

BEDANK voor bewezen diensten

Hoe ontslag ook
menselijk kan zijn

Annick Ruyts



Aan iedereen die een stukje hulp dragen: jullie zijn goud.

*‘Don’t measure how
valuable you are
by the way you
are treated.’*

— Uit *The boy, the mole, the fox and the horse* door Charlie Mackesey

Dit is een boek voor alle mensen die met ontslag te maken hebben.

Om hen een stem te geven en de rouw en het verdriet onder de aandacht te brengen.

Om werkgevers die het moeilijke ontslaggesprek moeten aangaan, aan te manen om dat met de nodige zorg te doen.

Om ex-collega’s, familie en vrienden inzichten aan te reiken in wat er soms omgaat in het hoofd van iemand die zijn werk is verloren.

Want veel meer dan wij soms vermoeden is ons werk een deel van onze identiteit. Wie dat afneemt, moet dat zorgvuldig doen. Wie het kwijtspeelt, heeft ondersteuning nodig.

Want we willen vooral de goede herinneringen bewaren.

Bedank dus voor bewezen diensten!

INHOUD

Waarom deze zoektocht	11
Stilte voor de storm	15
Het exitgesprek	37
De tsunami	65
De blijvers	85
Rouw en troost	99
De omgeving	137
Ons werk en onze identiteit	147
Op zoek naar nieuw werk	160
Ageism	175
Slotwoord	193
Bronnen	196

WAAROM DEZE ZOEKTOCHT

Ontslag kent vele lagen.

In de eerste plaats is er verlies van inkomen en de daarbij horende onveiligheid. Voor mensen die de eindjes aan elkaar moeten knopen valt dit heel zwaar.

Juridisch en administratief zijn er regels. Termijnen moeten gehandhaafd worden en uitkeringen moeten worden berekend en uitbetaald zodat de opgebouwde rechten van de persoon die zijn werk verliest, gerespecteerd worden.

Daarnaast is er ook de psychologische klap doordat je niet meer gewenst bent. Het deel van je identiteit dat door je werk werd ingevuld valt weg.

Elk van deze lagen verdient de nodige zorg en aandacht. Ik ga in dit boek niet dieper in op de financiële en juridische aspecten van ontslag. Wel op de menselijke. Als rouwende ontslagen werknemer wil ik graag een stem geven aan de vele mensen die niet op een respectvolle manier zijn ontslagen.



Dagboekfragment 30 november 2022

Gisteren, 29 november 2022, ben ik onverwacht ontslagen. Twee dagen na mijn 59e verjaardag. Ik heb 33 jaar bij de openbare omroep gewerkt. Mijn hart en mijn ziel zaten in tv-maken en zeker in de programma's die ik mocht maken voor Canvas en de reisprogramma's voor Eén. Ik heb altijd alles gegeven en heel veel gekregen. Ik

mocht de wereld rondreizen, heb documentaires mogen maken over liefde, psychisch welzijn, seksualiteit en slapeloosheid en de laatste zeven jaren was ik dolgelukkig als eindredacteur van de wondermooie late night talkshow 'Alleen Elvis blijft bestaan'. Vanaf januari zou ik radio maken, we zouden een nieuwe studio krijgen en volgend jaar het 10-jarige bestaan van het programma vieren. Kortom ik had de job van mijn leven en dacht er zelfs niet over om ermee te stoppen. Maar daar hebben anderen over beslist. Ik ga proberen een dagboek bij te houden over hoe het is om op je 59e op straat te komen staan. Vandaag dringt het precies nog niet door. Ik ga proberen hier het beste van te maken en wie weet heeft iemand anders daar ook iets aan.

Omdat ik in gesprekken aangeef dat de manier waarop ik ben ontslagen bijna meer zeer doet dan het ontslag op zich, krijg ik al eens de vraag: 'Hoe had je het dan graag gewild?' Of de opmerking 'Er is toch geen goede manier om iemand te ontslaan.'

