



HARD OP DE INHOUD ZACHT OP DE RELATIE

Goed stoppen met arbeidsrelaties

SYTSKE FEENSTRA
24 mei 2010

Master in General Management
Academie voor Management
Begeleiders: Philip Wagner en Ron van Zonneveld

Profiel van de deelnemers

Mastertraject editie 11

Periode 07/09/2009 - 30/06/2011

Naam	Mevrouw drs. S. Feenstra (Sytske)	Voornaam	Sytske
Organisatie	Stg. De Jutters	Geboortedatum	28-09-1965

Vooropleiding

Instelling	Richting	Van	Tot	Diploma
Rijksuniversiteit van Groningen (RuG)	Pedagogiek	1985	1990	1990
HAVO	Algemeen	1978	1982	1982
HBO	Onderwijskunde	1982	1985	1985

Werkervaring

Organisatie	Functie	Van	Tot
De Jutters	Sectormanager	2006	heden
Onderwijsadvies	Adjunct Directeur	2001	2006
SBD Rijnland	Wvd Directeur	1999	2001
SBD Rijnland	Adjunctdirecteur	1997	1999
CED	Adviseur Projectleider	1990	1997

Nevenactiviteiten en/ of bestuursfuncties

Bestuurslid Gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid Leiden en Delft.

Motivatie voor deelname

Beroepsperspectief

Verdere ontwikkeling tot allround bestuurder.

Motivering

MGM behalen.

2005 diploma BSC

2008 diploma Bestuulijk leiderschap

"Morgen gaat ze weg, of anders overmorgen"
Acda en de Munnik , live in Leiden, 2010

Foto voorpagina
Marijke Markus (1999)

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1. Het fenomeen stoppen	
2. Onderzoeksveld	
3. Vraagstelling	
2. Begrippen	7
1. Stoppen	
2. Arbeidsrelatie	
3. Stoppen met een arbeidsrelatie	
4. Leiderschap	
3. Theoretisch kader	11
1. Inleiding	
2. Het stopproces in stappen	
3. Verklaringen voor niet-stoppen	
4. Stopbelemmeringen bij leiders	
1. Belemmeringen in leiders	
2. Belemmeringen voorafgaand aan het stopproces	
3. Belemmeringen tijdens het stopproces	
4. Belemmeringen tijdens het ontslaggesprek	
5. De prijs van niet of niet goed stoppen	
6. De context waarbinnen de arbeidsrelatie wordt gestopt	
1. Organisatiecontext	
2. Effect op de organisatie	
7. Stoppen met beleid	
1. Inleiding	
2. Ontslagprotocol	
3. Managen van uitstroom	
4. Uitstroom van medewerkers in relatie tot instroom en doorstroom	
8. Model stopinterventies	
4. Onderzoekopzet	25
1. Inleiding	
2. Onderzoeksplan	
3. Onderzoeksverloop	
4. Dataverwerking	
5. Resultaten	29
1. Inleiding	
2. Het stopproces	
1. Fase van besluitvorming	
2. Fase van uitvoering	
3. Fase van afhechten	
4. Fase van evaluatie	
3. Leiderschap	
4. De context van het stoppen met een arbeidsrelatie	
1. Bevorderende factoren	
5. Effect op de organisatie	

6. Conclusies	38
1. Goed stoppen met een arbeidsrelatie	
1. Hard op de inhoud, zacht op de relatie	
2. In het stoppen met een arbeidsrelatie wordt leiderschap zichtbaar	
3. Model Goed stoppen met een arbeidsrelatie	
2. De moeite om te stoppen met een arbeidsrelatie	
3. Stopscenario	
4. Huidige arbeidsmarktsituatie	
5. De toekomst van de arbeidsrelatie	
7. Aanbevelingen	42
1. Voor leiders die willen stoppen met een arbeidsrelatie	
2. Voor organisaties die willen sturen op stoppen	
3. Suggesties voor verder onderzoek	
1. Stoppen met arbeidsrelaties	
2. Stoppen in organisaties	
8. Bronnen	44

Bijlagen

1. Het beëindigen van een arbeidsrelatie op initiatief van de werkgever
2. Theorieën over besluitvorming
3. Raamwerk voor een ontslagleidraad
4. Topiclijst
5. Criteriumgericht interview
6. LSD-techniek
7. Concrete stappen in het onderzoeksplan
8. Stopproces versie 1
9. Resultatenoverzicht
10. Aanbevelingen voor leiders

1. INLEIDING

1.1. Het fenomeen stoppen

De eerste keer dat ik me bewust was dat stoppen een kunst was, was toen ik lid was van het werkverband POM (Personeel Organisatie en Management van de Nederlandse Vereniging van Orthopedagogen). Na een aantal jaren boeiende discussies en activiteiten voor onze leden te hebben georganiseerd, waren de doelen bereikt. Toen het onderwerp hoe we verder zouden gaan ter tafel kwam, werd er heftig op mij gereageerd toen ik voorstelde te stoppen met de werkzaamheden van het werkverband. Allerlei pogingen werden gewaagd om een doel te vinden om door te gaan, we vonden echter geen reden om door te gaan en besloten uiteindelijk een half jaar later toch te stoppen. Ik merkte hoe lastig het was met een groep mensen iets te beëindigen. Zo ontstond mijn interesse in het fenomeen stoppen.

Nu is niet alleen stoppen met werkzaamheden lastig. Kijkend naar de hoeveelheid boeken en websites over "stoppen met roken" bevestigen mij dat stoppen in het algemeen blijkbaar voor veel mensen moeilijk is. Ook in de politiek zie ik moeite met stoppen. Denk aan het debat over het vertrek van het Nederlandse leger uit Uruzgan, of de discussie of we nog kunnen stoppen met de aanleg van de NoordZuidlijn in Amsterdam. Daarmee is het onderwerp stoppen en de moeite daarmee, een relevant thema voor onderzoek.

Ook in organisaties kan stoppen allerlei vormen hebben. Stoppen met bepaalde bedrijfsactiviteiten, stoppen met ineffectieve gewoonten of stoppen met een arbeidsrelatie. Ik wil graag onderzoeken of er goede manieren bestaan om te stoppen in organisaties, zodat we dit beter kunnen doen. Beter betekent voor mij "op het juiste moment, zonder onnodige pijn". In de managementliteratuur is niet veel geschreven over stoppen en dus al helemaal niet over goed stoppen en ook in managementopleidingen lijkt niet veel aandacht te worden besteed aan dit thema. Stoppen schijn je vooral te leren door er ervaring in op te doen. Positieve uitzondering hierop is Herman van Gunsteren (2002) die geprobeerd heeft het fenomeen stoppen te beschrijven. De ondertitel van zijn boek Stoppen "je wilt het, je kunt het, maar je doet het niet", is zeer herkenbaar.

1.2. Onderzoeksveld

In dit onderzoek beperk ik me tot **het stoppen met een arbeidsrelatie**. Termen die hiervoor ook wel worden gehanteerd zijn het ontslaan van een medewerker of het beëindigen van een arbeidsovereenkomst.

In werksituaties heb ik meermalen meegemaakt dat bestuurders ineffectieve medewerkers laten zitten. Iedereen in de organisatie is op de hoogte van het slechte functioneren, toch blijft hij op zijn plek zitten, totdat het echt onhoudbaar wordt. Waarom zo lang wachten? Wat maakt dat een leidinggevende dit laat bestaan?

Veel organisaties lijken moeite te hebben om met medewerkers te stoppen. Ook als mensen wel willen stoppen, doen ze het vaak niet. Dit kan zowel in een persoon zelf liggen ("ik ga ooit iets anders doen" zeggen ze, de omgeving weet intuïtief dat zij het nooit gaan doen), als bij de organisatie die niet optreedt om een slecht

functionerende medewerker te laten stoppen. Soms blijft dit laten zitten van een slecht functionerende medewerker heel lang bestaan, totdat er een moment komt dat het onhoudbaar wordt en er heel bot en abrupt gestopt wordt. Meestal veroorzaakt dit veel leed, zowel voor het slachtoffer als voor de organisatie.

Mijn persoonlijke opvatting is dat dit een onmenselijke manier van doen is, die ook echt anders kan. Goed werkgeverschap houdt voor mij ook in dat je de uitstroom van medewerkers zorgvuldig managet.

1.3. Vraagstelling

Ik wil exploreren hoe op een goede manier gestopt kan worden met medewerkers in een organisatie. Met goed bedoel ik goed voor de medewerker en goed voor de organisatie. Hoe het stoppen met een arbeidsrelatie het beste kan verlopen en ook goed kan zijn voor de organisatie.

Ik wil hierbij kijken naar de relatie tussen de besluitnemer en het slachtoffer, maar ook naar het effect hiervan op de achterblijvers in de organisatie. Verder is mijn veronderstelling dat de context van de organisatie van invloed is op het stoppen met een arbeidsrelatie.

Subvragen zijn:

- Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren in het nemen van een besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie?
- Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren in het uitvoeren van het stoppen van een arbeidsrelatie?
- Wat kunnen leiders doen om een stopproces goed te laten verlopen?
- Welke organisatiecontext belemmert of bevordert goed stoppen met een arbeidsrelatie?
- Wat zijn de effecten van goed stoppen op de organisatie?
- Hoe leer je goed stoppen met een arbeidsrelatie?

Beoogd onderzoeksresultaat is een theorie over stoppen met een arbeidsrelatie, die leiders helpt dit op een goede wijze te doen. Ik hoop hen inzicht te geven hoe (ingewikkeld) een dergelijk stopproces er uit ziet. Daar kunnen ze hun voordeel mee doen op het moment dat het stoppen met een arbeidsrelatie met een of meer medewerkers aan de orde is. Als het resultaat bruikbaar is voor leiders, kan het mogelijk ook een bijdrage leveren aan de scholing van managers.

2. BEGRIPPEN

2.1. Stoppen

Met stoppen bedoel ik het beëindigen van iets, het tot stilstand brengen. Stoppen is in deze context een geleidelijk proces en niet een afgebakende kortstondige daad.

Stoppen definieer ik, in navolging van Van Gunsteren (2002), als het bewerken en verwerken van te beëindigen activiteiten en relaties.

Goed stoppen (Van Gunsteren, 2002) is het aanvaarden van de mogelijkheid dat je er nog slechter aan toe wordt, dit is een voorwaarde voor loslaten en echt stoppen. Loslaten als je er enkel beter van wordt is niet zo moeilijk. Wat moet vereist is loslaten als er daarna een onzekere leegte opdoemt waarin niets gegarandeerd wordt. Stoppen is niet voorbehouden aan iets wat onhoudbaar is. Stoppen kan ook een bewuste daad zijn, iets positiefs.

Het stopproces kan spelen op individueel niveau. Bij het stoppen waar anderen bij betrokken zijn, komt er nog een coördinatieprobleem bij, het individu moet zijn stophandelingen afstemmen op anderen. De kunst is de stophandelingen te definiëren als wederzijds herkenbaar, doeltreffend en betekenisvol. De reden om te stoppen kan zijn dat mensen uit elkaar gegroeid zijn en zich op andere zaken richten. Probleem daarbij kan zijn dat tegen de tijd dat men beseft te moeten stoppen de verhoudingen al dusdanig zijn verstoord dat de vereiste communicatieve vaardigheden om tot een goed einde te komen niet meer ingezet kunnen worden. Zelfs voor personen die elkaar vriendelijk gezind zijn en wel goed communiceren kan de afstemming precair zijn. Dat doet zich voor als de tijd dringt of als de collectieve stophandelingen eenmalig en onomkeerbaar zijn en het mislukken ervan fatale gevolgen heeft.

Het stopproces kan onderverdeeld worden in het besluit tot stoppen en het uitvoeren van het stoppen.

Stoppen kan gaan over zelf stoppen en doen stoppen. In het geval van het stoppen met een arbeidsrelatie gaat het om het laatste. Een leidinggevende is de stopper, in de betekenis dat hij een arbeidsrelatie met een werknemer doet stoppen.

2.2. Arbeidsrelatie

De verhouding tussen een werkgever en een werknemer is een relatie waarin loon tegen arbeid wordt geruild, waarin er samengewerkt moet worden (met de werkgever, maar ook met collega's) en er sprake is van onderschikking (de werkgever heeft het recht om aan te geven wat de werknemer moet doen). Het zal duidelijk zijn dat die drie verschillende dimensies een arbeidsrelatie¹ spanningsvol

¹ Kluytmans onderscheidt de klassieke arbeidsrelatie (in ruil voor arbeid levert de werknemer arbeid, maar vooral loyaliteit aan de organisatie) van de moderne arbeidsrelatie (een overleg -en onderhandelingsrelatie, met hogere eisen aan leidinggevend en op het terrein van mensmanagement).

kunnen maken (Kluytmans, 2008). Het onderscheidende kenmerk van een arbeidsrelatie ten opzichte van andere overeenkomsten is het recht van de werkgever de werknemer opdrachten en aanwijzingen te geven.

2.3. Stoppen met een arbeidsrelatie

Stoppen met een arbeidsrelatie komt vaak voor, in Nederland minimaal een miljoen keer per jaar. In zo 'n 5% van de gevallen betreft dit gedwongen ontslagsituaties². In deze scriptie beperk ik me tot de beëindiging van de arbeidsrelatie op initiatief van de werkgever. Redenen (Welch, 2005) voor dit gedwongen ontslag zijn

- het zondigen tegen de bedrijfsintegriteit door de medewerker, of
- bedrijfseconomische motieven (economische tegenwind), of
- ontslag wegens slecht functioneren van de medewerker.

In bijlage 1. is dit nader beschreven.

Om een arbeidsrelatie met een slecht functionerende medewerker te beëindigen is een goed ontslagdossier van belang; hieruit blijkt dat de werkgever zijn best heeft gedaan de werknemer te behoeden voor ontslag³.

