawowych zasad. Po pierwsze, nie stosujmy długich, przesadzonych i lakonicznych wstępów – to jedynie sprzyja narastaniu napięcia. Po drugie – używajmy języka nacechowanego pozytywnie. Stwierdzenie, że język kreuje rzeczywistość, jest już pewnym truizmem w psychologii, a każde wypowiedziane słowo – etykieta niesie ze sobą szereg emocji. Warto zatem, zamiast „Muszę Panią/Pana zwolnić” (gdzie „zwolnić” to określenie zdecydowanie pejoratywne), powiedzieć „Nie mam już możliwości zapewnienia Pani/Panu miejsca pracy”, zamiast „Nie nadaje się Pani/Pan na to stanowisko” (zdecydowane umiejscowienie winy za zwolnienie po stronie pracownika) – „Pani/Pana umiejętności niestety okazały się niewystarczające na to stanowisko” (umiejscowienie przyczyny zwolnienia w obszarze, który można w przyszłości zmienić, tj. umiejętności).

Poniżej przedstawione zostaną zasady dobrej, nacechowanej wzajemnym szacunkiem rozmowy pomiędzy zwalnianym a zwalnającym, najpierw warto jednak podkreślić jedno istotne założenie. Rozmowa separacyjna jest procesem formalnym, leżącym w obowiązkuach przełożo-

nego, powinna być więc jak najbardziej ustrukturyzowana i ujednolicona, tzn. z każdym zwalnianym pracownikiem – bez względu na przyczynę zwolnienia – przeprowadzana według podobnego schematu. Rozmowa taka nie służy wyrażeniu przez dyrektora własnego niezadowolenia, złości czy rozgoryczenia, a rzeczowemu i komunikatywnemu zakończeniu współpracy. Zwalnający musi w pewnym stopniu wznieść się ponad własne emocje (często intensywne i trudne), unikać w rozmowie oskarżeń i umiejscawiania winy za zwolnienie, odnieść się do zwalnianego z pełnym szacunkiem (bez względu na przyczynę zwolnienia!). Aby ułatwić sobie trzymanie się powyższych zasad, warto kierować się pewnymi wskazówkami:

### I. Nie nawiązuj do charakterologicznych cech pracownika, a jedynie do jego umiejętności, wiedzy, pełnionych funkcji czy cech sytuacji

Próbując wyjaśnić zwalnianemu pracownikowi przyczynę zwolnienia, w żadnym wypadku nie wolno nawiązywać do jego cech charakteru czy osobowości. Po pierwsze – nie znamy go lub znamy w bardzo niewielkim stopniu (nawet jeśli współpraca trwała wiele lat). Po drugie – taka komunikacja dodatkowo podnosi poziom stresu, jest niekonstruktywna i nierzeczowa, służy raczej obarczeniu pracownika winą za zwolnienie, a nie samemu procesowi zakończenia współpracy. Wyobraźmy sobie następujący przykład: dyrektor musi ograniczyć liczbę etatów. W trakcie rozmowy separacyjnej przekazujemy pracownikowi informacje o przyczynie zwolnienia. Poniżej przeanalizowanych zostanie kilka przykładów wraz z ich konsekwencjami dla pracownika i instytucji:

1. „Panie X, otrzymałem informację, że konieczna jest redukcja etatów. Niestety nie mogę dalej zapewnić Panu stanowiska pracy, bardzo mi przykro. Proszę, oto pańskie wypowiedzenie”.

**Podstawowy błąd:** brak podania przyczyny wybrania akurat tego, konkretnego pracownika – będzie to budzić niepotrzebne domysły i wyobrażenia, które rzecz jasna znajdą swój wyraz w trakcie rozmów w grupie. Należy pamiętać, że dla pracownika informacja, iż dyrektor musi podjąć decyzję o zwolnieniu, ponieważ wymaga tego od niego samorząd, **nie jest wyjaśnieniem przyczyny** dokonanego wyboru! A to

właśnie owa przyczyna jest dla zwalnianego najważniejsza.

2. „Panie X, otrzymałem informację, że konieczna jest redukcja etatów. Niestety nie mogę dalej zapewnić Panu stanowiska pracy, bardzo mi przykro. Wybrałem Pana, ponieważ stwierdziłem, że nie nadaje się Pan na to stanowisko, jest Pan zbyt nieśmiały i zbyt mało aktywny. Proszę, oto pańskie wypowiedzenie”.

