

Nou, euh, succes dan maar...

Bijna iedere manager of ondernemer krijgt wel eens mee te maken met het ontslaan van een medewerker. Een ontslagzaak is veelal vervelend voor alle betrokken partijen. Het kan stress, woede, twijfels en onzekerheid teweegbrengen bij zowel de medewerker als de manager. Over het ontslaan van medewerkers en het beperken van negatieve emotionele effecten.

Er zijn maar weinig managers die het doorlopen van een ontslagprocedure met een medewerker als een aangenaam gebeuren ervaren. Het ontslaan van een medewerker wordt veelal door managers als beladend ervaren en is in de praktijk een taakonderdeel waar maar weinigen echt aan kunnen wennen.

Helaas leert de praktijk dat iedere manager zal moeten leren om te gaan met het verkondigen van slecht nieuws, simpelweg omdat hij er in de omgang met medewerkers, vroeg of laat wel een keer, mee te maken krijgt. In het ergste geval is ontslag het gevolg van een conflictsituatie met een medewerker. In het meest positieve geval zijn partijen het met elkaar eens en scheiden de wegen op een aannemelijke manier. Dit laatste is echter slechts zelden de realiteit. Bij een ontslag kunnen de emoties bij alle betrokken partijen hoog oplopen.

Voorafgaande aan een ontslagprocedure zijn er in sommige situaties immers al de nodige conflicten voorgevallen of zijn er reeds een aantal gesprekken met de medewerker geweest over bijvoorbeeld zijn disfunctioneren.

Sluimerende conflicten

Er kunnen verschillende redenen zijn tot het aanzeggen van een ontslag. Als het slecht gaat met een bedrijf is er veelal sprake van ontslag op basis van een bedrijfseconomische redenen of bedrijfsorganisatorische noodzaak. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een slechte financiële situatie, minder werk of een noodzakelijke herstructurering of reorganisatie. In dit soort gevallen wordt ook wel gesproken van gedwongen ontslag. Andere gronden op basis waarvan een ontslag kan plaatsvinden zijn bijvoorbeeld verwijtbaar gedrag, werkweigering of aantoonbaar disfunctioneren van de medewerker. Voor een ontslag op staande voet moeten zeer dringende redenen aanwezig zijn. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld het betrappen van de medewerker op diefstal op heterdaad of een ernstige daad van (fysieke) mishandeling. In de praktijk van een gemiddeld MKB bedrijf komt een ontslag gemiddeld genomen het meest voort uit een (sluimerend) conflict of uit disfunctioneren van een medewerker. Wanneer je als manager een medewerker wilt ontslaan vanwege slecht functioneren moet je aantoonbare bewijzen kunnen overleggen. Een aantal verslagen van functioneringsgesprekken waaruit blijkt dat het disfunctioneren geregeld is

besproken en geleid heeft tot concrete afspraken tussen manager en medewerker is in dit soort gevallen zeker geen overbodige luxe.

Twee hoofdwegen

Als je te maken krijgt met het ontslaan van een medewerker kun je grofweg twee hoofdwegen bewandelen. Je kunt een ontslagvergunning ofwel toestemming aanvragen bij het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Deze instantie verstrekt een vergunning als je gedegen kunt aantonen dat het ontslag noodzakelijk is vanwege bijvoorbeeld bedrijfseconomische redenen of aantoonbare bewijzen van disfunctioneren kunt overleggen. Pas als de ontslagvergunning binnen is mag je de medewerker zijn ontslag aanzeggen, houd hierbij rekening met de wettelijke opzegtermijn. Een andere optie die je hebt is een rechtstreekse stap naar de kantonrechter. Deze procedure is relatief duur maar heeft als voordeel dat de procedure vaak sneller kan worden doorlopen dan via het CWI. Via de kantonrechter wordt de arbeidsovereenkomst per direct beëindigd en is er geen sprake meer van een opzegtermijn. De werknemer ontvangt in de meeste gevallen een schadevergoeding. De meest eenvoudige manier die in de praktijk kan voorkomen is als medewerker en werkgever het met elkaar eens zijn en beide partijen er geen heil meer in zien om met elkaar verder te gaan. Deze weg is echter vaak alleen zinvol als de medewerker al een andere baan op het oog heeft en eerder zou willen vertrekken. Als de medewerker geen baan heeft zal hij niet gauw akkoord gaan met een ontslag omdat hij dan geen recht heeft op een WW-uitkering. Er zijn werkgevers die proberen onderling tot een akkoord te komen met de medewerker, wijs de medewerker dan wel schriftelijk op het feit dat hij geen recht heeft op een WW-uitkering. Doe je dit niet dan keert dat gegeven zich vroeg of laat wel tegen je omdat de medewerker hier toch wel achter komt. Ook bij een ontslagzaak is het de kunst de naam van je bedrijf hoog te houden en te blijven handelen vanuit integriteit. Als je te maken krijgt met het ontslaan van een medewerker is het raadzaam deskundig advies in te winnen bij een arbeidsjurist. Veel ondernemers beschikken additioneel ook over een verzekering waarin bijvoorbeeld bijstand wordt verleent bij ontslagprocedures.