De rechter en het CWI willen weten of (Immerzeel 2009):

1. de werknemer schriftelijk is verteld dat hij slecht functioneert en dat hij zijn prestaties moet verbeteren
2. de werkgever hem een reële kans heeft gegeven om zichzelf te verbeteren (daarvoor moet er tijd en begeleiding zijn geweest)
3. er tussentijdse evaluatie is geweest van de vorderingen van de werknemer
4. herplaatsing naar een andere functie niet mogelijk was geweest in plaats van ontslag.

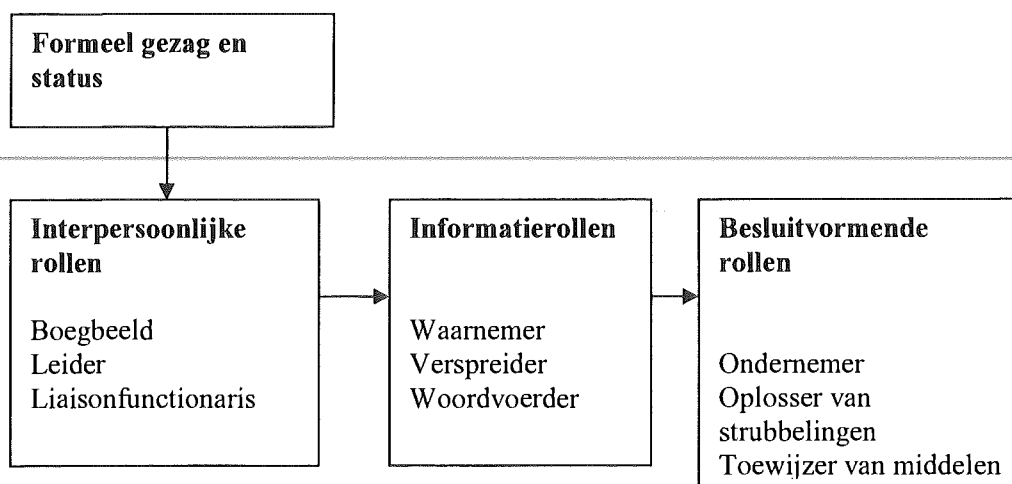
2.4. Leiderschap

Om leiderschap te definiëren baseer ik me op Mintzberg (1991).

Een organisatie van een willekeurige verzameling mensen kenmerkt zich door de aanwezigheid van een gezag -en bestuurstructuur. Een manager is daarbinnen iemand die is belast met het formele gezag over een organisatie of een onderdeel ervan. Formeel gezag verschaft status, wat leidt tot diverse inter-persoonlijke betrekkingen, en dat geeft weer toegang tot informatie. Informatie stelt de manager vervolgens in staat besluiten te nemen en strategieën voor zijn organisatie te ontwerpen.

² In 2008 werd 51.913 keer via CWI of Kantonrechter een arbeidsrelatie beëindigd (ontslagstatistiek, 2008).

³ Vooral ontslagaanvragen op grond van een arbeidsconflict of een slecht functionerende medewerker worden vaak geweigerd door CWI (10%) of ingetrokken door de werkgever (8%) vanwege kansloze dossiers (Immerzeel, 2005).



Figuur 1. Mintzberg, de rollen van de manager (1991)

Macht heeft betrekking op de positie en niet om de eigenschappen van degenen die macht hebben. Ook de minder machtige mensen bepalen hoe de relatie in elkaar steekt door wat ze doen en wat ze laten. Zij zijn de aandrijvers van de machtsdrijfveer van de machtigen. De houding van de volgers bepaalt het gedrag van de (machtige) leider. In het geval van een leider en zijn medewerker spelen minimaal twee soorten macht⁴ een rol in hun verhouding, namelijk sanctiemacht en formele macht (Mulder, 2004).

Een organisatie kan niet zonder leiderschap, want dat is het niveau van de keuzes over principes en vertrekpunten (strategie), van beslissingen over de uitvoering daarvan (beleid) en van het management (dagelijkse leiding). Die keuzes en beslissingen vinden plaats op alle niveaus van de organisatie (Ten Kate, 2005).

De effectiviteit van leiders wordt sterk beïnvloed door hun inzicht in hun eigen werkzaamheden. Hun prestaties hangen af van de mate waarin ze de druk en dilemma's van hun functie begrijpen en van hun reactie daarop (Mintzberg, 1991). Onderzoek wijst uit dat integriteit verreweg de belangrijkste eigenschap is die men van leiders verwacht. Leiderschap heeft altijd een ethische component, het bestaat uit bewuste keuzes. Die zijn niet alleen rationeel onderbouwd, maar worden ook uit overtuiging genomen. Die motivatie maakt het beslissende onderscheid (Ten Kate, 2005). Verder is er in leiderschapsonderzoek van Schriesheim e.a. in 1976 een grote correlatie gevonden tussen taakoriëntatie en zorg voor mensen (Quinn, 2006).

Een geschikte leider beschikt over de volgende kwaliteiten (Rengelink, 2007):

- Angsttolerantie. Een leider loopt voor de troepen uit en moet dus geen angst hebben voor deze verantwoordelijkheid.

⁴ Soorten macht (Mulder, 2004)

- Sanctiemacht is een relatie waarin de een door de ander kan worden bestraft of beloond.
- Formele macht (gelegitimeerd) waarbij de minder machtige doet wat de formele machtige wil, omdat hij meent zo te moeten handelen uit loyaliteit of om zich aan de regels te houden.
- Expertmacht, waarbij de ander, op basis van zijn deskundigheid of betrouwbaarheid, meer relevante kennis en/of capaciteiten worden toegeschreven door de minder machtige
- Modelmacht of identificatiemacht ("Zo zou ik willen zijn, ik doe zoals hij")

- Haattolerantie. Niet iedereen zal de leider aardig vinden. Daar moet een leider tegen bestand zijn. Een leider zonder vijanden is waarschijnlijk niet goed in zijn vak.
 - Capaciteit om alleen te (durven) zijn. Veel beslissingen zal een leider alleen moeten nemen.
-

Kort samengevat is leiderschap regisseren met respect voor mensen (Ten Kate, 2005).

3. THEORETISCH KADER

3.1. Inleiding

Het uitgangspunt van deze scriptie is dat een leider het besluit neemt om de arbeidsrelatie met een medewerker te beëindigen. Het motief tot stoppen kan divers zijn (zie 2.3.), waarom gestopt wordt of moet worden met een bepaalde medewerker laat ik in dit onderzoek verder buiten beschouwing. Wat wel wordt uitgewerkt is wat de belemmeringen voor leiders (zelf) kunnen zijn om te stoppen met een arbeidsrelatie en wat de prijs daarvan kan zijn.

In dit hoofdstuk wordt het stopproces in stappen uitgewerkt (3.2.), vervolgens wordt een verklaring gegeven waarom mensen niet stoppen terwijl zij het wel willen (3.3.), daarna worden de belemmeringen die gebonden zijn aan de rol en positie van leiders (3.4.) beschreven.

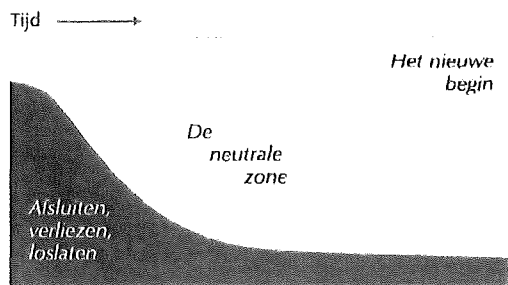
De laatste drie paragrafen gaan over het kader van het stopproces: de context waarbinnen het stoppen met de arbeidsrelatie plaatsvindt en het effect op de organisatie (3.6.), de beleidsmaatregelen waarmee gestuurd kan worden op stoppen met arbeidsrelaties (3.7.) en sluit af met het model Stopinterventies (3.8.).

3.2. Het stopproces in stappen

Goed en effectief stoppen begint met (1) het aanvaarden van het einde van iets (in de toekomst of uit het verleden), vervolgens (2) het verwerken en bewerken van het verleden en ten slotte bestaat stoppen uit het (3) loslaten van het verleden en het verwerken ervan, zodat (4) het stoppen achter je gelaten kan worden (Van Gunsteren, 2002).

Bridges (2005) onderscheidt transitie van verandering. De verandering is situationeel, dat is in het kader van dit onderzoek het gegeven dat een arbeidsrelatie wordt beëindigd. De transitie is het proces dat mensen doormaken als ze de details van een nieuwe situatie internaliseren en accepteren. Zowel voor de leider als voor de medewerker wiens arbeidsrelatie wordt beëindigd is sprake van het doormaken van een transitie.

Een transitie bestaat uit de volgende fasen:



Figuur 2. De drie fasen van transitie (Bridges, 2005)

Transitie en het stoppen met een arbeidsrelatie

In fase 1 gaat het erom de medewerker wiens arbeidsrelatie beëindigd wordt, te helpen zijn verlies te verwerken.

Fase 2 is meestal verwarrend en pijnlijk. Deze fase is nodig om het besluit in al zijn omvang te laten doordringen. Daarna volgt de fase van loslaten, als er sprake is van een nieuw perspectief.

Bij het managen van transitie gaat het om je resultaat te behalen, maar ook dat de leider de medewerker(s) door de drie fasen heen helpt. Organisaties gaan vaak helemaal aan het losmakingproces voorbij en doen niets met de gevoelens van verlies die het met zich meebrengt. Als deze gevolgen niet onderkend worden, is het al bijna een garantie dat de transitie verkeerd wordt gemanaged en dat de verandering daardoor slecht zal verlopen.

Door de fasering van Van Gunsteren (2002) met het transitie model van Bridges (2005) te combineren ben ik tot het volgende conceptuele model gekomen van een goed stopproces.

De twee hoofdfasen in het stoppen zijn het nemen van het besluit (1) en vervolgens de uitvoering ervan (2). Beide fasen zijn in kleinere stappen te onderscheiden. In bijlage 2. is een overzicht opgenomen van theorieën over besluitvorming.

HET STOPPROCES	
Fase 1. Het besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie nemen	a. Constateren dat er een verschil is tussen de verwachtingen (gestelde normen) en de realisatie
	b. Kans geven tot verbetering of verandering
	c. Bij onvoldoende resultaat bij b. oplossingsrichtingen bepalen, inclusief de optie stoppen
	d. Stopoptie onderzoeken op wenselijkheid en haalbaarheid en noodzakelijkheid <ul style="list-style-type: none"> • risicotaxatie maken tussen stoppen en doorgaan
	e. De mogelijke neveneffecten van het stoppen in kaart brengen: <ul style="list-style-type: none"> • op het slachtoffer • op de ontslaggever • op de medewerkers • op de cultuur
	f. Het kiezen voor stoppen
	g. Reflectiemoment voordat je het stoppen gaat uitvoeren: <ul style="list-style-type: none"> • Zie ik het goed? • Ben ik zuiver in mijn afwegingen? • Interne of externe consultatie (wat zou jij doen in zo'n situatie?)
Fase 2. Het stoppen uitvoeren	h. Voorbereiding op het stopgesprek
	i. Het stopgesprek met de medewerker voeren: <p>Inhoud</p> <ul style="list-style-type: none"> • de boodschap overbrengen • het opvangen van de emoties • het checken bij de medewerker of de boodschap duidelijk is overgenomen • medewerker adviseren zich juridisch te laten ondersteunen • afspraak maken voor vervolgesprek <p>Vorm</p> <p>Lijnmanager samen laten uitvoeren met HR</p>

	j. Opvang organiseren voor slachtoffer direct na het gesprek
	k. Tweede stopgesprek: <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken maken over de uitvoering van het stoppen
	l. Het feitelijke stopmoment
Fase 3. Afhechten	m. Afscheid markeren door een ritueel <ul style="list-style-type: none"> • vorm te bepalen op basis van de wens van het slachtoffer
Fase 4. Evaluatie	n. Evaluatie van het stopproces <ul style="list-style-type: none"> • de case zelf (inhoud)? • De uitvoering van het ontslagproces (hoe)? • wat leer ik als leider hiervan? • wat leert de organisatie hiervan?

Figuur 3. Het stopproces

In het stopproces maak ik een onderscheid tussen de fase van het besluit tot stoppen en de uitvoeringsfase van het stoppen. In beide fasen van het stopproces spreek ik van leiderschap. Dit hoeven echter niet dezelfde leiders te zijn, het komt ook voor dat het hogere management besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie en de opdracht aan lager management geeft de uitvoering ervan ter hand te nemen.

3.3. Verklaringen voor niet-stoppen

Hoewel deze scriptie specifiek gaat over de belemmeringen die leiders kunnen hebben bij het stoppen met arbeidsrelaties, is het van belang eerst aandacht te besteden aan algemene psychologische belemmeringen en om ergens mee te stoppen.

Van Gunsteren (2002) heeft hier onder meer onderzoek naar gedaan. Hij duidt het onvermogen van mensen om ergens mee te stoppen als de hardnekkige gewoonte om door te gaan met niet-stoppen. Hij verbaast zich erover waarom mensen zolang doorgaan met activiteiten, met een manier van leven, alleen of met anderen, waarmee ze ontevreden zijn en waarvan ze de onzinnigheid inzien. "Hoe kan deze persistentie van de status quo te verklaren in een cultuur die anderzijds de veranderingsgezindheid, de innovatie en de flexibiliteit zo hogelijk waardeert?" Hij komt tot een aantal verklaringen:

1. De logica van het betere moment. Voor iemand die kan kiezen om al dan niet te stoppen, lijkt er altijd een geschikter tijdstip te zijn om te stoppen dan juist nu. Maar dan is nu nooit het goede ogenblik en wordt het stoppen steeds maar uitgesteld.
2. Een tweede reden is dat stoppen één van de mogelijkheden is. Het hebben van (meerdere) alternatieven leidt vaak tot besluiteloosheid, omdat "de taak om verantwoord te kiezen gewoon ondoenlijk wordt" (Dijksterhuis, 2007). Van Gunsteren noemt dit hoe meer vrijheid, hoe makkelijker stoppen wordt uitgesteld tot een beter moment dan nu.
3. De vertrouwdheid van het lijden.
 - Doorgaan is pijnlijk, maar pijn wordt wel ervaren als een teken dat er geleefd wordt. Bovendien kan dit ook gevoeld worden door de angst voor de leegte die zou ontstaan als hij zich los zou maken van die situatie. Mensen die geen betekenisvolle alternatieven (durven) zien, blijven daarom maar trouw aan wat zij hebben.

