

Voorkomen is beter dan genezen

Kan een goede loopbaanplanning gedwongen ontslag voorkomen?

Door: Monique Leenders



Op dit moment zien veel werknemers zich geconfronteerd met een (dreigend) gedwongen ontslag. Wat is het effect ervan op hun leven en wat betekent dit voor hun toekomst? Dit werd onderzocht bij medewerkers van een middelgroot bedrijf. De ontwikkelingen op de huidige arbeidsmarkt maakt dat een loopbaan bij één en dezelfde werkgever niet meer als vanzelfsprekend kan worden beschouwd, maar wat voor veel werknemers geen eenvoudige opgave is hierop te anticiperen.

Wereldwijd slaat de recessie om zich heen en steeds meer werknemers zien zich geconfronteerd met een gedwongen ontslag. Werk geeft voor veel mensen een zinvolle invulling van hun leven en het verlies van een baan wordt gezien als één van de tien meest stressvolle gebeurtenissen in het leven van mensen (Prevo & van Burik, 2002). De problemen die zij daarbij kunnen ervaren zijn persoonlijke van aard (zowel psychische als fysieke klachten), hebben sociale gevolgen (wegvallen van structuur, buiten de maatschappij staan, relatieproblemen, enzovoorts) en kunnen leiden tot problemen op het financiële vlak (hypotheeklasten, studerende kinderen,

enzovoorts). Outplacementbureaus worden vaak ingezet om werknemers te begeleiden van werk naar werk, waarbij ondersteuning bij verliesverwerking onderdeel is van deze trajecten. Naarmate de periode van 'rouw' korter duurt, zal een werknemer sneller in staat zijn zich te richten op sollicitatieactiviteiten en het bewerken van de arbeidsmarkt. Het belangrijkste doel in deze trajecten is het in beeld brengen van iemands kwaliteiten en capaciteiten en vandaar het liefst 'recessieproof' werk te vinden. In praktijk betekent dit dat het streven is werknemers zonder een periode van werkloosheid te reintegreren van hun oude naar een nieuwe en vooral passende baan.

'Bijna de helft ervoer in erge tot hele erge mate gevoelens van onzekerheid'

Wij onderzochten werknemers van een middelgrote organisatie in het zuiden van het land, dat een aantal jaren geleden werd overgenomen door een Amerikaans bedrijf. Na enkele reorganisaties, waarbij een jaar eerder al 250 werknemers waren ontslagen, moesten nu als gevolg van de definitieve bedrijfssluiting de laatste 224 afvloeien. De gemiddelde leeftijd was 51,5 jaar. Van deze groep had 31 procent minimaal een mbo-opleiding. Van de lageropgeleiden had 53 procent een beroepsopleiding gevolgd en had zestien procent als hoogst genoten opleiding lagere school. Het gemiddelde aantal jaren dienstverband was 26,3 jaar. Uit de enquête bleek dat zeventig procent van de werknemers er redelijk tot alle vertrouwen in had een andere baan te zullen vinden. Eén op de vier werknemers bleek er (helemaal) geen vertrouwen in te hebben. Werknemers van 54 jaar en ouder verwachtten minder vaak een andere baan te zullen vinden dan werknemers jonger dan 54 jaar.

Psychische/sociale problemen

Verder werd onderzocht in welke mate werknemers psychische/sociale problemen ondervonden als gevolg van het aanstaande ontslag. Als het gaat om psychische problemen werden de respondenten verschillende vragen voorgelegd. Het bleek dat ongeveer de helft (47 procent) van hen in erge tot hele erge mate gevoelens van onzekerheid ervoer, terwijl de andere helft (52 procent) hier nauwelijks tot helemaal geen last van had. Als het gaat om de mate waarin mensen spanningen ervoeren gaf 69 procent van hen aan zich nauwelijks tot helemaal niet gespannen te voelen, terwijl dertig procent dat wel deed. Op de vraag 'piekert u op dit moment veel over uw huidige situatie', gaf 33 procent aan helemaal niet tot niet veel te piekeren, 33 procent niet veel/niet weinig en 33 procent heel veel tot heel erg veel.

Hoewel het in deze onderzoeksgroep gaat om werknemers die geconfronteerd werden met onvrijwillig ontslag, bleek dat slechts 28 procent vond dat hun gevoel van eigenwaarde (heel) erg veranderd was. De overige 72 procent gaf aan hier niet of nauwelijks last van te hebben. Tot slot werd de vraag voorgelegd 'hoe kijkt u aan tegen de toekomst?' Het resultaat op deze vraag was vergelijkbaar met enkele van bovengenoemde vragen: 25 procent was hierover negatief en 75 procent positief. Ontslag treft niet alleen de individuele werknemer maar het kan de relatie met de directe omgeving eveneens beïnvloeden. Sociale ondersteuning kan echter ook helpen bij de verwerking van het verlies van de baan. In het onderzoek werd de werknemers de vraag voorgelegd of zij mensen in hun omgeving hadden met wie ze hierover konden praten. Voor de meeste was deze steun (93 procent) er wel, terwijl zes procent aangaf geen steun te krijgen. Opmerkelijk was dat deze ondersteuning door veel personen noch als positief noch als negatief werd ervaren (28 procent) en door één respondent zelfs als negatief. De meesten (86 procent) gingen er vanuit dat de omgeving nog steeds positief over hen dacht. Concluderend kan worden gezegd dat in deze onderzoeksgroep ongeveer één op de vier werknemers psychische/sociale problemen ervaart bij onvrijwillig ontslag.