Over die vraag had ik nooit nagedacht. En de opmerking trek ik in twijfel.

Ondertussen heb ik veel mensen gesproken die ontslagen zijn. En kan ik met volle overtuiging zeggen dat de manier waarop een werkgever omgaat met het afscheid, bepalend is voor de verwerking van het verdriet.

Niemand wil zomaar afgevinkt worden. Iedereen wil gehoord en gezien worden, zelfs op het moment van het afscheidsgesprek. Transparante communicatie over ontslag is essentieel. Naast een duidelijk 'waarom', is het ook belangrijk om even terug te blikken op wat er wél goed was in iemands loopbaan. En om daarvoor te bedanken.

Hoe moeilijk het ook is wanneer je pas een bericht hebt gekregen dat je hele wereld op zijn kop zet, het is belangrijk om de kans te krijgen om op een fijne manier afscheid nemen van je collega's, je werk en de plek waar je elke dag naartoe ging. En om zelf te bepalen hoe je dat afscheid wil.

De hardnekkigen zeggen dan: 'Ja, dat zal wel, maar er is geen goede manier om die slechte boodschap te brengen.'

Dat kan ik niet geloven. Daarvoor is de pijn te groot. De verschillende verhalen over ontslag die ik hoor, zijn te gelijklopend. Ik heb met te veel mensen gesproken voor wie hun ontslag een traumatiserende ervaring was. Sommige getuigen beginnen na tien jaar nog altijd te beven als ze erover praten. Er zijn mensen die nog altijd geen vertrouwen hebben in zichzelf, laat staan in een nieuwe baas. Veel mensen huilden.

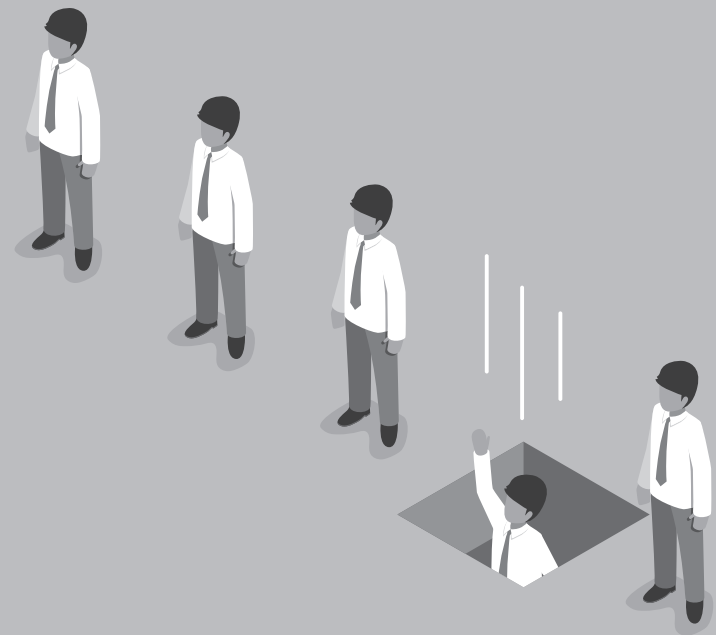
Dat moet toch te vermijden zijn.

Vandaar deze zoektocht. Ik ga met lotgenoten, werkgevers en experts op zoek naar een handleiding om ontslag menselijker te maken.

Omdat ik denk dat we daar allemaal beter van kunnen worden.

Sinds mijn ontslag krijg ik talloze berichten op mijn sociale media van mensen die een traumatisch ontslag meemaakten. Meer dan de helft van de getuigen die akkoord gaan dat ik hun ervaring kort weergeef in dit boek, wil dat anoniem doen. Daarom heb ik besloten om alle getuigenissen anoniem te doen. Het trieste is dat die vraag om anonimiteit komt uit angst. De wonden die geslagen zijn helen traag. Dat sterkt me nog meer in mijn overtuiging dat dit boek moet geschreven worden.