- Mensen ervaren weerstand bij het afstand te doen van zaken die men bezit, dit wordt ook wel het eigendomseffect⁵ genoemd (Van Londen en Cools, 2002).
 - Doorgaan, tegen beter weten in, wordt ook gerechtvaardigd door de tijd en energie die men al in een zaak gestoken heeft. Stoppen zou betekenen dat alle getrooste offers of investeringen voor niets zijn geweest.
4. Naast moed om te stoppen, is er een gebrek aan stoprituelen, een sociaal repertoire aan handelingen die het stopproces markeren en voltrekken. Bij het stoppen met arbeidrelaties is er sprake van een grote hoeveelheid juridische geschriften en websites over ontslag, over de mores bij ontslag is weinig literatuur voor handen (Wuijts, 2007).

Andere wetenschappers komen tot vergelijkbare bevindingen. Kets de Vries (1997) verbaast zich over de grote moeite die mensen zich getroosten om disfunctionele situaties voor lief te nemen, als ze maar geen stap in het onbekende hoeven te zetten om hun situatie te verbeteren. Liever houden we vast aan het slechte bekende aan het veelbelovende onbekende.

Vaak geven mensen rationele verklaringen waarom ze niet stoppen, terwijl ze het wel zouden willen. Meestal zijn ze zichzelf niet eens bewust van hun eigen mentale modellen⁶ die hen belemmeren om te stoppen. Argyris (1996) heeft vier redenen gevonden voor het laten zien van ander gedrag dan je denkt dat je laat zien⁷:

1. de situatie onder controle willen houden
2. zoveel mogelijk willen winnen
3. negatieve gevoelens willen onderdrukken
4. rationeel willen zijn (of in ieder geval zo willen overkomen).

Naast deze beperkingen in hun eigen gedrag, zijn mensen ook beperkt in wat ze kunnen zien in een organisatie (De Geus, 1997):

1. we kunnen problemen alleen zien als een crisis onze ogen opent
2. we kunnen alleen zien wat we eerder ervaren hebben
3. we kunnen niet zien wat emotioneel moeilijk is
4. we kunnen alleen datgene zien wat relevant is voor onze kijk op de toekomst.

Morele zwijgzaamheid in de organisatie

Er is iets in organisaties wat mensen ervan weerhoudt om effectief op te treden tegen morele misstanden die zij om zich heen waarnemen. Hoewel medewerkers of toezichthouders individueel weten dat er iets niet klopt, verhindert de organisatiecontext dat zij daadwerkelijk optreden. Dit raadselachtige fenomeen is voor het eerst beschreven door Bird en Waters in 1989. Zij noemen de volgende

⁵ Met het eigendomseffect (*endowmenteffect*) wordt bedoeld dat mensen de neiging hebben verliezen zwaarder te laten wegen dan winsten. Die hogere waarde wordt niet bepaald doordat het werkelijk meer waard is voor je, maar doordat je er eigenlijk niet vanaf wilt. En hoe groter je deskundigheid op het gebied dat je hebt, des te groter de weerstand om er afstand van te doen (Van Londen en Cools, 2002).

⁶ Mentale modellen zijn de diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties en zelfs plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij de dingen zien en hoe we erop reageren. Meestal zijn we ons niet bewust van zo'n mentaal model of het effect dat het op ons gedrag heeft. Mentale modellen geven gestalte aan onze daden. Dit komt deels doordat zij beïnvloeden hoe wij zien (Senge, 1992).

⁷ Argyris (1996) noemt dit het verschil tussen een doetheorie (*theory in use*) en een praattheorie (*espoused theory*). De praattheorie is wat met de mond beleden wordt, de doetheorie is de opvatting die werkelijk sturing geeft aan iemands handelen.

redenen waarom mensen in ondernemingen morele problemen doodzwijgen (Jeurissen, 2009):

1. Bedreiging van de harmonie: een harde noot kraken over iemands gedrag is vaak confronterend.
2. Bedreiging van de effectiviteit: morele communicatie onderbreekt werkprocessen; het is 'gedoe'.
3. Bedreiging van het imago: je moet de vuile was niet buiten hangen.

3.4. Stopbelemmeringen bij leiders

3.4.1. Belemmeringen in leiders

In paragraaf 3.3. is een aantal psychologische belemmeringen genoemd die ook voor leiders zullen gelden. Daarnaast bestaan voor hen mogelijke belemmeringen die samenhangen met hun formele positie en rollen. Na de meer algemene belemmeringen bij leiders, worden per fase van het stopproces een aantal specifieke belemmeringen uitgewerkt in de volgende paragrafen

Angst

Stoppen vereist van leiders dat zij systeemafhankelijk kunnen denken en handelen en bereid zijn de consequenties hiervan te nemen. Vaak laten leiders zich te veel leiden door effecten van beslissingen in plaats van het nemen van de goede beslissingen (Rengelink, 2007). Dit kan gebaseerd zijn op angst voor het verliezen van controle of door het willen vermijden van gedoe in de organisatie, hetgeen een leider kwetsbaar maakt. Hoe hoger je positie, des te kwetsbaarder je wordt. De emotie die met gedoe gepaard gaat, is angst: angst dat het uit de hand loopt, het ontaardt in ruzie, in vechten of rattengedrag (Swieringa en Jansen, 2005).

Mensen ontslaan is een vaardigheid die je in de praktijk ontwikkelt, vaak onder de moeilijkste omstandigheden. Er zijn geen cursussen voor en het is geen onderwerp waarover managers besprekingen voeren hoe dit te doen (Welch, 2003).

Stoppen heeft te maken met de mate waarin een leider bereid is verlies te nemen (of niet en het door te schuiven naar een andere afdeling of een opvolger). Managers gebruiken verdedigingsstrategieën in het dagelijks handelen, wanneer de spanning in een organisatie toeneemt en ze druk voelen, en ze niet het gedrag laten zien dat zou kunnen leiden tot een gewenste verandering. Dit wordt vooral veroorzaakt door de angst de controle te verliezen. Ardon noemt dit "gedrag op de automatische piloot" (in: Schoemaker, 2009).

3.4.1. Belemmeringen voorafgaand aan het stoppen met arbeidsrelaties

'Eén van de problemen is dat bedrijven incompetente mensen niet durven te ontslaan. Ze vinden het te duur of te moeilijk. Dus hebben ze veel zesjes en zeventjes rondlopen, terwijl ze minimaal een acht nodig hebben.' (citaat Besem in: Financiële Dagblad, 25-11-2008).

Steeds weer worden mensen door schuldgevoelens, politieke overwegingen en zorgen over korte-termijnresultaten ervan weerhouden om deze eerlijke gesprekken met "blokkerende middenmanagers" te voeren. Soms speelt ook nog schuldgevoel

(het is bijvoorbeeld een oude leermeester of een vriendje), of angst dat er ruzie komt. Of de korte-termijneffecten zijn nog best goed, waardoor de noodzaak gerelativeerd wordt. Voor dit soort problemen bestaan geen gemakkelijke oplossingen. Dus worden er soms ongelooflijk ingewikkelde oplossingen verzonnen, zoals manipulatie of op een andere manier onschadelijk maken. Dit duurt vaak lang en kan vaak het daglicht ook niet goed verdragen. "En misschien nog wel belangrijker is dat anderen zien dat deze mensen niet aangepakt worden en ontmoedigd raken" (Kotter, 1997). Achteraf hebben managers vaak spijt dat ze zo lang gewacht hebben zo'n medewerker uit zijn functie te zetten.

De noodzaak tot verandering aanvaarden bleek meestal onvoldoende om de managers uit het onderzoek van Kets de Vries en Balazs (1997) aan te zetten actief stappen te ondernemen om hun situatie te veranderen. Ze hadden een duwtje in de rug nodig, een druppel die de emmer doet overlopen (een focusgebeurtenis). Wanneer de latente ontevredenheid dusdanig is gegroeid dat iemand bereid is, maar nog niet klaar, om een beslissende stap te zetten, is er niet veel nodig voor een focusgebeurtenis, een episode die een startschot geeft voor de verandering.

Dit verklaart ook waarom een interim-manager gemakkelijker een besluit tot stoppen kan nemen dan iemand die betrokken is geweest bij de loopbaan van een medewerker. De interim-manager kan de eerder gemaakte kosten rationeel benaderen en niet als offers die tevergeefs zouden zijn geweest als men er nu mee stopt (Nooteboom, 2002). Ook Van Gunsteren (2002) constateert dat de eigenlijke bijdrage van interim-managers aan een organisatie is dat zij helpen met het beëindigen van vastgeroeste gedragspatronen en destructieve sociale routines waarvan iedereen in de organisatie wel weet dat die moeten ophouden, maar die de organisatie zelf niet in staat is daadwerkelijk te stoppen.

Om te kunnen stoppen met belangrijke bedrijfsactiviteiten is het belangrijk dat degenen die verantwoordelijk zijn voor het stopbesluit, persoonlijk geen psychologische belemmeringen hebben bij het omgaan met verlies⁸ (Van Londen en Cools, 2002). Mogelijk speelt dit ook bij het stoppen met een arbeidsrelatie.

3.4.2. Belemmeringen tijdens het stoppen met een arbeidsrelatie

Soms moet je mensen er echt uit zetten. "Die gebeurtenis is afschuwelijk, zowel voor degene die het ontslag moet aanzeggen, als voor de persoon die het verzoek krijgt op te stappen. De meeste goede managers vinden deze ingreep ongelofelijk moeilijk, zij worden tevoren, tijdens en na het ontslaggesprek geplaagd door gevoelens van schuld en bezorgdheid". (Welch, 2005).

Ontslagblunders zijn *te overhaast ontslaan, te weinig openhartig zijn en te lang wachten* (Welch, 2005).

Vaak wordt te lang gewacht met het ontslaan van een medewerker bij slecht functioneren. "Dat leidt tot een soort zombie-effect. Iedereen weet allang dat een bepaald iemand zal worden ontslagen, met inbegrip van de betrokkene zelf, maar de baas heeft teveel tijd nodig om de trekker over te halen. Het resultaat is dat er in de

⁸ Hiermee wordt bedoeld dat zij persoonlijk een keer betrokken zijn geweest bij een exit, dat ze "er een keer door heen zijn gegaan" (Van Londen en Cools, 2002).

organisatie een enorm pijnlijke situatie ontstaat die zelfs tot een soort verlamming kan leiden. Waarom laat een superieur het zover komen dat het zombie-effect ontstaat? Een van de redenen is dat iemand ontslaan zo moeilijk is dat niemand er graag aan begint, zodat de daad vaak wordt uitgesteld. Bij het zombie-effect is ook iets subtielers aan de hand: de baas laat een ondergeschikte sappen, omdat hij of zij de collega's van betrokkene duidelijk wil maken waarom het ontslag noodzakelijk is, zodat zij zich er als het ware mee gaan verzoenen. Dit is eigenlijk wreed, maar de meeste managers willen liever te boek staan als zorgvuldig dan als ondoordacht" (Welch, 2005).

Er moet als het ware voldoende draagvlak zijn voor het stopbesluit.

Om belangrijke veranderingen door te kunnen voeren is de instemming van de werkelijke macht in een organisatie een vereiste (Van Londen en Cools, 2002) en een succesvol bestuurder ontleent zijn succes aan zijn vermogen om die macht te organiseren.

3.4.3. Belemmeringen tijdens het ontslaggesprek

Het overbrengen van de boodschap is een belangrijk aspect van het ontslaggesprek.

"Er zijn echter veel voorbeelden bekend van medewerkers die na afloop van het gesprek niet wisten of ze bevorderd waren dan wel ontslagen"

(www.financieelondernemen.nl/artikelen/585).

De kans dat de boodschap niet helder overkomt bij de medewerker is aanwezig, valkuilen bij een ontslaggesprek zijn dan ook (www.goc.nl):

- het uitstellen van het slechte nieuws door over triviale zaken te praten, waardoor het steeds moeilijker wordt to the point te komen
- om de hete brij heen draaien door de leider
- het mooier voorspiegelen van de werkelijkheid, verhullend taalgebruik hanteren of voordelen benoemen ("zie het als een nieuwe start")
- het in de verdediging schieten door de leider ("voor mij is dit ook niet gemakkelijk om je dit te vertellen")
- trachten de medewerker zelf de conclusie te laten stellen ("hoe vind je zelf dat de afgelopen maanden zijn gegaan?")
- te weinig tijd nemen voor de emoties van de medewerker na het vertellen van het slechte nieuws.

3.5. De prijs van niet of niet goed stoppen

Mensen die het vaak hebben over wat ze niet wensen, blijven in de praktijk meestal langdurig in diezelfde ongewenste situatie hangen (Knoope, 1998). Wanneer mensen blijven doorgaan, in een onhoudbare situatie, in plaats van te stoppen, verslechtert hun situatie zich vaak en daardoor wordt stoppen nog moeilijker. Iemand werkt zich steeds meer in de nesten, raakt verstrikt in plaats van tijdig te kappen met zijn poging er iets van te maken (Van Gunsteren, 2002). Dit fenomeen wordt entrapment⁹ genoemd.

