



*De impact van ontslaggesprekken op medewerkers*

# Ook uit blauwe lucht kan regen vallen

Claudine Hogenboom

"Ik heb mijn ontslag echt niet zien aankomen. Ik werkte al drie jaar op rij met tijdelijke contracten van een jaar. Hoewel achteraf bleek dat het helemaal niet nodig was, zijn alle docenten met tijdelijke contracten gewoon weggestuurd. Wat me raakt is dat ze dat niet gewoon gezegd hebben." Ontslag heeft een enorme impact. Claudine Hogenboom onderzocht hoe mensen een onvrijwillig ontslag ervaren en beschrijft de patronen die ze ontdekte.

George Clooney speelt in de film *Up in the air* een succesvolle 'transitieadviseur' die door bedrijven ingehuurd wordt om medewerkers te ontslaan. Niet alleen was ik verbaasd dat bedrijven daarvoor mensen inhuren, maar bij het zien van de film moest ik vaak lachen als een boer met kiespijn. De dingen die men in de film zei, hoorde ik soms letterlijk in verhalen van ontslagen medewerkers. Dat raakte mij. In de film zeggen twee van de 'ontslagen medewerkers' bijvoorbeeld: "Wat me vooral kwaad maakt, is dat ik overbodig ben." "Ik ben verbijsterd. Dit komt totaal onverwacht. Hoe ga ik mijn vrouw uitleggen dat ik ontslagen ben?" Fictie en werkelijkheid raken elkaar op een pijnlijke manier. Ik vroeg me af: als je een film over de impact van dit soort gesprekken kan maken en als ik hetzelfde hoor uit de mond van ontslagen mensen, zegt dat dan iets over de manier waarop ontslagprocedures uitgevoerd worden? En zo ja, wat zegt dat dan? En als we deze manier zouden willen veranderen, hoe zou een ontslagprocedure er dan uit kunnen zien?

### Patronen

Mijn belangstelling voor het effect van ontslagprocedures komt voort uit het feit dat ikzelf een reorganisatie heb meegemaakt waarbij ontslagen zijn gevallen en mijn filosofische belangstelling voor het thema 'autonome keuze'. Iets waar bij onvrijwillig ontslag op zich geen sprake van is.

Tijdens mijn werk als begeleider van organisatieveranderingen heb ik me vaak afgevraagd hoe het mogelijk is dat reorganisaties zo 'blauw' en vanuit (informatie) procedures aangestuurd worden. Een van de meest ingrijpende gebeurtenissen in een mensenleven wordt naar mijn idee benaderd alsof het een reparatie van een machine betreft: even stopzetten, probleem elimineren, machine weer aanzetten. Kijk: hij doet het weer!

Vanuit deze fascinatie besloot ik te onderzoeken hoe medewerkers hun onvrijwillig ontslag ervaren hebben en of ik patronen kon ontdekken in hun verhalen. Ik heb daarbij diverse mensen met allerlei functies uit verschillende organisaties geïnterviewd. De patronen die ik ontdekte hadden te maken met gevoelens van

onrechtvaardigheid en het gevoel van verlies van eigenwaarde. Bovendien was er ook rancune ten aanzien van de leidinggevende. Het patroon dat mij het meest verbaasde, was dat niemand het ontslag had zien aankomen.

### Rotsmoes

"Dat dubbele gevoel: aan de ene kant snap je niet dat je weggestuurd wordt. Ik vond dat ik een vaste aanstelling verdiende. Aan de andere kant weet ik dat ze het risico niet aandurfd en om mij te houden. Ik vond dat ik dat waard was. En het is gewoon een rotsmoes als je geen reden meekrijgt waarom je weg moet. Zeg dan gewoon dat je iedereen met een tijdelijk contract de laan uitstuurt. Blijkbaar hebben managers hele andere beelden over wat goed is dan docenten. En dan krijg je dus met onrechtvaardige situaties te maken."

### Docent

Deze docent maakt duidelijk dat zijn gevoel van eigenwaarde een behoorlijke deuk heeft gekregen. Hij vond dat hij een vaste aanstelling verdiende, maar de managers deden precies het tegenovergestelde. Iets wat hij totaal niet verwachtte. In de rest van de verhalen zien we dit onverwachte steeds terugkomen. "Ik heb het ontslag niet zien aankomen." Waarom merkten deze hoogopgeleide, intelligente en gedreven mensen niet wat er aan de hand was?

