

Menselijk verantwoord ontslaan

Transparantie en een heldere strategie cruciaal voor motivatie achterblijvers

Christine Lucassen
Amsterdam

Na jaren van economische groei waarbij in een krappe arbeidsmarkt werd gevochten om talent, zit menig bedrijf deze dagen met een heel ander probleem. Hoe krimp ik in en houd ik tegelijk de achterblijvers gemotiveerd?

Transparantie en respect zijn cruciaal, net als het hebben en uitdragen van een heldere strategie voor de middellange termijn, stellen humanresourcesadviseurs.

Een heldere strategische visie is bepalend voor de betrokkenheid en de motivatie van medewerkers bij een bedrijf, blijkt uit onderzoek van Towers Perrin. Dat zegt Suzanne Jungjohann, partner bij het hr-adviesbureau in Nederland.

De achterblijvers moeten weten waarom ontslagen noodzakelijk zijn en wat het bedrijf op de middellange termijn gaat doen om de situatie te verbeteren. 'Het is belangrijk daar leiderschap in te tonen. Mensen willen weten waar het naartoe gaat.'

Het is funest voor het vertrouwen en daarmee voor de motivatie van medewerkers als ze het gevoel hebben dat het bedrijf als een kip zonder kop mensen ontslaat zonder een idee te hebben hoe het verder moet, benadrukt Jungjohann. 'Als je moet ontslaan, zorg dan dat de ontslagen aansluiten bij de middellange termijnstrategie.'

Vertrekkers én blijvers moeten het gevoel hebben dat de besluitvorming omtrent ontslag fair is, zegt Jürgen Hell, managing partner van de Nederlandse tak van hr-adviesbureau YSC. 'Er moet op redelijke gronden en met een duidelijke noodzaak afscheid worden genomen, en er moet goed zijn nagedacht over de keuzes. Wanneer een reorganisatie als een gelegenheidsargument wordt gebruikt om van bepaalde mensen af te komen, zet dat kwaad bloed.'

Het gevolg is een slechte moraal onder de achterblijvers, die daarvoor minder binding hebben met het bedrijf, waarschuwt Hell. 'Het leidt tot een cynische en weinig productieve sfeer. Mensen hebben het gevoel dat ze voor hun werkgever slechts productiemiddelen zijn: "Als het uitkomt, worden we zo aan de kant gezet."

Cynisme en het gevoel er niet toe te doen zijn funest voor de productiviteit, vervolgt Hell, verwijzend naar *Meaning Inc* van Gurnek Bains. Een inspirerend en zinnig perspectief is belangrijk voor achterblijvers, benadrukt hij.

Ook Jungjohann wijst op de directe relatie tussen de betrokkenheid van medewerkers, de betrokkenheid van klanten en de winstgevendheid van een organisatie.

Een bedrijf dat mensen moet ontslaan, doet er daarom verstan-



Laat achterblijvers weten waar ze aan toe zijn. 'Ze moeten weten dat ze niet plots ook met een kartonnen doos zullen staan.' Foto: Getty Images

dig aan niet alleen een heldere strategie voor de middellange termijn te blijven ventileren, maar ook een gevoel van rechtvaardigheid te creëren rond de ontslagen, stelt ze. 'Het moet duidelijk zijn waarom Pietje eruit moet en Jantje mag blijven. Meer dan in het verleden moet je duidelijk maken waarom mensen het in een bepaalde functie minder goed doen. Iedereen een goede beoordeling geven, dat kunnen bedrijven zich echt niet meer veroorloven.' Sinds afgelopen herfst zijn werkgevers kritischer in hun beoordelingen, constateert ze.

En dan is er nog de manier waarop afscheid wordt genomen van overtollige medewerkers. Lucas Michels, directeur corporate communicatie bij Fleishman-Hillard Amsterdam, krijgt sinds zo'n drie maanden meer vragen van bedrijven over de communicatie rond ontslag dan voorheen. 'In goede tijden is het vrij makkelijk om maatschappelijk verantwoord te managen, maar wat doe je in slechte tijden? Iedereen kijkt naar wat het management doet.'