STILTE VOOR DE STORM



Het is straf hoe weinig mensen hun ontslag voelen aankomen. Bijna niemand krijgt in aanloop naar deze heftige gebeurtenis transparante en duidelijke signalen van zijn directe leidinggevende. Heel zelden zijn er voorafgaande gesprekken. In heel wat gevallen waren de evaluaties en functioneringsgesprekken juist zeer positief.

Dat komt voor een deel door de reden voor ontslag. De meeste ontslagen gaan niet om de personen zelf, of om dingen die ze fout hebben gedaan, maar om externe factoren als reorganisatie, transformatie of andere economische redenen. Terwijl veel werknemers zich het hoofd breken over hoe ze gefaald hebben en zich persoonlijk geviserd voelen, gaat het in maar liefst 80% van de gevallen helemaal niet om henzelf.

Als die cijfers kloppen, begrijp ik nog minder hoe het komt dat er vaak zo slecht gecommuniceerd wordt over ontslag. Als de boodschap maar in 20% van de gevallen over persoonlijk falen gaat, dan moet er toch een manier zijn om ze goed te brengen. Dan zou je toch een duidelijke uitleg mogen verwachten over wat het probleem is en waarom een beslissing is genomen.

 **Getuige C.**

In september 2022 was ik het slachtoffer van een ontslagronde. Binnen de twintig minuten was ik afgesneden van mijn schermen, van mijn mentors en van mijn collega's. Ik moest mijn hele leven reorganiseren. Ik was nochtans een *super employée*, zoals ze me de hele tijd noemden. Ik gaf hun al mijn professionele ideeën en ze maakten er gretig gebruik van. En dan kreeg ik totaal onverwacht mijn opzeg. Terwijl ze me de dag ervoor nog hadden gefeliciteerd met mijn werk. Het was verschrikkelijk en totaal onbegrijpelijk. Ik was er helemaal kapot van. Ik verzeker je, het is een trauma. En we genezen niet van trauma's, we leren ermee leven. Als we blijven zwijgen, zullen er te veel hardwerkende mensen vernietigd worden door bedrijven die het slecht aanpakken. Schrijf erover!



HANS DE WITTE

Professor emeritus met opdracht Arbeids- & Organisationspsychologie & Opleidingskunde Hans De Witte is arbeidspsycholoog en doet al jaren onderzoek naar werkloosheid en ontslag. Hij vertelt me dat men in Amerika nogal eens de gewoonte heeft om mensen te ontslaan op een vrijdagavond met een mailbericht waarin staat dat ze al hun persoonlijke spullen mee naar huis moeten nemen en hun badge moeten afgeven aan de uitgang. Oh, en dat ze maandag niet hoeven terug te komen.

‘De verhouding werkgever en werknemer is in de VS zeer individueel: het is een verhouding tussen twee mensen zonder inmenging. In Europa hebben wij met ons sociale overlegsysteem een vangnet en een collectieve dimensie aangebracht in arbeidsverhoudingen: er kijken mensen mee. Ondernemingsraden en vakbewegingen behartigen de belangen van de werknemers. Door dat sociaal overleg is er een soort van ‘psychologisch contract’ ontstaan waardoor werkgevers en werknemers proberen rekening te houden met elkaar. Daarom zijn zulke Amerikaanse toestanden hier – voorlopig – nog altijd problematisch.

Een arbeidsovereenkomst is een juridisch contract dat bepaalt hoeveel uur je moet werken, waar, wanneer en tegen welk loon. Het psychologische contract bestaat uit de impliciete verwachtingen die een werkgever en een werknemer hebben ten aanzien van elkaar. Die verwachtingen zijn niet neergeschreven. Het gaat over zaken als werkzekerheid en een veilige context om in te werken. Zaken die onderling worden afgesproken. Zolang het psychologische contract goed zit, leidt dit tot een groot engagement van de werknemer. Loyaliteit is belangrijk en komt van beide kanten.