**Podstawowe błędy:** podawanie za przyczynę wypowiedzenia stwierdzeń – ogólników, które nie dają żadnej informacji zwrotnej (co to znaczy „nie nadaje się”, „nieśmiały”, „za mało aktywny”?). Poza tym obejmują one tzw. personifikację wewnętrzną, tzn. umiejscawiają przyczynę zwolnienia nie w zachowaniach pracownika i jego kompetencjach, lecz w nim samym, co jest niedopuszczalne. Możemy powiedzieć: „Odmawia Pan prowadzenia uroczystości szkolnych” – konkretne, łatwo definiowalne zachowanie, ale nie mamy już podstaw do stwierdzenia: „Odmawia Pan prowadzenia uroczystości szkolnych, więc jest Pan nieśmiały”. To drugie sformułowanie jest przyklejeniem określonej etykiety osobowościowej, czego zdecydowanie powinniśmy się wystrzeżać, nie tylko w kontaktach zawodowych.

3. Panie X, otrzymałem informację, że konieczna jest redukcja etatów. Niestety nie mogę dalej zapewnić Panu stanowiska pracy, bardzo mi przykro. Wybrałem Pana, ponieważ z analizy obecnej sytuacji wynika, że potrzebujemy głównie osób, które mają największe **doświadczenie** w realizacji projektów edukacyjnych, ze względu na konieczność ich wdrażania w szkole, oraz **ukończyły** kursy z zakresu budowania zespołów. Pana doświadczenie w obszarze nauczania historii jest ogromne i bardzo je sobie cenię. Chcę też zauważyć, że zawsze otrzymywał Pan bardzo wysokie oceny w badaniach ewaluacyjnych. Z pewnością polecę Pana innym placówkom. W związku jednak z obecną polityką muszę podjąć tę trudną decyzję o zakończeniu współpracy. Proszę, oto pańskie wypowiedzenie”.

Ten komunikat jest w pewnym stopniu modelowy. Po pierwsze, odwołujemy się tu wyłącznie do kompetencji, nie do cech osobowościowych. Po drugie – podkreślamy, że przyczyna zwolnienia leży w pewnych obiektywnych, zewnętrznych tendencjach. Poza tym podanie tego typu przyczyn niweluje myślenie, iż wszystko zależało akurat od nastroju dyrektora – pełni to istotną funkcję w zrozumieniu sensu utraty pracy przez pracownika. Po trzecie – i bardzo istotne – zwalnający podkreśla mocne strony pracownika, co zdecydowanie osłabia negatywne emocje i poczucie krzywdy u osoby zwalnianej.

Zasada odwoływania się wyłącznie do zachowań pracownika obowiązuje także wówczas, gdy zwolnienie następuje z przyczyn leżących po jego stronie (niewykonanie określonych obowiązków służbowych, złamanie regulaminu pracy itp.). W takim kontekście komunikat może brzmieć: „Z powodu złamania regulaminu w zakresie ..... nie możemy dalej kontynuować współpracy”. W żadnym jednak wypadku komunikat ten nie powinien się odwoływać do cech osobowościowych.

## Bez względu na powód zwolnienia nie stosujemy długich, przesadzonych i lakonicznych wstępów – to jedynie sprzyja narastaniu napięcia.

### II. Konteneruj emocje

Sytuacja rozmowy separacyjnej jest dla obu stron bardzo emocjonalna, jednakże pracodawca powinien mieć świadomość, iż to na nim spoczywa odpowiedzialność za zachowanie odpowiedniej formy i poziomu rozmowy. Zwalniany pracownik traci kontakt z instytucją, informacja o zwolnieniu często jest dla niego zaskoczeniem, na które nie był przygotowany. To pracodawca jest w tym kontekście stroną zdecydowanie silniejszą, co oczywiście nie oznacza, że nie towarzyszą mu silne przeżycia. Powinien jednak umiejętnie je kontenerować. Pojęcie to oznacza, że jesteśmy świadomi odczuwanych emocji (np. „Jestem teraz zły”), ale na poziomie zachowań i komunikatów nie oddajemy ich rozmówcy. Można je omówić na przykładzie dwóch sytuacji dotyczących rozmów separacyjnych:

1. Pan Adam otrzymuje od nas wypowiedzenie wraz z uzasadnieniem udzielonym zgodnie z zasadami przedstawionymi powyżej. Nie przyjmując tego jednak ze zrozumieniem i podniesionym głosem zaczyna grozić sądem pracy oraz sugerować, że jako dyrektor popełniliśmy w zarządzaniu instytucją wiele nieprawidłowości. Do podstawowych błędów, które możemy popełnić w takiej sytuacji, należą:

- próba obrony własnego stanowiska i pozycji poprzez przytaczanie kontrargumentów,
- wchodzenie w słowne utarczki, podnoszenie głosu,



Rozmowy o kończeniu współpracy nasycone są z reguły bardzo silnymi, trudnymi emocjami

- stosowanie strategii „odbierania znaczenia rozmówcy” poprzez sformułowania: „W żaden sposób mi Pan nie zagraża”, „A co Pan może!” itp.,
- próba zgłębiania tematu i dopytywanie o przyczyny takiego zachowania pracownika.

Każde z powyższych działań w jakiś sposób **otwiera komunikację**, czyli powoduje, że współrozmówca otrzymuje kolejne szanse na wyrażanie swojej złości i frustracji. Co więcej, pierwsze trzy strategie przyczyniają się z reguły do eskalacji negatywnych emocji. Co zatem oznaczałoby kontenerowanie emocji w tej konkretnej sytuacji? Przede wszystkim uniknięcie powyższych błędów i zamknięcie komunikacji poprzez wyrażenie zrozumienia przy jednoczesnym kategorycznym ustanowieniu granic. Dla przykładu: „Rozumiem, Panie Adamie, że sytuacja jest dla Pana trudna, jest Pan zły i rozgoryczony (wyrażenie zrozumienia), natomiast nie zgadzam się z pańskimi wypowiedziami i nie będę ich tolerował (ustanowienie granic). Przedstawiłem Panu przyczyny zakończenia współpracy i jeśli do tych kwestii ma Pan pytania, to jestem gotowy na nie odpowiedzieć (ustanowienie przedmiotu rozmowy). Jeśli nie ma Pan pytań, to dziękuję za spotkanie”.

2. Pani Iwona po otrzymaniu informacji zaczyna płakać i prosić nas o cofnięcie decyzji, przytaczając szereg argumentów osobistych. Emocjonalnie jest to dla osoby zwalniającej sytuacja nawet trudniejsza od tej pierwszej. Wywołuje bowiem w nas poczucie winy, które co do zasady pojawia się w momencie, gdy uświadamiamy sobie, że uczyniliśmy coś moralnie niedozwolonego. Poczucie winy związane jest zwykle z chęcią

zadośćuczynienia i poddania się karze. Oczywiście redukcja zatrudnienia nie jest działaniem samym w sobie moralnie złym. Natomiast należy pamiętać, że reakcja rozmówcy także nadaje sens sytuacji i w tym przypadku to właśnie ona zwrotnie sugeruje, że czynimy coś złego i kogoś krzywdzimy, wywołując tym w nas poczucie winy. W tym przypadku kontenerowanie emocji oznaczałoby przede wszystkim unikanie:

- pocieszania („Wszystko będzie dobrze”),
- bagatelizowania („Przecież to nic takiego, na pewno znajdzie sobie Pani inną pracę”),
- uspokajania („Proszę się uspokoić”, „Proszę nie płakać”),
- atakowania („Co mi Pani tu histeryzuje”, „Tylko Pani potwierdza swoim zachowaniem, że podjąłem/podjęłam słuszną decyzję”).

### **Dla pracownika informacja, że dyrektor musi podjąć decyzję o zwolnieniu, ponieważ wymaga tego od niego samorząd, nie jest wyjaśnieniem przyczyny dokonanego wyboru.**

I znów, podobnie jak w przypadku Pana Adama, kontenerowanie oznaczałoby wyrażenie zrozumienia dla innych emocji, przy jednoczesnym ustanowieniu granic. Ton wypowiedzi powinien być jednak mniej kategoryczny, bardziej zaś empatyczny: „Rozumiem, Pani Iwono, Pani reakcję. Sytuacja z pewnością jest dla Pani trudna i Pani reakcja jest całkowicie uzasadniona (wyrażenie zrozumienia). Nie mogłem jednak, biorąc pod uwagę obecną sytuację, podjąć innej decyzji i nie mogę jej również zmienić (wyraźne wytyczenie granic niepodlegających negocjacji)”.