Bij deze geloofwaardigheidstest voor het leiderschap van de organisatie is het zaak te zorgen dat er geen reputatieschade ontstaat.

Beter nog: als een bedrijfslechte situaties goed weet op te lossen, verbetert dat de reputatie — wat zorgt voor meer aantrekkings-

kracht op potentiële toekomstige werknemers, benadrukt communicatie-expert Michels. 'Ontsla op een "menselijk verantwoorde" manier en wees niet bang om te laten zien dat je dat doet. Je hoeft er geen campagne op los te laten; de wereld is transparant genoeg.'

Onder menselijk verantwoord ontslaan — een knipoog naar het gevleugelde maatschappelijk ver-

Organisatie in crisis Drie typen

Volgens Jürgen Hell van YSC tekenen zich tijdens de crisis drie typen organisaties af. In de **ADHD-organisatie** heerst chaos; er worden in paniek beslissingen genomen, die ook snel weer kunnen worden teruggedraaid of aangepast. De **zielloze organisatie** richt zich vooral op de aandeelhouders vanuit een koele, klinische besluitvorming. Deze organisatie heeft het moeilijk mensen werkelijk aan zich te binden. De **adaptieve organisatie** komt volgens Hell als winnaar uit de bus in crisistijd. 'Hier beseft men dat het tij verandert, en dat crisis vraagt om aanpassing. Het bedrijf ziet de veranderingen als een kans en bekijkt hoe het daarop in kan springen.'

antwoord ondernemen — verstaat Michels vooral het tonen van respect naar diegenen die weg moeten, onder meer in een helder een-op-eengesprek. 'Zo iemand tui-melt een paar treden naar beneden op de piramide van Maslow, denkt: o, wat nu? Houd daar rekening mee. Leg uit waarom, en help in het proces dat ze in gaan.'

Inlevingsvermogen in de belevingswereld van de ontslagen medewerker is in het gesprek belangrijk, niet de plannen om het bedrijf er, na zijn vertrek, weer bovenop te helpen. Begripvolle woorden alleen zijn volgens Michels niet genoeg. De werkgever moet concrete hulp aanreiken, zoals een goed sociaal plan, outplacement of (op termijn) zicht op een andere baan.

Ook Hell van hr-adviesbureau YSC noemt de manier waarop met ontslag wordt omgegaan tekenend voor het people management van een organisatie. 'Bij het scheiden van de markt leert men de kooplui kennen. Het verloop van ontslag is de toets hoe goed de relatie tussen werkgever en werknemer überhaupt is.'

Hoewel gedwongen vertrek nooit fijn is, kunnen ex-werknemers die op een tevreden stemmende manier zijn weggestuurd, 'zij het met pijn in hun hart', een ambassadeur voor hun vroegere werkgever worden. Een gedwongen ontslag dat niet eerlijk wordt

gespeeld daarentegen is schadelijk voor de medewerker en ook voor het imago van de organisatie, waarschuwt Hell. Het is niet goed voor potentiële klanten en voor de motivatie van de achterblijvers, met wie soms nog informeel contact wordt onderhouden. 'Die moeten het bedrijf niet als een zinkend schip gaan beschouwen.'

Netjes afscheid nemen en daar goed over communiceren, waarbij de verwachtingen voor iedereen — ontslagenen maar ook 'survivors' — helder zijn, is cruciaal, zegt ook Jungjohann. 'Mensen moeten weten waar ze aan toe zijn, weten dat ze niet plotseling met een kartonnen doos op de gang zullen staan.'

Ook in mindere tijden is het slim de toekomst scherp in het vizier te houden. En niet alleen om de achterblijvers gemotiveerd te houden. Het leeuwendeel van in crisistijden ontslagen medewerkers heeft immers waardevolle kennis en ervaring. Michels: 'Het gaat om de verbinding: verbreek je die of onderbreek je die? Als je in goede verstandhouding uit elkaar gaat en de verbinding vasthoudt, is het makkelijker om als de zaken weer aantrekken de contacten weer aan te halen.'

Zeker nu bedrijven ook mensen moeten ontslaan die ze eigenlijk liever willen behouden, is het hoe belangrijk, beaamt Hell: 'Je komt elkaar in de toekomst zeker tegen.'