Soms wordt er wel gestopt, maar op een zeer abrupte wijze. Dat oogt radicaal en flink. Het vindt ook maatschappelijke waardering als een teken van sterkte. Men schept ruimte om met iets nieuws verder te gaan en gooit de last van het verleden radicaal van zich af. Het verleden blijkt echter zo niet te stoppen. Het keert terug op

⁹ Een medische term voor een zenuwaandoening die ontstaat door de beklemming van de zenuw.

onvoorziene wijze, juist wanneer de persoon die zich losgemaakt dacht te hebben even in moeilijkheden en kwetsbaar is. Het is een illusie om te denken dat je activiteiten en bindingen die voor een belangrijk deel de identiteit bepalen, zomaar kunt afkappen (Van Gunsteren, 2002).

Over de prijs van stoppen is door Kets de Vries (2003) veel geschreven. Zijn onderzoek naar inkrimping van organisaties en de effecten daarvan op de "slachtoffers", op de "overlevenden" en de "beulen"¹⁰ (die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de inkrimping) laat zien dat veel "slachtoffers" van dit proces tekenen van burn-out vertoonden als reactie op hun ontslag. Opvallend was dat ook "overlevenden" en "beulen" diezelfde tekenen van burn-out hadden. "Slachtoffers" passen zich aan (43 %), worden depressief (30%), creëren volstrekt nieuwe kansen (17%) of vertalen het verliesgevoel naar agressie naar de buitenwereld (10%). De "overlevenden" raken door de inkrimping het gevoel van controle kwijt en moeten leven met het idee dat zij straks ook hun baan kunnen verliezen. Effect bij "overlevenden" is vaak een houding van angstig afwachten. De betrokkenheid met de organisatie en de loyaliteit verdwijnt vaak, omdat het psychologisch contract is doorbroken. "Overlevenden" distantiëren zich vaak van de "slachtoffers" of van de organisatie. Het waardesysteem van de organisatie kan geheel afgebroken worden door inkrimpingproces. Inkrimping laat ook onuitwisbare sporen achter bij bestuurders die het proces moeten uitvoeren. Interviews met topbestuurders toonden duidelijk aan dat deze onplezierige taak van grote emotionele invloed is. Zij hebben te maken met een dubbele last: hun eigen emotionele reacties en die van de medewerkers die blijven na de inkrimping. Zij moeten in het reine komen met een grote verandering, terwijl ze die zelf ook ondergaan. Slechts 37,5 % van bestuurders die verantwoordelijk waren voor inkrimpingoperaties, kan zich goed aanpassen aan de nieuwe situatie, de overige bestuurders kregen op termijn last van de allerlei psychische stoornissen¹¹.

De spanningen bij de bestuurders, veroorzaakt door dit proces, worden vergroot door de waarschijnlijkheid dat leiders als zondebok worden gezien en hun geloofwaardigheid verliezen. Dit zoeken naar zondebokken maakt dat veel topbestuurders zich distantiëren van hun werknemers om te ontkomen aan hun kritiek. Ze reageren vaak op ontslagen door zich terug te trekken van de overblijvende werknemers. Topbestuurders, die toch al eenzaam zijn, raken dus nog meer geïsoleerd tijdens een periode van inkrimping en ontslagen. Bovendien zijn veel van deze bestuurders niet voorbereid op de felle reacties van de "overlevenden".

De manier waarop de topbestuurders het ontslag behandelen is van significant belang voor de mate van disfunctionaliteit in het werkgedrag en de instelling van de "overlevenden". De competentie, de kennis, de dynamiek en de toegankelijkheid van

¹⁰ Met slachtoffers wordt bedoeld degenen die ontslagen worden bij inkrimping. Met overlevenden wordt bedoeld degenen die na een ontslagronde bij het bedrijf blijven werken. Met beulen wordt bedoeld degenen die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de inkrimping.

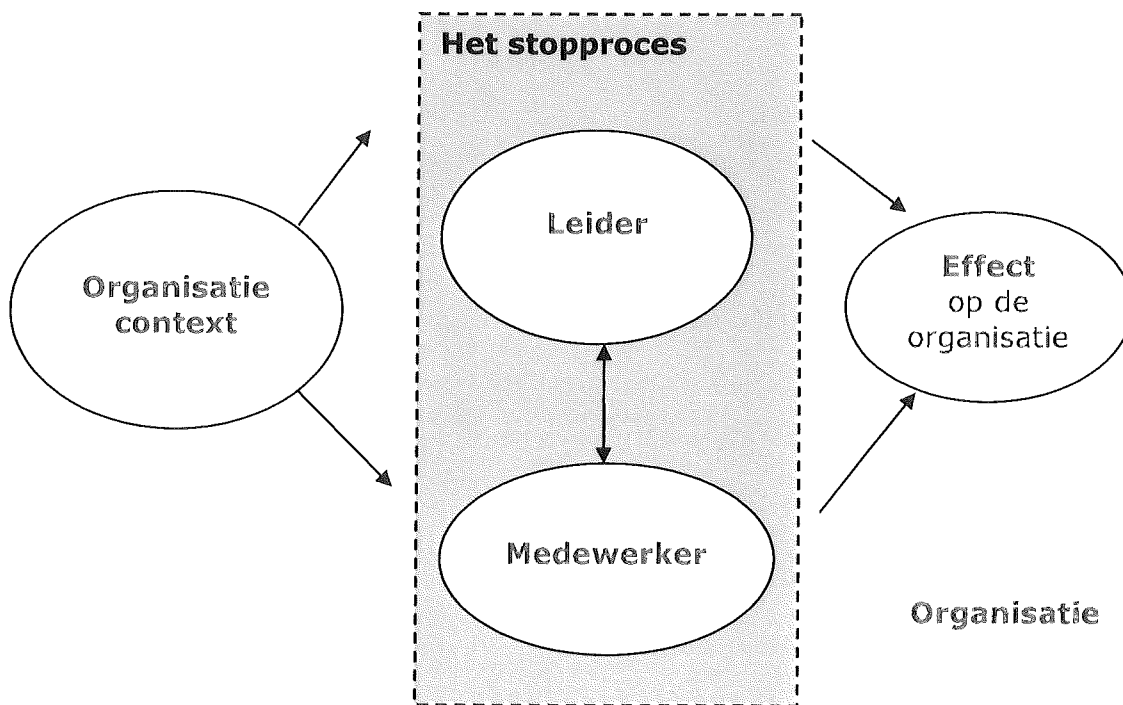
¹¹ Psychische stoornissen bij bestuurders die in het onderzoek van Kets de Vries (2003) zijn gevonden zijn: dwingend/ritualistisch gedrag (17,5%), agressie (8,75%), dissociatie (7,5%), alexithym/anhedonistisch (11,25%) en depressies (17,5%).

leiders, geven samen met hun vermogen om een visie helder te verwoorden, motivatie voor de toekomst en ze zijn cruciaal voor een positief resultaat voor de organisatie (Kets de Vries, 2003). Appelbaum (1997) voegt daar aan toe dat één van de kritische succesfactoren bij inkrimping is, dat leiders werkelijk geïnteresseerd zijn en bezorgd zijn om zijn mensen. Hiermee wordt bedoeld dat leiders hun medewerkers zien als hulpbronnen en niet als kosten, medewerkers passende aandacht geven en aandacht hebben voor hun rouwprocessen. Leiders dienen zichtbare leiders te zijn, die steunend, krachtig en vertrouwenwekkend zijn. Zij moeten medewerkers steunen door het bieden van daadwerkelijke hulp, zowel aan de vertrekkers als aan de blijvers (Appelbaum, 1997).

3.6. De context waarbinnen een arbeidsrelatie wordt gestopt

Hoe het stopproces (het besluit tot stoppen en de uitvoering ervan) wordt uitgevoerd, wordt beïnvloed door de context van de organisatie, de competenties van de leider en de medewerker. Het resultaat van het stopproces heeft invloed op de deelnemers (de medewerker en de leider), maar ook op de rest van de organisatie.

In schema ziet dat er als volgt uit:



Figuur 4. De context van stopproces

3.6.1. Organisatiecontext

De visie van een organisatie op stoppen (bijv. "stoppen hoort erbij" of "stoppen is moeilijk") is van invloed op de kwaliteit van het individuele stopproces in een organisatie. Er is een verschil in de wijze van stoppen in bedrijven waar regelmatig gehakt wordt versus organisaties die niet gewend zijn aan het nemen van pijnlijke beslissingen. In de eerste soort bedrijven gaat het erom dat het netjes gebeurt. In

het tweede geval zijn de verlieskosten om uit te stappen heel hoog (Nootboom, 2002).

Stoppen hoeft geen probleem te zijn als in de cultuur van een bedrijf zit dat het gewoon is dat er activiteiten of arbeidsrelaties kunnen worden beëindigd. Als stoppen verankerd is in de organisatie, is het moment van stoppen, zowel in het geval van het beëindigen van een arbeidsrelatie als bij het beëindigen van een bepaalde bedrijfsactiviteit, nog wel pijnlijk, maar dat is maar tijdelijk zo. "Het eerste gesprek blijft huilen" (Pot, 2009).

Om tot een cultuur van "stoppen is gewoon"¹² te komen is het belangrijk dat een organisatie investeert in HRM-beleid: er voor zorgt dat haar personeel wendbaar is, inzetbaar is op meerdere terreinen en breder is opgeleid is dan alleen voor de huidige taak. Dit past ook in de tijdgeest, we gaan er niet meer van uit dat mensen een baan voor het leven hebben (Pot, 2009).

3.6.2. Effect op de organisatie

In 3.5. is de prijs van stoppen voor de achterblijvers in een organisatie na inkrimping al kort aangegeven.

Ontslag van een medewerker heeft meestal direct gevolgen voor de achterblijvers, de ontslaggever zelf, de onderlinge verhoudingen en de organisatie. Vooral als het ontslag onverwachts komt, kan er bij de achterblijvers onzekerheid ontstaan. De sfeer en de communicatie kunnen er door worden beïnvloed. Vragen die kunnen ontstaan zijn bijvoorbeeld "wanneer ben ik aan de beurt?", of hoe de leeggekomen functie zal worden ingevuld (Wuijts, 2007).

Leiders zouden zich vooraf bewust moeten zijn van de mogelijke effecten op de organisatie die door het stoppen met een arbeidsrelatie kunnen optreden, opdat er proactief en preventief kan worden gehandeld ter vermijding van wat niet gewenst is en ter versterking van wat wordt beoogd. Effecten waar voor de achterblijvers en de organisatie rekening mee moet worden gehouden, zijn:

- wel of niet wijzigen van de functiestructuur
- in stand houden van de goede werksfeer en onderlinge verhoudingen
- bieden van nieuwe ontwikkelingskansen voor de achterblijvers.

Vanzelfsprekend zouden leiders zich ook bewust moeten zijn op de effecten van het stoppen met de arbeidsrelatie bij het slachtoffer, zoals:

- behouden van persoonlijke kracht
- bestendigen van inkomenszekerheid
- wel of niet in stand houden van relaties met collega's
- voortzetten of wenden van de persoonlijke loopbaanontwikkeling

(Wuijts, 2007).

Het lijkt van belang te zijn hoe een leider stopt met een arbeidsrelatie en hoe dit wordt gecommuniceerd in de organisatie. In zekere zin is het een kans om duidelijk te maken welk gedrag gewenst wordt in de organisatie. Als er zorgvuldig gehandeld wordt door de leider bij het ontslag van een medewerker, in de ogen van de collega's

¹² Pot spreekt over "stoppen is gewoon". Of stoppen gewoon moet worden kan over getwist worden. Als stoppen aan de orde is, is het na te streven doel dat het stoppen in ieder geval netjes plaatsvindt.

die achterblijven, geeft dit vertrouwen dat als het hen overkomt, dat ze ook netjes worden behandeld.

Deze aanname wordt bevestigd door een onderzoek van Van der Bos e.a. uit 1998 (in WRR verkenning 22, 2009). Als achterblijvers van mening zijn dat er eerlijk en rechtvaardig is gehandeld door de leider, dan zullen zij de leider eerder vertrouwen en zich zekerder voelen. Als mensen niet weten of hun leidinggevende te vertrouwen is, zijn hun reacties sterk beïnvloed door de rechtvaardigheid waarmee deze hen behandelt, veel sterker dan wanneer zij wel weten of hun leidinggevende te vertrouwen is.

3.7. Stoppen met beleid

3.7.1. Inleiding

Het stoppen met een arbeidsrelatie is het laatste wat plaatsvindt in de arbeidsverhouding tussen werkgever en de werknemer. Voordat een organisatie tot zo'n besluit komt, zijn er meestal al allerlei gesprekken gevoerd met de betreffende medewerker, formeel en informeel over zijn (onvoldoende) functioneren.

Wat kan aan het stopproces voorafgaan, zodat het proces van het beëindigen van de arbeidsrelatie goed doorlopen kan worden? Welke beleidsmaatregelen kunnen organisaties hierop nemen?

3.7.2. Ontslagprotocol

Jeurissen (hoogleraar bedrijfsethiek) pleit voor een ontslagprotocol. Veel bedrijven hebben morele codes opgesteld, maar hier staat niets in over hoe met mensen wordt omgegaan ten aanzien van ontslag. Hij noemt vier principes die volgens hem belangrijk zijn:

- hou medewerkers zo kort mogelijk in onzekerheid
- leg uit waarom het onvermijdelijk is
- verklaar waarom het fair is dat iemand vertrekt terwijl een ander kan blijven
- zorg ervoor dat het outplacement fatsoenlijk wordt behandeld.

Wuijts (2007) heeft samen met Jeurissen een ontslagleidraad gemaakt die organisaties kan helpen een gedragscode te maken voor de eigen specifieke situatie en aan te passen aan de organisatiecultuur. Deze leidraad (bijlage 3.) bevat basisrichtlijnen die arbeidsorganisaties in acht kunnen nemen bij beëindigen van dienstverbanden van medewerkers. Hierdoor kan er sprake zijn van een geleid proces bij het (gedwongen) uittreden van medewerkers uit een organisatie.