Taka forma komunikacji powinna spowodować wyciszenie rozmówczyni i możliwość zamknięcia rozmowy separacyjnej.

### **III. Nie traktuj zakończenia współpracy jako własnej porażki**

Zdarza się, że jako szefowie instytucji konieczność zwolnienia pracownika traktujemy jak osobistą porażkę. Powoduje to, że sama sytuacja rozmowy separacyjnej budzi duży ładunek trudnych emocji, które często zalegają w nas jeszcze po samym wydarzeniu. Jeśli mamy dodatkowo tendencje do długotrwałego i uciążliwego przetwarzania stanów emocjonalnych (tj. gdy długo rozpamiętujemy i analizujemy jedną sytuację), wówczas konieczność zakończenia współpracy z pracownikami może być sporym wyzwaniem. Jak się do tego przygotować? Można zastosować bardzo proste narzędzie poznawcze. Zastanówmy się w pierwszej kolejności, jakie myśli wywołuje w nas wyobrażenie przeprowadzenia rozmowy separacyjnej. Spiszmy je na kartce, odpowiadając na poniższe, proste pytania:

- Co myślisz o sobie, kiedy musisz kogoś zwolnić?
- Co myślisz o zwalnianym pracowniku?
- Jak zakończyłbyś/zakończyłabyś zdanie: Muszę zwolnić Panią X/Pana X, ponieważ .....
- Co znaczy dla Ciebie sytuacja zwalniania pracownika?

Komunikat o zwolnieniu nie powinien odwoływać się do cech osobowościowych pracownika





Jeśli analiza zapisów wskazuje na fakt, iż to głównie siebie obwiniamy za konieczność rozwiązywania współpracy, oznaczać to może, że warto popracować nad własnymi przekonaniami, kwestionując je. Wydarzenia i związane z nimi przekonania wywołują w nas skutki w postaci określonych emocji (smutek, złość, żal) i zachowań („chciałam/chciałem stamtąd wyjść”, „nie chciało mi się tam iść”, „nie miałam/miałem ochoty na tę rozmowę” itp.). W proponowanym modelu kluczowa jest praca z przekonaniami, które diagnozujemy, wypełniając omawiany arkusz. Podstawową techniką jest kwestionowanie nieadaptacyjnych przekonań (tj. takich, które uniemożliwiają nam sprawne i bezstresowe realizowanie zadań zawodowych). Technika ta polega na poszukiwaniu maksymalnie wielu wyjaśnień danej sytuacji oraz szerszej perspektywy poznawczej. Można to robić przede wszystkim poprzez odpowiadanie sobie samemu na pytania w rodzaju: Jak myślisz, jak inaczej można byłoby pomyśleć o tej sytuacji? Jak tę sytuację wyjaśniłby mój przyjaciel lub ktoś inny, kto jest dla mnie ważny? Kiedy mógłbym powiedzieć, że zwolnienie pracownika nie jest moją winą? Jakie są zewnętrzne przyczyny konieczności redukcji zatrudnienia? Jakie informacje płyną dla mnie z zaistniałej sytuacji i jak mogę je w przyszłości wykorzystać w zarządzaniu instytucją? Kwestionowanie powinno zaktywizować w nas nowy, bardziej adaptacyjny sposób myślenia i działania.

Należy pamiętać, że to dopiero nasza osobista interpretacja nadaje wydarzeniu znaczenie porażki lub sukcesu. Wydarzenie bez umysłowej „nakładki” w postaci naszych myśli jest po prostu zbiorem faktów i zachowań, pozbawionych emocjonalności. Najłatwiej sobie to uświadomić, obserwując różne reakcje ludzi na to samo zdarzenie. Warto tu przytoczyć fragment bajki terapeutycznej:

„Za górami, za lasami żył sobie bardzo biedny chłop z synem. Jedyne, co mieli, to chata i koń do pracy w polu. Pewnego dnia postanowili sprzedać konia, ponieważ nie było ich już stać na jego żywienie. Jednak w nocy koń uciekł z zagrody. „Co za nieszczęście” – mówili ludzie ze wsi. „Szczęście czy nieszczęście, to się zobaczy” – odparł na to chłop.