### Ook uit blauwe lucht kan regen vallen

"Toen men zei dat ik ontslagen was, drong het niet tot me door. Twee dagen lang was ik volledig wanhopig. Want de organisatie was mijn kindje, met zoveel potentie om er iets van te maken. Ik moest afscheid nemen van dat wat ik het liefste deed. Al die tijd heb ik gedacht: misschien kan ik het tij nog keren. Ik ben nooit zo depres-

sief geweest als toen. Eigenlijk is dit het ergste wat er in mijn leven gebeurd is. Ik heb ervaren dat er waarschijnlijk nooit meer een werkzaam leven voor mij zou zijn. Ik was zestig jaar en ik werd ontslagen. Ik had niets meer om me aan vast te klampen. Alles hield in één keer op. De winst is dat ik nu weet dat ik geen vijf dagen in de week meer zou willen werken. Ik heb nooit geweten dat een mens zoveel kracht kan hebben. Ik zal nooit meer zoveel pijn toelaten. In die zin ben ik dankbaar dat het gebeurd is. Maar ik weet nu dat ook uit blauwe lucht regen kan vallen.”

*Oud-bestuurder*

Toen ik het interview met deze oud-bestuurder teruglas, ontdekte ik dezelfde thema's in haar verhaal als in dat van de docent. Haar ontslag had zij als een enorm verlies ervaren, waarna een periode van rouw nodig was. Daarnaast voelde ze zich machteloos en wanhopig en had ze geen antwoord op de vraag 'waarom'? Dit verhaal laat zien hoe groot de waarde van werk in iemands leven kan zijn. En hoewel we ons kunnen afvragen of de waarde die er in dit verhaal aan werk gehecht wordt misschien wel erg groot is, is dit wel een gegeven voor de hoofdpersoon en dus iets om rekening mee te houden. Voor haar werd op zestigjarige leeftijd de wereld in één klap anders: het tij was niet meer te keren. Ook voor de innovatieadviseur die hieronder vertelt over zijn ervaring kwam het besef dat het tij niet meer te keren was hard aan.

### **Wie heeft het hier voor het zeggen?**

“Ik wist al meer dan een jaar dat er bij ons een reorganisatie aan zat te komen. Ik wist niet goed wat me te wachten stond; ik had zoiets nog niet eerder meegemaakt. Ik werkte zes jaar in deze organisatie en had een hoge ambitie. Toen het reorganisatietraject van start ging, kon je kiezen voor een (vrijblijvend) outplacementtraject. Ik heb daar toen geen gebruik van gemaakt. Ik dacht

dat het wel goed zou komen. Maar toen moest P&O nieuwe functieomschrijvingen formuleren en omschrijven wat het feitelijk uitgevoerde werk was van alle stafleden. Ik bleek ander werk te doen dan waar ik zes jaar geleden met veel enthousiasme voor was binnengehaald. Het was mogelijk dat ik een andere functie zou krijgen in een lagere salarisschaal. Tijdens het gesprek met de P&O-functionaris hoorde ik mijn leidinggevende naast mij mompelen: “Er is op dit moment ook geen behoefte meer aan innovatie.” Ik voelde de grond onder mijn voeten wegzakken. Dat was het moment dat ik wist dat ik mijn functie waarschijnlijk zou verliezen. Ik heb nog een jaar gewerkt in mijn nieuwe functie, maar uiteindelijk heb ik zelf ontslag genomen. Ik had niet alleen behoefte aan een baan, ik wilde innovatief werk doen! Waar ik nog steeds boos over kan worden is dat ik geen enkele invloed op het proces heb kunnen uitoefenen. Mijn collega's en ik waren gewoon poppetjes die verplaatst of verwijderd moesten worden.”

*Innovatieadviseur*

Het gevoel dat hij geen invloed kon uitoefenen op zijn eigen werk, is voor deze adviseur de reden dat hij nog steeds boosheid voelt. De leidinggevende speelt een cruciale rol in het proces. Het gevoel geen invloed uit te kunnen oefenen op de situatie, zien we ook in het laatste verhaal terug.