Naast de beschrijving van gewenst gedrag en maatregelen bij de beëindigen van de arbeidsrelatie, wordt in deze leidraad een aantal algemene aanbevelingen gedaan voor de fase voorafgaand aan het beëindigen van de arbeidsrelatie. "Met het oog op verduurzaming van de loopbaanontwikkeling van medewerkers bevorderen werkgevers ontslagpreventie door middel van het voeren van periodieke functionering- en beoordelingsgesprekken met hun medewerkers en het stimuleren van hun persoonlijke ontwikkelingskeuzen" (Wuijts, 2007). Uitgangspunt in de leidraad is dat werkgevers het scheppen en behouden van werkgelegenheid als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid zien. Naast de verantwoordelijkheden voor werkgevers worden ook de verantwoordelijkheden van

medewerkers beschreven. Zij worden geacht bewust sturing te geven aan hun eigen loopbaanontwikkeling en hun werk naar behoren uit te voeren.

3.7.3. Managen van uitstroom

Uitstroom is de overkoepelende term voor al die processen waarbij medewerkers de organisatie verlaten. Onder management van uitstroom worden de wensen en de mogelijkheden van organisaties bedoeld om grip te krijgen op uitstroom en om deze uitstroom te sturen.

Uitstroombeleid is lang het stiefkind geweest van personeelsmanagement. Enerzijds doordat er een tijdlang geen noodzaak was tot krimpen, anderzijds door het traditionele denken over arbeidsrelaties. Daarnaast is het ontslaan van personeel een gevoelig onderwerp. Als een medewerker onvoldoende functioneerde, werd hij nog liever "gedoogd" of "geparkeerd" dan ontslagen (Maasland, jaartal onbekend). Het managen van uitstroom heeft, zeker voor grote organisaties, een permanent karakter. Bij krapte op de arbeidsmarkt is het extra belangrijk de uitstroom zorgvuldig te managen. De organisatie zal immers niet meer medewerkers willen kwijtraken dan nodig is en bovendien het imago op de arbeidsmarkt niet meer willen beschadigen dan onvermijdelijk is (Maasland).

Het verbreken van de arbeidsrelatie is geen regulier onderdeel in een reguliere loopbaan, het wordt vaak gezien als mislukking. Wanneer bepaalde werkzaamheden wegvallen en de werknemer voor het werk "overbodig" wordt, is het toch prettig als de betreffende werknemer zonder al teveel moeite ingezet kan worden op ander werk of vrij gemakkelijk werk kan vinden bij een andere werknemer. Ondanks deze duidelijke belangen ook voor de werkgeverskant blijkt de aandacht van beide partijen vaak beperkt tot de inzetbaarheid op dit moment en voor de huidige functie bij de werkgever (Korver en Gründemann, 2004).

Mogelijkheden om uitstroom te stimuleren

Het kan om diverse redenen gewenst of noodzakelijk zijn om (functioneel) verloop te stimuleren. Instrumenten die in aanmerking komen zijn in de eerste plaats gericht op het wegnemen of verlagen van drempels die medewerkers vasthouden aan de organisatie, zoals:

- outplacement
- het actief bieden van informatie over mogelijkheden buiten de organisaties
- het bieden van ervaring, bijvoorbeeld externe ervaring in de vorm van stages, collegiale detachering of interne ervaring in een functie met een betere aansluiting op de externe arbeidsmarkt
- opleiding en training gericht op het verhogen van kansen op de externe arbeidsmarkt
- ondersteuning bij het starten met een eigen onderneming
- een (financiële) vertrekregeling als onderdeel van een sociaal plan.

Vaak zal een combinatie van deze mogelijkheden het meeste rendement opleveren. In grote organisaties wordt die combinatie van hulp vaak geboden door een mobiliteitscentrum waarin medewerkers planmatig worden begeleid door loopbaanadviseurs (Maasland).

3.7.4. Uitstroom van medewerkers in relatie tot instroom en doorstroom

"In tal van organisaties wordt veel geld en expertise besteed aan in- en doorstroom van medewerkers. Maar voor de uitstroom geldt dat niet. Voor zover er al uitstroombeleid bestaat, komt dat neer op een nette manier afscheid van elkaar nemen als het tegenvalt. Dat is minstens om twee redenen zonde. In de eerste plaats is het onlogisch te verwachten dat een goede instroom en doorstroom het zonder een goede uitstroom te kunnen stellen. Regel je instroom door uitstroom, dat is het devies. In de tweede plaats is het moment van afscheid nemen nu – als we op elkaar uitgekeken zijn- te laat. Op de arbeidsmarkt wordt je steeds vroeger oud en oud is "te laat". Employability en het beleid erop zouden dat moeten tegengaan" (Korver, 2009).

Instroombeleid

Tijdens de instroom van nieuw personeel kan al rekening gehouden worden met de mogelijkheid van uitstroom, door de juridische aard van de arbeidsovereenkomst. Er kan gekozen worden voor arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur. Tevens kan breder geworven worden dan noodzakelijk voor de functie waarop op dat moment geworven wordt, zodat medewerkers gemakkelijker van functie kunnen veranderen na verloop van tijd. Functiewisseling (doorstroom) kan vergemakkelijkt worden door medewerkers aan te stellen in "algemene dienst" en niet op een "functiecontract" (Maasland).

Doorstroombeleid

Door het voeren van een periodieke gesprekken met medewerkers over hun huidige functioneren en hun kansen en bedreigingen qua inzetbaarheid in de toekomst kan bepaald worden wat een medewerker kan of moet doen aan scholing of functiewisseling om inzetbaar te blijven binnen de organisatie (Maasland).

Door functies zodanig te ontwerpen dat werknemers er een breed scala aan kennis, ervaring en vaardigheden kunnen opdoen, dragen organisaties er aan bij (en profiteren daar ook zelf van) dat werknemers inzetbaar zijn en blijven voor hun eigen functie. Daarnaast leidt dat ertoe dat de inzetbaarheid voor andere functies minder snel afneemt. Op die manier zijn bedrijven beter in staat om in tijden van reorganisatie hun personeel elders in te zetten, binnen of buiten het eigen bedrijf (Nauta e.a., 2005).

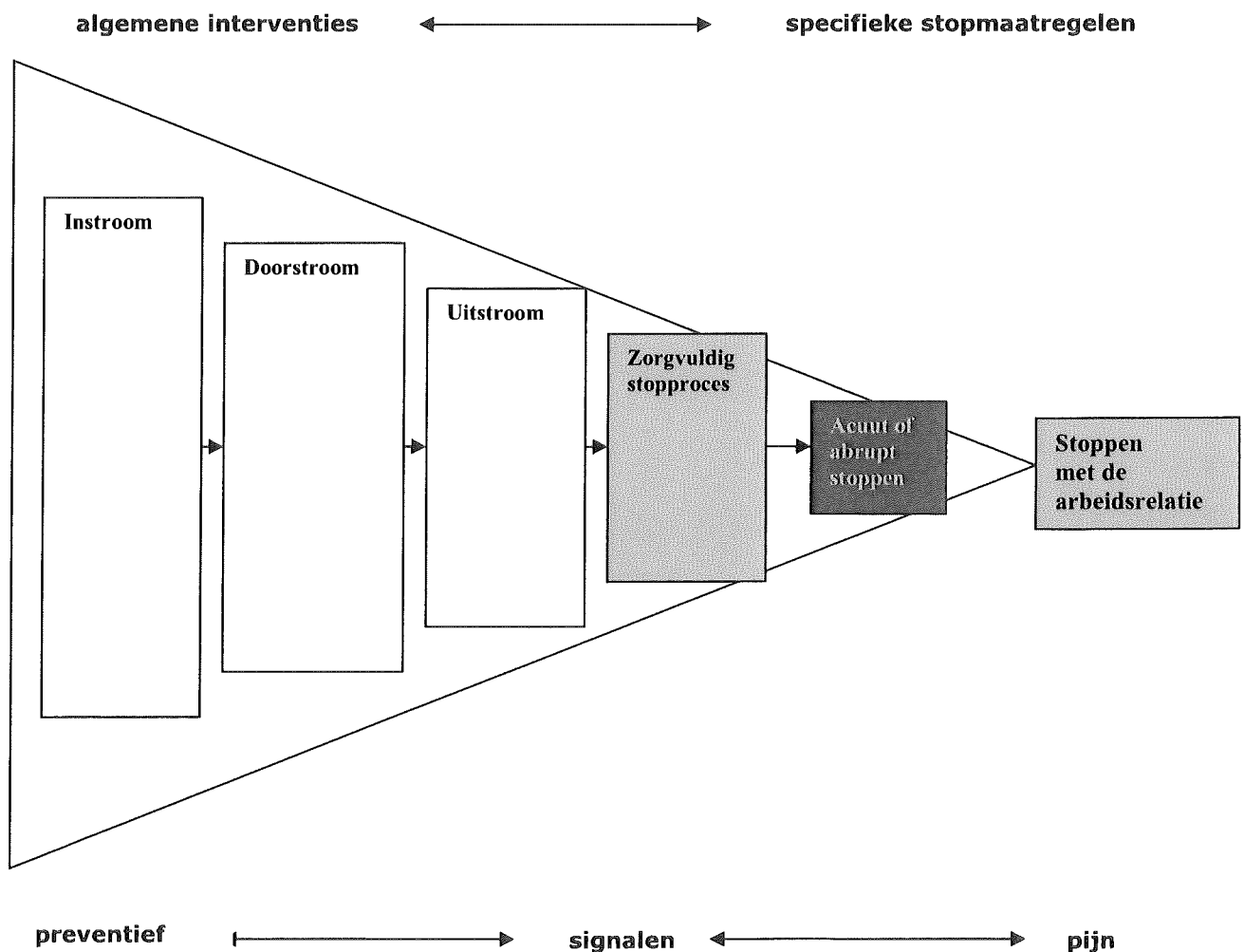
3.8. Model stopinterventies

Op basis van de voorgaande paragrafen heb ik een conceptueel model ontwikkeld over de diverse interventies die in een organisatie genomen kunnen worden in het kader van het stoppen met arbeidsrelaties.

Ik onderscheid algemene interventies van specifieke stopmaatregelen. Algemene interventies zijn de interventies zoals genoemd in de voorgaande paragrafen onder instroombeleid, doorstroombeleid en uitstroombeleid. Het rekening houden met de optie van het gepland beëindigen van de arbeidsrelatie door de werkgever heeft al consequenties vanaf de werving van medewerkers (instroombeleid).

De algemene maatregelen kunnen preventief¹³ genoemd worden, het is er op gericht om stoppen met een arbeidsrelatie waar mogelijk te voorkomen. De optie stoppen met de arbeidsrelatie is dan hooguit een van de mogelijkheden.

De algemene interventies kunnen alle medewerkers van een organisatie betreffen. Bij de specifieke stopmaatregelen gaat het om die medewerkers die daadwerkelijk te maken gaan krijgen met het beëindigen van een arbeidsrelatie. De maatregelen die de leider daarbij neemt kunnen zorgvuldig zijn (het volgen van de stappen uit het stopproces, zie figuur 3 in 3.2.). Wanneer er te laat ingegrepen wordt, kan er sprake zijn van abrupt en acuut stoppen.



Figuur 5. Model Stopinterventies

¹³ De termen preventief, signalen en pijn zijn gehaald uit de medische wetenschap.

4. ONDERZOEKSOPZET

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden. Paragraaf 4.2. omvat het onderzoeksplan, vervolgens wordt in paragraaf 4.3. het onderzoeksverloop beschreven en in paragraaf 4.4. de wijze van dataverwerking.

4.2. Onderzoeksplan

Exploratief onderzoek

Dit empirisch onderzoek is een kwalitatief onderzoek naar goed stoppen, waarbij de exploratie naar de begrippen, hypothesen of een theorie voorop staat. Met dit exploratief onderzoek ben ik erop gericht om stap voor stap een theorie te ontwikkelen over wat goed stoppen met een arbeidsrelatie is, of wel de constructie van een ideaaltipe van goed stoppen met een arbeidsrelatie.

Keuze van de onderzoeksvorm

Ik heb ervoor gekozen diepte-interviews te houden, een intensief gesprek tussen één respondent en de interviewer. Om vast te kunnen stellen wat iets voor iemand betekent, is een face to face individueel gesprek de beste vorm, zeker bij dit onderwerp waar de kans op het geven van sociaal wenselijke antwoorden groot is (Baarda, e.a., 2009).

Doel van het interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde personen om daarmee de onderzoeksvraag te beantwoorden. Vanwege twee redenen heb ik gekozen voor deze vorm, enerzijds gaat het om gevoelige informatie en anderzijds wil ik meer input om mijn concept van goed stoppen te beschrijven.

Keuze van de doelgroep

Ik heb ervoor gekozen een aantal experts te benaderen en hen te bevragen op hun visie op en hun ervaringen met stoppen met arbeidsrelaties. Vooral over de context van de organisatie van invloed is op het stopproces, het effect van het stoppen met een arbeidsrelatie op de organisatie en hoe stoppen te leren is, hoop ik duidelijkere ideeën te krijgen door de interviews met de experts. In de vakliteratuur heb ik over de andere aspecten (leiderschap, het stoppen zelf en de moeite ermee) al veel informatie kunnen vinden. Op deze aspecten zal het toetsend en aanvullend zijn op het theoretisch kader.

Bij de afweging welke experts ik zal gaan benaderen, hanteer ik de volgende afwegingen:

- de experts moeten het onderzoeksveld goed kennen
- gezamenlijk dienen de experts het gehele onderzoeksveld zoveel mogelijk af te dekken
- de experts hebben, gezamenlijk, zowel theoretische kennis als praktijkervaring over het stoppen met arbeidsrelaties
- de experts zijn werkzaam in verschillende sectoren.

Dataverzameling

Het interview wordt uitgevoerd aan de hand van een lijst met topics, waarbij de onderwerpen wel vastliggen, maar de letterlijke vragen niet (bijlage 4.). Met behulp van een topiclijst kunnen vergelijkingen gemaakt worden op onderwerpniveau tussen de verschillende gesprekken. In de gesprekken wordt verder gebruikt gemaakt van twee gesprekstechnieken:

- het criteriumgerichte interview (bijlage 5.)
- de LSD-techniek (bijlage 6.).