Employability

Opmerkelijk was dat een aantal werknemers al geruime tijd (vijf á zes jaar) zag aankomen dat vanuit Amerika werd aangestuurd op sluiting van het bedrijf. Desondanks kozen de meeste werknemers ervoor bij het bedrijf te blijven werken in de hoop dat het onheil alsnog afgewend zou worden. Weinig werknemers waren bij aanvang van het outplacementtraject actief op

de arbeidsmarkt, zeven procent had inmiddels een andere baan en negen procent was ermee bezig. Mogelijke redenen hiervoor zijn niet onderzocht, maar wellicht speelt de combinatie van leeftijd, werkervaring binnen één en hetzelfde bedrijf en het grote percentage laagopgeleide werknemers een belangrijke rol. Gezien het gemiddeld grote aantal jaren dienstverband moet worden aangenomen dat werknemers zich tot op het laatst toe weinig proactief opstelden ten aanzien van de eigen loopbaan. De verzorgingsstaat zoals we deze in Nederland op vele terreinen kennen heeft zich in de loop der jaren kennelijk ook ongemerkt genesteld binnen het bedrijfsleven. Deze filosofie wordt door Amerikaanse investeerders duidelijk niet gevolgd. Een gevolg daarvan is dat werknemers in deze bedrijven niet of nauwelijks voorbereid zijn op een crisis zoals zich deze in de Westerse wereld op dit moment voltrekt.

De veranderende arbeidsmarkt, onder andere het gevolg van de globalisering, leidt er echter toe dat werknemers er niet meer op kunnen vertrouwen tot in lengte van dagen bij dezelfde werkgever te kunnen blijven werken. Daarnaast leidt het in maart 2006 ingevoerde afspiegelingsbeginsel ertoe dat ontslag ook de oudere werknemer met een langer dienstverband aangaat. De uitdaging om op deze ontwikkelingen te kunnen inspelen zal in de toekomst een samenspel moeten zijn tussen werkgevers en werknemers. De individuele werknemer zal enerzijds steeds meer verantwoordelijk worden voor de eigen loopbaan, anderzijds ligt er voor bedrijven de taak deze employability te ondersteunen en te faciliteren. Interventies vanuit HRM dienen gericht te zijn op het versterken van de *coping* stijl van werknemers om te kunnen omgaan met de huidige ontwikkelingen. Voortdurend leren, ondersteund door trainingen en opleidingen om mee te kunnen gaan in



Kan een goede loopbaanplanning gedwongen ontslag voorkomen?

de eisen die de huidige arbeidsmarkt aan werknemers stelt, moet daarbij centraal staan. Vaker verandering van baan kan ertoe leiden dat werknemers, voor wat betreft hun loopbaan, meer crisisbestendig worden. Ook in deze is, net zoals in de gezondheidszorg, voorkomen nog altijd beter dan genezen.

Beleid ten aanzien van onvrijwillig ontslag

Uit dit kleinschalig onderzoek bleek dat veel werknemers in meer of mindere mate (ernstige) psychische/sociale problemen ervaren als het gaat om onvrijwillig ontslag. Om te voorkomen dat deze problemen een belemmering worden voor reïntegratie naar ander werk, kan de werkgever ertoe bijdragen dit leed te verzachten door aandacht te schenken aan de manier waarop het ontslag binnen de eigen organisatie geregeld wordt. Onderzoek laat zien dat werknemers beslissingen makkelijker accepteren als ze het gevoel hebben dat deze op eerlijk wijze genomen zijn. Eerlijkheid bestaat uit drie aspecten in die zin dat:

- 1) op basis van prestaties in het verleden besloten wordt wie voor ontslag in aanmerking komt;
- 2) de procedures over hoe deze beslissingen tot stand komen duidelijk zijn en voor iedereen gelijk;
- 3) men de informatie omtrent de ontwikkelingen helder communiceert. Hiermee kan de psychische schade van de betrokken werknemers en de achterblijvers tot een minimum wordt beperkt.

De laatste groep verdient speciale aandacht, omdat zij collega's zien vertrekken met wie soms jaren is samengewerkt. Dit scheidingsproces kan demotiverend werken niet in de laatste plaats omdat zij onzekerheid ervaren omtrent het behoud van de eigen

baan. Op langere termijn kan dit leiden tot een verminderde productie, of in het ergste geval, het vrijwillig verlaten van de organisatie (Kieselbach & Mader, 2002).

Daarnaast kunnen organisaties zorg dragen voor de met ontslag bedreigde medewerkers door hen met behulp van een outplacementbureau van werk naar werk te begeleiden. Op deze wijze kan voorkomen worden dat zij (langdurig) werkloos raken en vervolgens via de WW moeten gaan reïntegreren. Voor veel (oudere) werknemers ligt de tijd dat ze moesten solliciteren ver achter hen en zijn hun vaardigheden op dat gebied sterk verouderd. Ondersteuning hierbij kan hen helpen de periode van (dreigende) werkloosheid zo kort mogelijk te houden.

Mw. M.V.E. Leenders, MSc is werkzaam als psycholoog bij loopbaanadviesbureau Thaeles in Malden. Correspondentieadres: monique.leenders@thaeles.nl

Literatuur

- Kieselbach, T. & Mader, S. (2002). Occupational transitions and corporate responsibility in layoffs; a European research project (SOCOSE). *Journal of Business Ethics*, 39, 13-20.
- Prevo, C. & van Burik, M. (2002). *Het ABC van psychische problemen op het werk*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