Slecht nieuws brengen

Voordat de wegen tussen de medewerker en de werkgever definitief scheiden krijg je als manager vooral te maken met het mededelen van het slechte nieuws aan de medewerker. Dit is niet alleen van toepassing bij ontslag maar bijvoorbeeld ook als je het tijdelijke contract van een medewerker niet gaat verlengen. Het brengen van slecht nieuws kan nog al wat emoties oproepen bij de medewerker. Als manager kun je dan te maken krijgen met een medewerker die zijn woede, onmacht of onbegrip rechtstreeks ontlaadt richting jou. Om goed om

te kunnen gaan met deze emoties kan inzicht in onderliggende processen bij ontslag uitkomst bieden. Ontslag, zelfs bij medewerkers die het hebben zien aankomen, leidt in eerste instantie vaak tot een schrikreactie. De medewerker kan niet bevatten dat hem dit overkomt en dit zal weer leiden tot een reactie van protest en/of verdediging. Als manager zul je alert moeten zijn. Grote kans namelijk dat alles wat je zegt zal worden weerlegt en kan leiden tot onnodige zinloze discussies. Voor veel mensen is ontslag een angstige aangelegenheid omdat dit leidt tot onzekerheid en onduidelijkheid over de toekomst. De medewerker zal zich dus onbewust vast willen klampen aan de werkelijkheid die hij had voor het slechte nieuws. Ongeloof en ontkenning zijn in dit stadium natuurlijke reacties die zich kunnen voortdoen. Ontslagen worden wordt gemiddeld genomen als een ingrijpende gebeurtenis ervaren. Het hebben van een baan geeft immers voldoening en zin aan het bestaan van de doorsnee mens. Als een baan wegvalt, vervalt voor veel mensen een belangrijk fundament en een stuk invulling van hun leven. Daarnaast kunnen aspecten zoals financiële onzekerheid ook een behoorlijke impact hebben op de gemoedstoestand van de ontslagen medewerker. In het ergste geval heeft de medewerker zich zo vereenzelvd met zijn positie (ik ben mijn positie, mijn functie) dat er zelfs sprake kan zijn van een verlies van een gedeelte van de eigen identiteit. Schaamte en gevoelens van minderwaardigheid kunnen het gevolg zijn. Na de fase van verzet komt dan ook vaak een periode dat de medewerker zichzelf verwijten gaat maken en pogingen om de situatie om te keren staakt. De woede die vechtlust kan veroorzaken kan omslaan in gevoelens van neerslachtigheid en een tijdelijk gebrek aan activiteit en handelingsbereidheid. De mens kan zichzelf gaan zien als slachtoffer van de situatie en iedere poging tot hulp uit de omgeving afwijzen.

Koel hoofd, warm hart

Na deze fase volgt pas de daadwerkelijke verwerking van het verlies van de baan. De woede en neerslachtigheid nemen af en gevoelens van verdriet om het verdriet wisselen zich af met gevoelens van hoop en vertrouwen. Het is in deze fase dat mensen weer gaan zoeken naar nieuwe mogelijkheden en zelfs de vreugde kunnen gaan zien van de ervaring. Afscheid nemen van het oude creëert immers tegelijkertijd weer nieuwe mogelijkheden en kansen. Houd als manager vooral je hoofd koel en je hart warm als je te maken krijgt met ontslagaanzegging. De inhoud van de boodschap is niet te veranderen, de manier waarop je deze verkondigt wel. In conflictsituaties getuigt het van een enorme ondernemerskracht als je de medewerker met respect kunt blijven benaderen. Het zal je eer en de naam van je bedrijf ten goede komen.

Tekst: Nathalie van Spall

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij veranderingsprocessen en verbindingsvraagstukken. Info: www.mana.nl, nvanspall@mana.nl, 076-5339108.

Aandachtspunten communicatie bij het aanzeggen van ontslag:

- Praat vanuit jezelf dus in de 'ik' vorm.
- Wees direct, draai niet om de zaken heen.
- Houd het kort. Verzand niet in details.
- Vermijd discussies over gebeurtenissen uit het verleden.
- Bespreek concreet de feiten.
- Communiceer duidelijk en direct.
- Ga na hoe de boodschap over komt bij de medewerker.
- Geef de medewerker de gelegenheid om de essentie van de boodschap te verwerken.
- Toon begrip voor de emoties van de medewerker.
- Schuif de verantwoordelijkheid voor de beslissing niet af.
- Probeer jezelf niet te rechtvaardigen.
- Houd het gesprek zakelijk. Laat je niet leiden door je emoties.

Emotionele fasen bij ontslag:

1. Ontkenning en verzet

- informatie in twijfel trekken
- zoeken naar vergissingen
- integriteit van de manager betwifelen
- terug willen vechten
- schuldige zoeken
- bijbedoelingen zoeken
- emoties van woede en ongelooft

2. Staken van verzet

- gebrek aan activiteit en handelen
- zelfverwijten maken
- opgeven van poging om situatie om te keren
- eigen tekortkomingen gaan zien
- zichzelf zien als slachtoffer
- afwijzen van hulp
- emoties van neerslachtigheid en minderwaardigheid

3. Aanvaarding

- verwerking van verlies oude realiteit
- zoeken naar oplossingen
- open staan voor suggesties
- mogelijkheden onderzoeken
- acties en handelen
- emoties van verdriet, hoop en vertrouwen