De interviewtopics zijn gerelateerd aan het stopproces en het kader waarbinnen het stopproces plaatsvindt:

- visie op stoppen met een arbeidsrelatie
- ervaring(en) met stoppen met een arbeidsrelatie
- het effect op de organisatie
- de organisatiecontext
- leren (stoppen).

Deze topics kunnen in willekeurige volgorde in het gesprek met de expert aan de orde komen, waarbij topic 1 en 2 als start van het gesprek gebruikt zullen worden.

De concrete stappen uit het onderzoeksplan zijn in bijlage 7. opgenomen.

4.3. Onderzoeksverloop

Inleiding

Voorafgaand aan het empirisch onderzoek heb ik de volgende stappen gezet:

1. Het analyseren van literatuur over stoppen op individueel niveau en over stoppen in organisaties (juli 2009-december 2009).
2. Herdefiniëring van de onderzoeksvraag en de vraag ingeperkt tot het goed stoppen met arbeidsrelaties (november-december 2009).
3. Dit leverde twee modellen op:
 - a. het stopproces (versie 1, zie bijlage 8.)
 - b. het kader van het stopproces (figuur 4. in 3.6.).
4. Het voeren van oriënterende gesprekken met twee experts, een directeur-eigenaar en een wetenschapper op het terrein van sociale innovatie.
5. Nader analyseren van de organisatiecontext in relatie tot stoppen met arbeidsrelaties(december-februari 2010):
 - a. organisatiekunde
 - b. bestuderen van HRM-literatuur.
6. Dit leverde het model stopinterventies op (figuur 5 in 3.8.).

Daarna heb ik het onderzoeksplan gemaakt zoals beschreven in 4.2.

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het empirisch onderzoek is verlopen.

Het verloop van de interviews

De experts die ik benaderde, waren vrijwel allemaal direct bereid tot het gesprek. Slechts één van de experts had meer informatie nodig over waarom ik hem als expert had benaderd. Na telefonische uitleg is de afspraak voor het interview gemaakt. Zonder uitzondering waren de experts bereid tot het vertellen van hun verhaal, een aantal gaf na afloop aan dat het voor hen ook een waardevol gesprek was geweest. Aan allen is beloofd de scriptie na afronding toe te zenden.

Zeven, van de geplande acht, interviews hebben daadwerkelijk plaatsgevonden:

- Vanuit de praktijk:
 - twee interim-managers op bestuurlijk niveau (in de sectoren zorg en logistiek) en een directeur/bestuurder van musea
 - een arbeidsjurist (sector onderwijs)
 - een directeur van een re-integratiebedrijf.
- De experts vanuit de theorie:
 - lector Human Resource Management Ton Korver
 - emiritus hoogleraar rechtsfilosofie Herman van Gunsteren (tevens schrijver van het boek "Stoppen").

De gesprekken vonden plaats bij de geïnterviewden op hun werkplek, in de helft van de gevallen betrof dit een werkplek aan huis. De meeste interviews duurden een uur tot anderhalf uur, één gesprek duurde twee uur. Een interview is op verzoek van de respondent in april uitgevoerd, een ander stelde de afspraak eerst uit en zei later af. Er is dus een interview minder uitgevoerd dan gepland.

Begrippenkader	Stopproces	Leider	Organisatie Context	Effect op organisatie	Leren Stoppen
Experts					
Interim-manager (hoger of bestuurlijk niveau)	X	X	X	X	X
Directeur/bestuurder	X	X	X	X	X
Re-integratiebedrijf	X	X	X	X	X
Arbeidsjurist	X	X			X
Hoogleraar	X	X			X
Lector	X	X	X	X	

Figuur 6. Overzicht experts en topics interviews

4.4. Dataverwerking

De interviews zijn op basis van de uitgebreide aantekeningen, die ik heb gemaakt gedurende het interview, uitgeschreven. Dit heb ik conform plan op dezelfde dag als het interview gedaan, zodat er zo weinig mogelijk informatie uit het gesprek verloren zou gaan. Vervolgens is elk tekstverslag geanalyseerd op fragmentniveau.

Een fragment:

- geeft informatie over één onderwerp
- is los van de context te lezen en te begrijpen
- kan overlap vertonen met andere fragmenten.

Labelen als begin en resultaat van het verwerken van de fragmenten

Stap 1

Elk fragment heeft een label gekregen om daarmee een zinvolle reductie te krijgen van het onderzoeksmateriaal. De topics die in paragraaf 4.2. zijn genoemd zijn als voorlopige labels gehanteerd. Op basis van de tekstfragmenten uit de eerste twee interviews werd duidelijk dat deze labels onvoldoende specifiek waren en zijn de

labels uitgebreid. Deze labels bleken goed hanteerbaar bij de verwerking van de fragmenten uit de overige interviews. Nadat alle fragmenten waren gelabeld, heb ik geconstateerd dat sommige labels heel veel fragmenten bevatten. Ik heb vervolgens gekeken of ik de labels nog kon verfijnen. De fragmenten zijn per label schriftelijk vastgelegd, zodat gecheckt kan worden hoe de fragmenten door mij gelabeld zijn.

Stap 2

Met mijn eerste begeleider heb ik vervolgens vastgesteld dat het labelproces tot een verfijning van het stopproces (versie 1) heeft geleid. Er is voor gekozen om deze verfijning direct in hoofdstuk 2 op te nemen als figuur 3. Het stopproces (versie 2). Hiervoor is gekozen enerzijds om de leesbaarheid van de scriptie te verhogen, anderzijds omdat het doel van de scriptie is tot een definitie te komen van goed stoppen met een arbeidsrelatie.

Tevens is in dit begeleidingsgesprek geconstateerd dat de labels te divers van aard waren. Bij nadere beschouwing bleek dat gedrag, intenties en effecten door elkaar liepen in de labels. Er is vervolgens gekozen voor een labeling op basis van de theorie van gepland gedrag¹⁴, een model uit de bedrijfsethiek (Ajzen, 1988).

Stap 3

De labeling is op basis van stap 2 aangepast (zie resultatenoverzicht, bijlage 9.)

Stap 4

Hoofdstuk 5 is geschreven aan de hand van de labeling. Vervolgens zijn alle interviewverslagen nogmaals doorgelezen om te checken of er geen wezenlijke zaken ontbraken in de tekst. Dit leidde tot een aantal kleine aanvullingen.

¹⁴ Menselijke actie wordt geleid door drie soorten van overtuigingen (Ajzen, 1998 op www.12manage.com) :

1. Gedragsovertuigingen (overtuigingen over de waarschijnlijke gevolgen van gedrag)
2. Normatieve overtuigingen (overtuigingen over de normatieve verwachtingen van anderen, “je hoort zo te handelen”)
3. Controle overtuigingen (overtuigingen over de aanwezigheid van factoren die de prestatie van het gedrag (de actie) kunnen faciliteren, of kunnen belemmeren.

5. RESULTATEN

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven op basis van de dataverzameling. Uitgangspunt is daarbij de centrale probleemstelling: *Hoe kan op een goede manier gestopt worden met een arbeidsrelatie?*

In hoofdstuk 3 is het stopproces al beschreven (figuur 3), waarin de fasen staan beschreven die in een proces van goed stoppen met een arbeidsrelatie doorlopen worden.

In dit hoofdstuk worden de subvragen beantwoord:

- *Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren in het nemen van een besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie (5.2.1.)*
- *Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren in het uitvoeren van het stoppen met een arbeidsrelatie (5.2.2.)*
- *Hoe leer je goed stoppen met een arbeidsrelatie (5.2.4.)*
- *Wat kunnen leiders doen om een stopproces goed te laten verlopen (per fase van het stopproces in 5.2. en in meer algemene termen in 5.3.)*
- *Welke organisatiecontext belemmert of bevordert goed stoppen met een arbeidsrelatie (5.4.)*
- *Wat zijn effecten van goed stoppen op de organisatie (5.5.)*

Citaten uit de interviews zijn in blauwe letters en tussen aanhalingstekens aangegeven.

5.2. Het stopproces

Voor de leesbaarheid is ervoor gekozen Het stopproces (figuur 3. uit 3.2.) hieronder op te nemen. De bevindingen uit het onderzoek worden vervolgens per fase gepresenteerd.

HET STOPPROCES	
Fase 1. Het besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie nemen	a. Constateren dat er een verschil is tussen de verwachtingen (gestelde normen) en de realisatie
	b. Kans geven tot verbetering of verandering
	c. Bij onvoldoende resultaat bij b. oplossingsrichtingen bepalen, inclusief de optie stoppen
	d. Stopoptie onderzoeken op wenselijkheid en haalbaarheid en noodzakelijkheid <ul style="list-style-type: none">• risicotaxatie maken tussen stoppen en doorgaan
	e. De mogelijke neveneffecten van het stoppen in kaart brengen: <ul style="list-style-type: none">• op het slachtoffer• op de ontslaggever• op de medewerkers• op de cultuur

	f. Het kiezen voor stoppen
	g. Reflectiemoment voordat je het stoppen gaat uitvoeren: <ul style="list-style-type: none"> • Zie ik het goed? • Ben ik zuiver in mijn afwegingen? • Interne of externe consultatie (wat zou jij doen in zo'n situatie?)
Fase 2. Het stoppen uitvoeren	h. Voorbereiding op het stopgesprek
	i. Het stopgesprek met de medewerker voeren: <p>Inhoud</p> <ul style="list-style-type: none"> • de boodschap overbrengen • het opvangen van de emoties • het checken bij de medewerker of de boodschap duidelijk is overgenomen • medewerker adviseren zich juridisch te laten ondersteunen • afspraak maken voor vervolgesprek <p>Vorm</p> Lijnmanager samen laten uitvoeren met HR
	j. Opvang organiseren voor slachtoffer direct na het gesprek
	k. Tweede stopgesprek: <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken maken over de uitvoering van het stoppen
	l. Het feitelijke stopmoment
Fase 3. Afhechten	m. Afscheid markeren door een ritueel <ul style="list-style-type: none"> • vorm te bepalen op basis van de wens van het slachtoffer
Fase 4. Evaluatie	n. Evaluatie van het stopproces <ul style="list-style-type: none"> • de case zelf (inhoud)? • De uitvoering van het ontslagproces (hoe)? • wat leer ik als leider hiervan? • wat leert de organisatie hiervan?

5.2.1. Fase van besluitvorming

Eén respondent beschrijft het beeldend hoe het proces tussen leidinggevende en medewerker vaak verloopt voorafgaand aan een besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie: "Eerst heb je regulier werkoverleg met globale afspraken, die worden niet nagekomen, daar kom je op terug in het volgende werkoverleg, vervolgens worden de afspraken gedetailleerder vastgelegd. Gaat het dan nog niet goed, dan krijgt die medewerker een schriftelijke opdracht, zodat er geen misverstand kan zijn over wat van hem wordt verwacht. Als het dan nog niet is verbeterd, komt de opdracht nogmaals met een sanctie er aan gekoppeld bij niet uitvoeren (aantekening in dossier of iets dergelijks)".

De bevorderende factoren in de fase van besluitvorming zijn:

"Houd je aan dezelfde normen, bij elke medewerker en elke situatie weer"

Bedrijfsdoelen die helder zijn voor iedereen en expliciete verwachtingen ten aanzien van het functioneren van medewerkers, maken het voor leiders gemakkelijker te bepalen wanneer met een arbeidsrelatie met een medewerker moet worden gestopt.

"De PDCA¹⁵-cyclus werkt op alle niveaus, iedereen waarop gestuurd wordt en hoe zijn resultaten hierop zijn. Dus niet functioneren komt niet als verrassing".

¹⁵ De PDCA-cirkel is wellicht de bekendste checklist als het gaat om continu verbeteren. De cirkel bestaat uit vier fasen: Plan, Do, Check en Act.

Voor een leider is het belangrijk de normen over wat goed functioneren is, goed vast te houden en iedereen op dezelfde wijze te beoordelen. Om hier vaardig in te zijn wordt aangegeven dat het belangrijk is dat leiders leren hoe ze conflicten moeten aangaan, vanuit hun rol als manager, en conflicten niet uit de weg gaan. Het zoeken van een "oude rot" die je hierin coacht als leider helpt ook.

Collectief wordt door de respondenten aangegeven dat medewerkers eerst de kans moeten krijgen zich te verbeteren, alvorens tot een besluit tot stoppen met de arbeidsrelatie te komen. Het helpen van de medewerker om beter te gaan functioneren wordt door veel respondenten belangrijk gevonden, een paar keer wordt ook aangegeven dat de medewerker zelf ook een verantwoordelijkheid in draagt en dat hij daar op mag, of moet, worden aangesproken door de leider. Ook in geval van collectief ontslag is het belangrijk medewerkers te betrekken bij de oplossingen die nodig zijn om de continuïteit van het bedrijf te borgen. "Vaak weten medewerkers heel goed wat nodig is voor de continuïteit van de onderneming, doe daar een appèl op" en "er wordt door managers vaak veel gesproken over ontslagtrajecten in plaats van met mensen, die het betreft, het ontslag te bespreken".

De timing van het nemen van het besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie komt in een aantal gesprekken aan de orde, variërend van "doe het snel", "doe het op tijd" tot "niet wachten tot de verzuring totaal is". Eén van de respondenten geeft aan dat de timing door hem vrij intuïtief wordt bepaald.