En toch loopt het vaak verkeerd als er problemen opduiken. Mensen in bedrijven zijn niet dom. Ze voelen meestal aan dat er hen iets boven het hoofd hangt, dat er afdelingen gaan sluiten of dat er economische problemen zijn in hun bedrijf.

Organisaties zouden zo transparant mogelijk moeten zijn over wat eraan komt. In hun communicatie zouden ze zo ver mogelijk moeten gaan en zeker niet zwijgen. Vaak denken werkgevers dat ze slapende honden wakker maken als ze toegeven dat er problemen zijn. Wat ze niet horen, is dat de honden al luid aan het blaffen zijn. Want als er onrust is in een bedrijf, dan zijn er ook speculaties. Het personeel voelt dit. En als ze voelen dat er ook ontslagen aankomen, willen ze snel weten wat de criteria voor ontslag zullen zijn. Je maakt ze dus echt niet wakker, dat zijn ze al. Alleen is je eigen organisatie dat niet.

Een ander argument dat organisaties en werkgevers vaak aanhalen als reden om niet open te communiceren, is dat ze zelf niet voldoende weten. Wees in dat geval eerlijk en zeg wat je wel en wat je nog niet weet – wees dus transparant over de aanwezige informatie, en geef aan wanneer je uitspraken kan (en zal) doen over dat wat je nog niet weet. Zo blijf je als werkgever bouwen aan de relatie met je werknemers. Je kan een ontslagronde puur juridisch spelen maar je kan het ook heel menselijk doen. Hoe menselijker je het aanpakt, hoe beter zowel je ex-werknemers als je organisatie er zullen uitkomen. Het vertrouwen is veel minder geschonden en een persoonlijke, menselijke aanpak slaat minder diepe wonden en versnelt het verwerkingsproces.

Als je een contract beëindigt, moet je de werknemer altijd au sérieux nemen. Dat doe je door hem niet in het ongewisse te laten. Doe je dat wel, dan is het ontslag veel moeilijker te aanvaarden.

Een ontslag dat uit de lucht komt vallen is, zeker bij werknemers die gewoon zijn om autonoom te werken, heel traumatisch. Ze zijn onvoorbereid en voelen zich slachtoffer. Totaal machteloos en dubbel zo diep geraakt in hun eigenwaarde. Wanneer je als werkgever de tijd neemt om mensen te overtuigen van de noodzaak van hun ontslag, dan

is er veel meer begrip. Mensen gaan best ver mee in een redenering, maar ze moeten wel een goede reden krijgen. Maak hier tijd voor.’

Eerlijk, we wisten al maanden dat er een ongezien aantal mensen zou ontslagen worden bij de VRT. ‘Meer dan vijftig,’ deed het de ronde. Dat getal zorgde er natuurlijk voor dat iedereen ongerust was over zijn of haar job. De speculaties waren dan ook niet van de poes. Het aantal mensen dat hierover streste was gigantisch. Er werd gecommuniceerd over onderhandelingen met de vakbond, over hoe de bekendmaking van de namen daardoor vertraging opliep.

Ik herinner me één communicatie waarbij heel duidelijk werd gezegd dat er veel ontslagen zouden vallen in mijn directie, om plaats te maken voor jonge digitale profielen. Het enthousiasme waarmee die mededeling werd gedaan stond haaks op de verslagenheid op de mij omringende gezichten. Het ging namelijk over ons. Toen de vraag kwam of er op leeftijd zou geselecteerd worden, werd dat stellig ontkend. Er werden zelfs grapjes gemaakt over de leeftijd van de directeur, zelf een vijftiger, die de boodschap aan het verkondigen was.

Achteraf blijkt dat 48% van de mensen die ontslag kregen tussen 55 en 65 jaar oud was, 38% was ouder dan 45.

