

# Ontslag onvermijdelijk? Wat nu?

**Bedrijven vallen in deze tijd als dominostenen om. Transportbedrijven, bedrijven in de automobielenindustrie, technische bedrijven, adviesbureaus. Van groot tot klein, met een spreiding over een groot aantal branches. Alleen de overheid en wellicht een aantal retailbedrijven lijken nog buiten schot te blijven.**

Op een gegeven moment kan het onvermijdelijk zijn: er moet worden gesaneerd. Bijvoorbeeld als er geen geld meer is om alle verplichtingen na te komen. Zo'n moment zal iedere directeur vanzelfsprekend willen vermijden, in ieder geval uitstellen. Een eerste reflex is daarom het niet verlengen van tijdelijke contracten, het schrappen in kosten die uitstelbaar zijn (opleidingen van medewerkers, de beoogde aanschaf van een nieuwe machine). Voor veel directies houdt het daarmee in de huidige crisis helaas niet op. Dan rest er wellicht niets anders dan medewerkers met vaste contracten te ontslaan.

## Wie moet eruit?

Dat is niet niks. Het gaat om mensen die je als directeur vaak al heel lang kent. Niet alleen als medewerker, maar ook als mens met herkenbare en memorabele verhalen. Huwelijken, geboortes van kinderen, ziektes... Goede prestaties, soms ook frustraties. Mensen voor wie je als ondernemer veel voelt en soms ook voor mensen die je eigenlijk best kwijt wilde. Maar niet op deze manier. Dan sta je voor de vraag: wie moet eruit? Moet ik me richten op een specifieke tak binnen de organisatie, of wordt het een generieke maatregel dwars door alle geledingen van de

organisatie heen? Bieden de regels van het UWV mogelijkheden om onmisbare collega's te behouden? Hoe kun je voorkomen dat je dierbare medewerker van begin 60 jaar aan het eind van zijn loopbaan werkloos wordt met waarschijnlijk weinig perspectief op een baan?

## Slecht nieuwsgesprek

Moeilijke besluiten moeten worden genomen. Dit gaat niemand in zijn koude kleren zitten. De praktijk leert dat de keuzes wel worden gemaakt, de regels voor ontslag en ontslagregelingen zijn best duidelijk en bieden houvast.

Dan komt pas het allermoeilijkste: het daadwerkelijk aanzeggen van ontslag. Dat is wat je kan noemen een écht 'slecht nieuws gesprek'. Natuurlijk voor degene die ontslag aangezegd krijgt, maar ook voor de ontslagaanweziger. Het is bepaald niet simpel: de slechte boodschap brengen en zorgen dat het gesprek netjes wordt afgerond. Het vertellen van het slechte nieuws, het hanteren van je eigen emoties én het omgaan met de vaak heftige reacties van de medewerker is bepaald geen sinecure. Een ontslag is wat wel wordt genoemd: een 'critical life incident'. Dat staat hoog in het rijtje van sterfgevallen, geboortes, verhuizingen en dergelijke. Niet ongebruikelijk is dat de betrokken

medewerker heel erg boos en heel erg verdrietig wordt en heel heftige emoties laat zien. Van volkomen dichtslaan, tot huilen en tot een bepaalde mate van agressie. Allemaal heel begrijpelijk.

Maar hoe hiermee om te gaan? Door jezelf zeer goed voor te bereiden op de gesprekken. Door je eigen emoties te leren kennen en door het oefenen van de naar je schatting meest moeilijke en kritische gesprekken. Dat is echt van groot belang, maar vaak schiet dit erbij in. Naar mijn mening is dit onmisbaar om later terug te kunnen kijken op evenwichtige en respectvolle gesprekken. Aan dat soort gesprekken houden zowel de directeur als de betrokken medewerker – hoe hard de boodschap ook is – uiteindelijk een goed gevoel over voor de organisatie.

Drs. Petri Ykema-Weinen,  
directeur GITP Oost-Nederland