Over het nemen van het definitieve besluit tot stoppen wordt aangegeven dat een incident het besluit tot stoppen doet versnellen. "Een leider moet een risicotaxatie maken tussen "hij functioneert niet meer, maar er vloeit geen bloed" en het risico van ontslag aanzeggen. Bij een incident kan deze taxatie opeens anders uitvallen, waardoor het risico van blijven zitten, opeens veel groter is geworden dan het risico van hoge ontslagkosten". Dan is de beslisser pas in staat de wens tot stoppen met de arbeidsrelatie echt uit te voeren. Als waarschuwing wordt door een respondent aangegeven dat zo'n beslissing vaak wordt neergezet als onvermijdelijk. "Als er eenmaal gekozen is voor een optie, wordt afstand genomen van andere oplossingen, dit is een bekend fenomeen uit de beslissingstheorie".

Wanneer stoppen met een arbeidsrelatie gebeurt vanuit normen over goed functioneren, is het gemakkelijker om dit besluit te nemen, dan wanneer een leider zich laat leiden door de effecten van de beslissing. Toch wordt in vrijwel alle gesprekken aangegeven dat een leider na moet denken over de imagoschade die zowel slachtoffer als organisatie kunnen oplopen als gevolg van een stopbesluit. "Het is belangrijk om vooraf in te schatten welk effect het ontslag mededelen, zal hebben op de organisatie, waar zal verzet ontstaan, waar ligt steun voor een medewerker? Met wie luncht deze collega, e.d.. Tevens is het belangrijk medewerkers te bevragen van deze medewerker steun zal krijgen".

Meerdere respondenten geven aan alleen te stoppen met een arbeidsrelatie wanneer ze dit zien als de enig overgebleven weg, als alle andere opties goed zijn verkend en geconcludeerd is dat die wegen niet meer begaanbaar zijn. Ook wordt aangegeven dat een leider het ook als moeilijk besluit moet blijven ervaren. Een kenmerkende uitspraak is: "Elke leider die van ontslaan niet meer wakker ligt, is ongeschikt voor zijn rol".

Door de respondenten wordt benadrukt dat het besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie zorgvuldig genomen dient te worden. Het doordenken van het besluit, "rust en ruimte te nemen om tot een goede afweging te komen", "het vragen van feedback op je voornemen tot stoppen", "oog hebben voor wat pijnlijk kan zijn voor mensen", zijn de manieren die de respondenten noemden waarmee ze zorgvuldigheid betrachten in het stoppen met arbeidsrelaties. Leaders moeten ook weten hoe risicovol het is als je het (stoppen met een arbeidsrelatie) niet aanpakt.

Belemmerende factoren in de fase van besluitvorming

Mogelijke valkuilen die genoemd worden zijn dat leaders genoeg nemen met "iemand doet toch zijn best", dat er om mensen heen wordt georganiseerd in plaats van dat ze worden aangesproken op de kwaliteit van hun werk.

"Als er sprake is van te weinig machtsafstand tussen de leider en de medewerker, is de neiging groot om te zorgen dat de sfeer goed blijft en conflicten niet worden besproken". Het bespreken van het verschil tussen verwachtingen en resultaten komt dan vaak niet aan de orde.

"Wie de stekker eruit trekt, betaalt". Mogelijk is dat een belangrijke reden waarom niemand wil starten met stoppen. Wie (de arbeidsrelatie ver-)breekt, betaalt.

Een ander aspect is dat het zich ziek melden nog steeds een instrument kan zijn van een medewerker, om te voorkomen dat hij wordt ontslagen. Een belangrijke kwaliteit voor leaders is dan ook goed naar de advieskwaliteit te kijken van de Arbo-arts in geval van conflictverzuim.

Het ontslaan van een medebestuurder is een bijzonder voorbeeld uit een van de gesprekken. "Vanuit het samen willen besturen, signaleer je vaak te laat en als je dan toch moet besluiten tot stoppen, kun je ervan uitgaan dat je zelf ook binnen een jaar weg moet gaan. De Raad van Toezicht zal met een vergrootglas naar je functioneren gaan kijken of zelf gaan meebesturen. Dus ga zelf op tijd weg", zegt één van de interim-managers in het onderzoek.

Debat

Er wordt divers gedacht over het betrekken van arbeidsjuristen in de fase voorafgaand aan het stoppen. Een aantal respondenten geeft aan, voorafgaand aan het definitieve besluit van stoppen met een arbeidsrelatie, het belangrijk te vinden een arbeidsjurist in te schakelen. Anderen zijn van mening dat eerst het slachtoffer geïnformeerd moet worden over het besluit en dat pas daarna een juridisch traject in gang gezet moet worden. "Het recht mag alleen als toetssteen gebruikt worden bij je eigen te nemen beslissing".

5.2.2. Fase van uitvoering

Bevorderende factoren

"Als werkgever heb je er belang bij een volwassen medewerker met een goede advocaat tegenover je te treffen in de uitvoeringsfase, dan krijg je het beste resultaat".

Een van de respondenten gaf aan het ontslaggesprek graag te voeren met de partner erbij of een ander belangrijk persoon voor het slachtoffer. "Dit kan

voorkómen dat het slachtoffer, na een goed gevoerd ontslaggesprek, na thuiskomst vindt dat hij recht heeft op meer en dat het gesprek dan weer opnieuw kan beginnen (zeg maar, opgehitst is door de partner om te gaan vechten tegen het besluit)". Hij heeft zelf een aantal keren goede ervaringen opgedaan met het betrekken van de partner bij het ontslaggesprek. De aanleiding om zo te handelen ligt in het verleden. Zijn vader was ooit ontslagen. In eerste instantie was er veel boosheid hierover in het gezin, veel later hoorde hij het perspectief vanuit de werkgever. Zijn motto is daardoor geworden: "Er zijn altijd twee kanten aan een zaak, probeer beide te zien".

In de uitvoeringsfase is het van belang dat de leider:

- Zich bewust is dat het slachtoffer meer te verliezen heeft door het ontslag dan het bedrijf, de consequenties zijn voor het slachtoffer veel groter:
 - "Inkomen kwijt, angst en onzekerheid t.a.v. de toekomst".
- Zich laat begeleiden door een goede arbeidsjurist, om de belangen van de organisatie goed te dienen en zorgvuldig te zijn in de ontslagafhandeling naar het slachtoffer.
- Op zijn hoede is of het slachtoffer wel integer handelt:
 - "Alert is zijn op "spelletjes" van het slachtoffer".
- Erop let dat de juridisch adviseur van het slachtoffer de belangen van zijn cliënt goed in de gaten houdt:
 - "Wanneer een slachtoffer vanuit een schuttersputje opereert, ziet hij vaak zijn eigen belang op de langere termijn niet meer, de imagoschade die hij door het gevecht kan oplopen".
 - "Een advocaat kan het belang van zijn cliënt enorm schaden als hij voor de strijd gaat".
- Er naar streeft het slachtoffer weg te laten gaan zonder gezichtsverlies, dat is bevorderlijk voor zijn toekomst. Dit is ook belangrijk om mogelijk te maken dat het slachtoffer als ambassadeur voor de organisatie kan functioneren na ontslag.
- Zorgt voor begrip of draagvlak (bij medewerkers, de raad van toezicht en de ondernemingsraad) voor de beslissing.

Over het ontslaggesprek worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Slachtoffer aanbieden iemand mee te nemen naar het gesprek.
- De boodschap geven op een respectvolle manier:
 - "Hard op de inhoud, zacht op de relatie"
 - "Het is niet zo moeilijk, je hoeft alleen te zeggen dat je besloten hebt dat er gestopt moet worden"
 - "Doe het vanuit je eigen norm, hoe zou je zelf behandeld willen worden als je ontslagen werd".
- Toetsen of de boodschap binnenkomt bij het slachtoffer.
- Oog hebben voor het perspectief van het slachtoffer.
- Zorg dat er iemand klaar staat na het gesprek om het slachtoffer op te vangen.

Belemmerende factoren

- Iemand niet aankijken bij het aanzeggen van het ontslag.

- Bang zijn voor de boosheid of emoties van het slachtoffer, "die horen erbij".
- Een arbeidsjurist inhuren die voor het gevecht gaat.

5.2.3. Fase van afhechten

Door een aantal respondenten is aangegeven dat het belangrijk is dat er een afscheidsmoment wordt georganiseerd voor het slachtoffer. In overleg met het slachtoffer wordt naar een passende vorm gezocht. Het is belangrijk om dit te doen, "zodat het slachtoffer zich ertoe kan verhouden".

5.2.4. Fase van evaluatie

Bevorderende factoren

De ervaring die leiders hebben opgedaan met het beëindigen van arbeidsrelatie, helpt hen in latere stopprocessen. Van elk ontslag leer je als leider veel, wordt in een aantal interviews aangegeven. Vooral de vraag "Wat heeft de organisatie of wat heb ikzelf als leider laten liggen?" is na elk stopproces van belang.

Een van de respondenten is van mening dat jarenlang disfunctioneren van medewerkers nu veel minder vaak voorkomt dan een vroeger. Haar analyse is dat dit te maken heeft met duidelijker personeelsbeleid en de aangescherpte regelgeving ten aanzien van ziekteverzuim, inclusief de ziekteverzuimbegeleiding. Leiders worden daardoor veel eerder genoodzaakt een medewerker te begeleiden dan vroeger, waardoor er eerder opgetreden wordt tegen een slecht functionerende medewerker.

En "de leider die constateert dat zijn medewerkers zich de afgelopen 10 jaar onvoldoende hebben ontwikkeld (onder zijn leiding), moet vooral zelf stoppen". Een andere respondent geeft aan dat de normen over goed functioneren in de loop der jaren aan verandering onderhevig zijn.

Leren stoppen met arbeidsrelaties

In de interviews is gevraagd naar het leren stoppen met arbeidsrelaties en naar eigen leerervaringen van de respondenten. Kenmerkende uitspraken hierover zijn:

- "ga geen conflict aan waar het niet over gaat"
- "iemand ontslaan is een eenzaam proces"
- "levensgeluk is altijd belangrijker dan het huidige arbeidsconflict"
- "het is belangrijk om rechtvaardig te handelen, niet alleen in de case, maar ook in het effect dat het heeft".

5.3. Leiderschap

Wat leiders kunnen doen om het stopproces goed te laten verlopen is per fase van het stopproces beschreven in 5.2. Het vragen naar de context waarbinnen het stopproces plaatsvindt en te vragen naar gedrag van leiders dat bevorderlijk is bij het goed stoppen met arbeidsrelaties leverde de volgende resultaten op.

Een aantal respondenten geeft aan dat het bepalen van de grens tussen goed en niet goed genoeg functioneren een grijs gebied is, waarbij het vooral belangrijk is de minimumnormen goed te bewaken. Om dit als leider goed te kunnen doen, is het

voorwaarde dat hij gecommitteerd is aan de bedrijfsdoelen en deze leidend laat zijn in zijn handelen.

Unaniem wordt gezegd dat een belangrijke rol voor leiders is om te investeren in de groei van hun medewerkers. Door gebruik te maken van hun netwerk, kunnen zij medewerkers de kans geven, voordat ze vast lopen, zich te ontwikkelen via stages of hen uitlenen aan een ander bedrijf. Vaak helpt dat om iemand alternatieven te laten zien en soms wordt het daarmee duidelijker wat het functioneringsprobleem is. Bij het selecteren van nieuwe medewerkers is het van belang om te bespreken of de persoonlijke missie van een kandidaat echt past bij de koers en missie van de organisatie. De continuïteit van de organisatie dient leidend te zijn in al het handelen van de leider. Door goed met het dagelijks onderhoud van de organisatie bezig te zijn, het coachen van het management hierin en het onderhouden van contact met de medewerkers kan een leider hier vorm aan geven.

Als houding voor leiders wordt aangegeven dat zij een kritische blik naar zichzelf dienen te hebben. Altijd naar eer en geweten handelen, dat is goed leiderschap. Hoe ziet dat er uit? "Door feedback te vragen, informatie te delen, te vragen hoe mensen ergens tegen aan kijken, zowel in je interne als externe netwerk. Verder je eigen valkuilen goed kennen en maatregelen nemen om hier niet vanzelf in te stappen". Twee valkuilen worden specifiek genoemd. "Het hebben van een te groot ego" en "teveel medelijden hebben met het slachtoffer" kunnen een leider belemmeren goed te stoppen met arbeidsrelaties. "Om niet in deze valkuilen te stappen is moed, integriteit en congruentie nodig".

In een aantal gesprekken is interim-management als onderwerp naar voren gekomen. Een interim-manager heeft minder last van verliesgevoelens en kan daardoor gemakkelijker stoppen met arbeidsrelaties. Een van de geïnterviewde interim-managers nuanceert dit: "Ook als interim-manager moet je eerst een relatie opbouwen om werkelijk invloed uit te kunnen oefenen. En dat moet ook, om te voorkomen dat er een enorme terugslag is op de organisatie na het vertrek van de interim-manager. Je opdracht is dat de organisatie weer goed verder kan, dat je een duurzame bijdrage levert".

Goed werkgeverschap

In diverse gesprekken wordt aangegeven dat het gewenste gedrag van leiders bij het beëindigen van arbeidsrelaties niet veel anders zou moeten zijn dan in andere situaties met personeel op het werk. In de interviews werden daarvoor een aantal normen aangegeven, die volgens mij met goed werkgeverschap zouden kunnen worden aangeduid. De meest kenmerkende uitspraak hierover, vond ik: "Behandel de ander zoals jezelf behandeld wilt worden als je wordt ontslagen".

"Goed werkgeverschap is wat algemeen maatschappelijk als redelijk wordt ervaren, het op tijd communiceren met de medewerker dat het functioneren onvoldoende is, signalen te bespreken en de medewerker de kans geven zich te verbeteren in het werk".

5.4. De context van het stoppen met een arbeidsrelatie

Welke organisatiecontext bevordert of belemmert goed stoppen met een arbeidsrelatie?

In de interviews is gevraagd naar maatregelen in de organisatie die goed stoppen met een arbeidsrelatie kunnen bevorderen. Welke context belemmerend werkt, is niet aan de orde geweest, hooguit in algemene zin hebben respondenten hier iets over gezegd, zoals "het ligt aan het land, de cultuur en het marktsegment".