## Należy przedstawić i wyjaśnić kryteria decyzji o zwolnieniu konkretnych osób pozostałym pracownikom.

Następnego dnia syn wyruszył na poszukiwania konia. Odnalazł go pasącego się na łące w stadzie dzikich koni. Uradowany złapał kilka z nich i przyprowadził do domu z pomysłem, że je ujeżdżi i sprzeda. „Co za szczęście” – mówili ludzie ze wsi. „Szczęście czy nieszczęście, to się zobaczy” – odparł na to chłop.

W trakcie ujeżdżania jednego z koni młody chłopak złamał nogę. „Co za nieszczęście” – mówili ludzie ze wsi. „Szczęście czy nieszczęście, to się zobaczy” – odparł na to chłop.

Chłopak leżał w łóżku ponad miesiąc, podczas gdy władze prowincji postanowiły wcielić wszystkich młodych ludzi do wojska. Zabrano więc z wioski wszystkich młodzieńców, poza synem biednego chłopca. „Co za szczęście” – mówili ludzie ze wsi. „Szczęście czy nieszczęście, to się zobaczy” – odparł na to chłop.

I tak bajka toczyła się dalej, ucząc nas optymizmu, spokoju ducha i dystansu. Niektóre smoki z bliska okazują się bardzo sympatyczne”.

Bajka, choć w sposób przerysowany, to jednak niezwykle trafny pokazuje, jak znaczenie sytuacji nadajemy my sami, poprzez system przekonań i sądów. Proces redukcji zatrudnienia jeden z nas uzna za osobistą porażkę, której jest winny, drugi zaś za pewnego rodzaju lekcję, z której można wyciągnąć wnioski na przyszłość i przygotować się na podobne sytuacje w przyszłości, ucząc się np. prowadzenia konstruktywnej komunikacji i radzenia sobie z emocjami.

## IV. Nie zapominaj o pracujących

Proces zamykania współpracy obejmuje także grupę pracowników, którzy pozostają w instytucji. W wyniku zwolnienia często tracą oni przyjaciół, dobrych współpracowników, a w wymiarze psychologicznym – poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa. Oznacza to, że im także należy poświęcić uwagę w procesie ponownego stabilizowania instytucji (szczególnie jeśli mamy do czynienia ze zwolnieniami grupowymi). Wskazuje się kilka działań, które powinny zostać podjęte, aby zapewnić grupie poczucie bezpieczeństwa:

1. Należy przedstawić i wyjaśnić kryteria decyzji o zwolnieniu konkretnych osób pozostałym pracownikom.
2. Należy umożliwić tzw. wentylację emocji. Oznacza to nic innego, jak zgodę przełożonego na wyrażanie emocji przez pracowników pozostałych przy zatrudnieniu. Jedną z metod jest organizowanie nieformalnych spotkań (na wzór spotkań integracyjnych), których głównym wątkiem jest przedyskutowanie sytuacji zwolnień i możliwość swobodnego przepływu emocji. W spotkaniach takich biorą też udział osoby zwalniane. Zarówno grupie, jak i osobom zwalnianym daje to poczucie, że w zaistniałej sytuacji nie ma nic osobistego, że jest ona wynikiem okoliczności zewnętrznych.
3. Nigdy nie należy przekazywać informacji o zwolnieniu przy innych pracownikach.

Zamykanie współpracy to dla każdej z trzech stron proces sytuacji trudna emocjonalnie, często jednak nieunikniona. Warto, aby osoba kierująca instytucją doskonaliła swój warsztat w zakresie prowadzenia rozmów separacyjnych i zarządzania instytucją w momencie redukcji zatrudnienia. Wiedza w tym zakresie sprzyja bowiem stabilizacji instytucji.



**Tomasz Juńczyk**

Z wykształcenia psycholog i socjolog. Prowadzi praktykę terapeutyczną w ramach Pracowni Rozwoju ([www.pracowniarozwoju.org](http://www.pracowniarozwoju.org)). Przeprowadził ponad 1000 godzin szkoleń i doradztwa indywidualnego z zakresu psychologii edukacji, psychologii płci, pracy projektowej; brał udział w kilku konferencjach edukacyjnych. Od ponad siedmiu lat kieruje zespołami pracowników w projektach edukacyjnych

Załącznikami do artykułu są wzory związane z rozwiązywaniem stosunku, które znajdują Państwo na s. 38.

Więcej informacji na temat rozwiązywania stosunku pracy z nauczycielami i pracownikami niepedagogicznymi znajdują Państwo w programie „Personel w Oświacie”.