Ook in mijn eigen ploeg was de onrust natuurlijk groot. Bij elk bilateraal overleg dat ik had met mijn leidinggevende, vroeg ik of er duidelijkheid was over de criteria voor ontslag: wie bepaalde wie er moest vertrekken en waarom. Elke keer gingen de armen in de lucht en kreeg ik te horen: ‘Ik weet dat niet en ik wil dat ook niet weten.’

Ik vond dat ongepast.

Ik wilde antwoorden kunnen geven aan mijn ploeg. Voor mezelf was ik niet eens ongerust.

Hoe hard kan een mens zich vergissen.

Het verhaal van Brian Chesky, over hoe een CEO van in het prille begin de juiste toon kan zetten, gaat in internationale HR-kringen rond als een mooi voorbeeld van communicatie. Hij is erin geslaagd om werknemers die jarenlang zijn trouwe soldaten waren en toch het bedrijf moesten verlaten iets mee te geven om trots op te zijn. Door dat te doen, zelfs op het moment van ontslag, heeft hij bondgenoten gecreëerd die zijn bedrijf altijd en overal zullen verdedigen.

Brian Chesky is de CEO van Airbnb. Hij was door de coronapandemie genoodzaakt om 1.900 medewerkers te ontslaan. Doordat hij de tijd nam om zeer empathisch te communiceren, voelt een groot aantal van de mensen die voor Airbnb werkten zich nog altijd verbonden met het bedrijf.

Op 5 mei 2020 begint zijn communicatie naar zijn medewerkers met de zin: 'Dit is de zevende keer dat ik het woord tot jullie richt vanuit mijn huis. Iedere keer dat we contact hadden, heb ik goed nieuws en slecht nieuws gedeeld. Vandaag heb ik erg droevig nieuws te melden.'

Het feit dat de CEO weet hoeveel keer hij nieuws heeft gebracht duidt op betrokkenheid en een persoonlijke aanpak. Hij beaamt verder dat er ontslagen zullen vallen en zegt er onmiddellijk bij dat Airbnb een bedrijf is dat gericht is op samenhang en dat het daarom enorm moeilijk zal zijn voor iedereen, maar uiteraard in het bijzonder voor de mensen die het bedrijf zullen moeten verlaten. Onmiddellijk voegt hij eraan toe dat hij zo veel mogelijk informatie zal geven over hoe hij tot die beslissing is gekomen, wat het bedrijf zal doen voor hen die het bedrijf moeten verlaten en hoe het daarna verder zal gaan.

Vervolgens legt hij zeer concreet uit waarom deze beslissing is genomen, hoe ze genomen is en hoe hij en zijn naaste medewerkers de selectie hebben gemaakt van de mensen die moeten gaan.

Hij eindigt zijn (lange) communicatie met de melding dat er geweldige mensen zullen moeten gaan. Mensen die hij graag ziet en waardeert en waarvan hij weet dat andere bedrijven baat gaan hebben bij hun aanwerving.

Chesky beseft dat onzekerheid een van de ergste emoties is bij ontslag. En hoewel hij als CEO werknemers heeft in meer dan 24 landen is hij zeer duidelijk over wanneer de gedupeerde werknemers geïnformeerd zullen worden, door wie dat zal gebeuren en hoe ze hem zelf rechtstreeks kunnen bereiken.

Hij spreekt over nazorg op individueel niveau door te eindigen met de vraag aan de werknemers die blijven om hun ex-collega's te laten weten dat ze belangrijk zijn en altijd een deel zullen uitmaken van het Airbnb verhaal. Tegen de mensen die moeten vertrekken zegt hij: 'Het spijt me oprecht, weet alsjeblief dat dit niet jouw fout is. De wereld is continu op zoek naar het talent en de kwaliteiten die jij toonde bij Airbnb. Ik wil je, uit de grond van mijn hart bedanken om ze met ons te delen.'

Brian