### **Zie je wel**

“Wat mij het meest geraakt heeft, is dat het voor mijn gevoel zo makkelijk ging. Dat iets stopgezet kon worden zonder dat daar een duidelijke aanleiding voor was. Ik zag die aanleiding in ieder geval niet en die werd mij op voorhand ook niet duidelijk. Van het ene op het andere moment werd op een maandagmorgen voorafgaand aan de teamvergadering gezegd dat een andere

collega en ik ontslagen zouden worden. Ik was jarenlang werknemer bij dit bedrijf en was dat met één druk op een knop ineens niet meer. Dat het zo kan gaan, vind ik onbegrijpelijk. Alle kritiekpunten van mijn leidinggevende op mijn functioneren, zijn in mijn ogen veel te weinig met mij besproken. Dat het zomaar einde oefening kan zijn en dat iemand anders dat besluit, vind ik heel raar. Voor mij is dat wat mij in de kern het meest geraakt heeft.

Op het moment dat mijn leidinggevende tegen me zei dat ik ontslagen werd, heb ik tegen hem gezegd: "Dat is prima, maar we zien wel waar het eindigt en het wordt nu een gevecht. Ik zal alles in het werk stellen om mijn gelijk te halen en mijn gevoel van rechtvaardigheid te behouden." Ik werd meteen heel strijdbaar. Het was een soort vrijbrief voor mij om werkelijk te laten zien wie ik ben. Misschien kwam ik er op dat moment achter dat ik dat waarschijnlijk in mijn werk te weinig had laten zien. Ik heb het wel leren accepteren en dat geeft me ook wel weer kracht. Ik vind dat niet negatief, op de een of andere manier heeft het me ook een gevoel van vrijheid gegeven."

*Trainer*

is dat medewerkers in dit soort situaties acuut in hun welbevinden worden bedreigd. De gevoelens die daarvan het gevolg zijn, hebben we hierboven kunnen zien. Ook rancune is een logisch gevolg. Op welke manier kun je dan reorganisaties doorvoeren en mensen toch hun autonomie laten behouden? Naar mijn idee zou dit kunnen door medewerkers meer te betrekken bij het reorganisatieproces. Dus niet alleen mensen informeren over procedures en sociale plannen, maar hen al in een vroeg stadium betrekken en met hen in gesprek gaan over wat deze reorganisatie voor hen betekent en wat hun behoeften zijn in een dergelijke aangrijpende periode. En misschien zelfs wel vragen of zij oplossingen hebben voor de ontslagen die er moeten vallen. Op welke manier dan ook. Zelfs als zij bij degenen horen die weg moeten. En gezien de wettelijke beperkingen die allemaal met reorganisaties samenhangen, vergt dit waarschijnlijk innovatieve interventies waarbij 'buiten de lijntjes gekleurd moet worden', zoals dat tegenwoordig heet. Het woord 'medewerkers' zegt precies wat mensen in een organisatie zijn. Het zijn mensen die in staat geacht mogen worden om oplossingen aan te dragen voor situaties die de organisatie en hen dus ook raken. Leidinggevend die daartoe in staat zijn zullen zich geen rancune op de hals halen, maar respect. Mocht je dat allemaal niet van belang vinden, kun je altijd nog iemand inhuren zoals George Clooney.

*Dit artikel is geschreven met medewerking en toestemming van de ontslagen medewerkers. ■*

### Referentie

- Kirn, W. (2010). *Up in the air*. London: John Murray Publishers.



*Claudine Hogenboom*

Claudine Hogenboom is oprichter van Plek voor Verhalen, filosoof en storyteller. Zij begeleidt organisaties in verandering, coacht leidinggevend, schrijft artikelen over mensen en werk en begeleidt bij het schrijven van presentaties. Zij is bedenker en ontwerper van Het Loopbaanmagazine en schreef een van de eerste Nederlandse boeken over studieloopbaanbegeleiding.

# Maak het verschil als Register Loopbaan- professional



- Groei in jouw persoonlijke ontwikkeling
- Een beschermde RL titel
- Certificering door een internationaal geaccrediteerde instantie: CMI
- Onderscheidende opname in het beroepsregister
- Voorsprong bij veel opdrachtgevers
- Korting op certificeren



Loopbaanadvies | Outplacement | Beroepskeuzeadvies | Re-integratie | Carrièrecoaching

[www.noloc.nl](http://www.noloc.nl) Een streepje vóór dankzij Noloc erkenning.