5.4.1. Bevorderende factoren

Het stoppen met een arbeidsrelatie vindt plaats in een bepaalde context, binnen bepaalde beleidskaders. Een arbeidsrelatie (van in dienst treden tot ontslag) bestaat uit een aantal fasen met elk een go/no go moment, geeft een van de respondenten aan:

- "Fase 1: aantrekken of niet?"
- Fase 2: houden of niet? (tijdelijk contract verlengen?)
- Fase 3: het goed houden (of niet) door middel van HRM-maatregelen
- Fase 4: vasthouden of niet?"

"Goed personeelsbeleid werkt als preventiemiddel, waardoor er minder kans is dat de leider over moet gaan tot een noodgedwongen beëindiging van een arbeidsrelatie".

In meerdere interviews is aangegeven wordt dat het belangrijk is om in het HRM-beleid van de organisatie aan te geven hoe je als werkgever handelt in geval van slecht functioneren of bij het willen beëindigen van arbeidsrelaties.

Uitstroombesluit

Het maken van een ontslagprotocol wordt als wenselijk aangegeven door meerdere respondenten. Enerzijds om transparant te zijn hoe het bedrijf handelt in geval van ontslag, maar ook het proces van het ontwikkelen van een dergelijk protocol maakt het volgens de respondenten gemakkelijker om tot een stopbesluit te komen. In het ontslagprotocol worden de waarden van het bedrijf duidelijk. "Door de grenzen (tussen goed en niet goed genoeg functioneren) al vanaf de start van een medewerker bij een bedrijf te expliciteren, is het ook gemakkelijker bij de overschrijding van de grens het direct aan te pakken". Naast de wenselijkheid van een ontslagprotocol werd door een respondent aangegeven dat ontslagprocedures "waardig" zouden moeten zijn.

In één interview kwam ter sprake dat een aantal grote bedrijven in Nederland in hun sociaal plan een plan van aanpak is opgenomen, dat niet alleen regelt hoe gehandeld wordt in het geval van reorganisatie en ontslag, maar ook al maatregelen bevat voor de fase daaraan voorgaand:

"In fase 1 (at risk) wordt een medewerker medegedeeld dat hij op termijn mogelijk boventallig zal worden verklaard. In deze fase wordt de medewerker gestimuleerd om zich heen te kijken en zich voor te bereiden op de boventalligheid.

In fase 2 (boventallig) wordt iemand daadwerkelijk begeleid, conform de regels uit het sociaal plan, naar iets anders. In fase 3 (vangnetfase) wordt de medewerker ontslagen bij het bedrijf, maar in dienst genomen door een ander bedrijf, dat gelieerd is aan het moederbedrijf. In dit bedrijf gelden andere regels dan in het moederbedrijf. Het moederbedrijf heeft daarmee aan haar begeleidingsverplichting voldaan. In fase 4 is het ontslag een feit."

Discussie in bedrijven gaat over hoeveel druk op mensen wordt gezet in fase 1.

"Hoewel de gewenste krimp dan eerder wordt gerealiseerd, bestaat het risico dat er meer mensen weggaan dan nodig is, wat negatief kan zijn voor de dagelijkse productie", wordt aangegeven door de respondent.

Doorstroombeleid

"Investeer in de doorstroom van mensen, dat is goed voor hen en voor de organisatie".

In meerdere interviews is naar voren gekomen dat de intentie van een organisatie zou moeten zijn om medewerkers beter te laten functioneren. Daar moet een organisatie haar maatregelen op nemen, medewerkers hebben recht op feedback op hun functioneren en medewerkers begeleiding en scholing aanbiedt om in de toekomst goed inzetbaar te kunnen zijn in het bedrijf. "Breng competenties van medewerkers in beeld, breng deze in verbinding met de benodigde competenties in de eigen organisatie nu en in de toekomst. Door hier goed op te sturen, kan nodeloos ontslag van vastgelopen medewerkers mogelijk worden voorkomen". Een van de respondenten is van mening dat doorstroombeleid nog veel sterker wordt, wanneer dit samen met bedrijven in de omgeving of ketenpartners wordt uitgewerkt, dan wordt echt geïnvesteerd in wendbare medewerkers. In zijn ogen hangt dit zelfs samen met instroombeleid. "Het feit dat je weg kunt, zou wel eens een belangrijke wervingsfactor kunnen worden de komende jaren".

5.5. Effect op de organisatie

"Het uitvoeren van stopbeslissingen heeft grote impact op de organisatie en bepalen de mate van goed werkgeverschap, zowel in de ogen van de eigen medewerkers als in het externe imago", wordt in diverse gesprekken aangegeven. "Het ontslag (wie en waarom) moet als rechtvaardig worden beleefd door de achterblijvers".

Een goed uitgevoerd stopproces heeft een zuiverend effect op de organisatie geeft een van de respondenten aan. Kenmerkende uitspraken zijn:

- "Andere matig functionerende mensen schrikken wakker en passen meestal hun gedrag aan".
- "Een deel van het personeel hoor je niet, die realiseren zich dat zij de volgende kunnen zijn".
- "Op goed functionerende mensen geeft het een gevoel van waardering dat ze op de goede wijze bezig zijn".

Een ander geeft een relativering aan: "Iemand die vertrekt bij een organisatie, bestaat voor de achterblijvers eigenlijk al niet meer".

6. Conclusies

6.1. Goed stoppen met een arbeidsrelatie

De onderzoeksvraag was hoe het stoppen met een arbeidsrelatie het beste kan verlopen en ook goed kan zijn voor de organisatie. Hierbij is gekeken naar de relatie tussen de besluitnemer en het slachtoffer, maar ook naar het effect hiervan op de achterblijvers in de organisatie. Verder was de veronderstelling dat de context van de organisatie van invloed is op het stoppen met een arbeidsrelatie.

6.1.1. Hard op de inhoud, zacht op de relatie

Goed stoppen met een arbeidsrelatie betekent dat een leider "hard is op de inhoud en zacht op de relatie". Hard in de oriëntatie op de taak, duidelijk is over wat er van iemand verwacht wordt in het werk en een heldere manier van handelen bij het beëindigen van arbeidsrelaties in alle fasen van het stopproces. Zacht in het zorg hebben voor mensen, in het oog hebben voor het perspectief van de slachtoffers en tevens voor dat van de achterblijvers.

In Figuur 3. Het stopproces (in 3.2.) is de harde kant van het goed stoppen met een arbeidsrelatie beschreven. Door de stappen uit het stopproces aan te houden wordt de kans gemaximaliseerd dat de medewerker zonder onnodige pijn afscheid kan nemen van de organisatie. Als dit slaagt, zal de organisatie ook de minste imagoschade oplopen. Met dit model van een goed stopproces wordt ook recht gedaan aan de eisen die worden gesteld vanuit de wet aan een ontslagdossier.

Over de zachte kant kan gesteld worden dat het gaat om integriteit, moed en zorgvuldigheid. Het gaat hierbij zowel om het feitelijke gedrag van de leider gedurende het stopproces, maar ook om de normen die een leider hanteert in het omgaan met zijn medewerkers. Verder gaat het om de inschatting van de effecten van zijn handelen op het slachtoffer, de achterblijvers en de organisatie. Om hier goed vorm aan te geven is het belangrijk dat een leider reflecteert op zijn eigen handelen en opvattingen.

Door zich te houden aan het stopproces, weet een leider hoe hij dient te handelen en hoeft hij het "slechts" uit te voeren en is goed stoppen met een arbeidsrelatie niet moeilijk. Wanneer dit gepaard gaat met een helder referentiekader (de normen) van waaruit beslissingen worden genomen, zal dit tot effect hebben dat het gedrag van de leider consistent, betrouwbaar en zelfs voorspelbaar wordt. Dat verhoogt voor achterblijvers het beeld dat als hun arbeidsrelatie ooit beëindigd zal worden, dat dit op dezelfde zorgvuldige wijze zal plaatsvinden.

De harde kant creëert de zachte kant en omgekeerd.

"Zich concentreren op een van de twee kanten is slecht management. Het bewust sturen op de relatie tussen beide is leiderschap. En dat kan alleen gestuurd worden vanuit een bewustheid van verbondenheid en de mentaliteit om de belangen van anderen te dienen. Deze motivatie is de kracht die tot even principiële als consistent en daadkrachtig resultaatgericht handelen leidt" (Ten Kate, 2005).

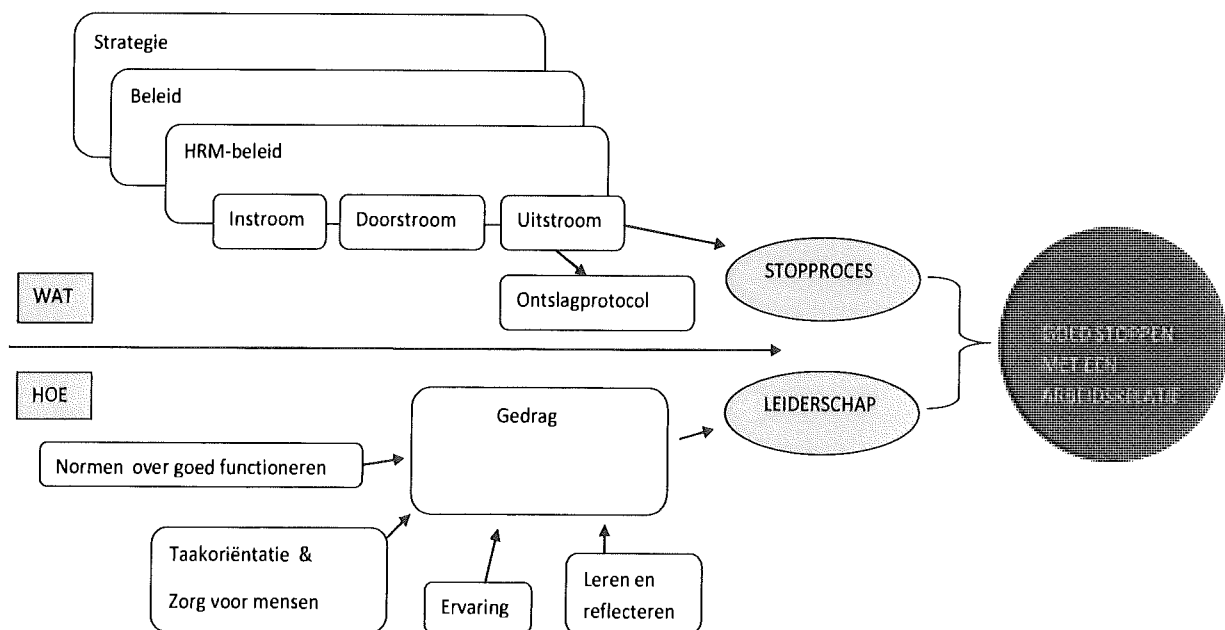
6.1.2. In het stoppen met een arbeidsrelatie wordt leiderschap zichtbaar.

Leiderschap is in hoofdstuk 2 kort samengevat als regisseren met respect (Ten Kate, 2005). De omschrijving van goed stoppen met een arbeidsrelatie als "hard op de inhoud en zacht op de relatie" uit het empirisch onderzoek ligt in het verlengde hiervan. Leiderschap heeft altijd een ethische component, die bestaat uit bewuste keuzes (zoals beschreven in "de fasen van een arbeidsrelatie" in 5.4.). Die keuzes zijn niet alleen rationeel onderbouwd ("normen zijn vaak grijs, alleen de minimumnorm is hard"), maar worden ook uit overtuiging genomen.

In het goed stoppen met een arbeidsrelatie toont zich naar mijn mening (echt) leiderschap. Om goed te kunnen stoppen met een arbeidsrelatie is het nodig dat een leider systeemafhankelijk kan opereren en zich niet teveel laat leiden door de effecten van beslissingen, maar de goede dingen doet. De goede dingen doen bestaat uit normen over wat van een medewerker verwacht kan en moet worden en uit de handelingen in de verschillende fasen van het stopproces. Ik sluit me daarmee aan bij opvattingen van Quinn (2006): "De werkelijke problemen in organisaties zijn niet de problemen, de systemen en de processen. Het werkelijke probleem is de menselijke toewijding en durf. De durf om moeilijke dingen te doen".

6.1.3. Model Goed stoppen met een arbeidsrelatie

In 6.1.1. is beschreven wat goed stoppen met een arbeidsrelatie is. Naast deze beschrijving worden de ingrediënten van goed stoppen met een arbeidsrelatie ook in een model aangegeven.



Figuur 7. Model Goed stoppen met een arbeidsrelatie

Toelichting

Het stopproces is het WAT van goed stoppen met een arbeidsrelatie.

Het gedrag van een leider is het HOE van goed stoppen met een arbeidsrelatie. Leiderschap functioneert op het niveau van het HOE, het omzetten van waarden, strategie en beleid in gedrag (Ten Kate, 2005).

Het meest effectief wordt gestopt met arbeidsrelaties als het stopproces onderdeel is van HRM-beleid, waarin de wendbaarheid van medewerkers, in alle fasen van een arbeidsrelatie, centraal staat. In figuur 5. (in 3.8.) is dit inzichtelijk gemaakt. Het HRM-beleid van een organisatie hangt als het goed is samen met de strategie van het bedrijf waarin de prioriteiten en uitgangspunten zijn beschreven. Hoe congruenter (gebaseerd op dezelfde prioriteiten en uitgangspunten) deze zijn, hoe beter het stopproces zal verlopen. De individuele strategie bij het stoppen met een arbeidsrelatie wordt ingezet in de context van het collectieve scenario (strategie en beleid van de organisatie).

6.2. De moeite om te stoppen met een arbeidsrelatie

In hoofdstuk 3 zijn allerlei stopbelemmeringen benoemd. Eén belemmering die specifiek aan de orde is bij het stoppen met arbeidsrelaties is hierin niet aan de orde gekomen.

Een leider heeft voorafgaand aan het stopbesluit geïnvesteerd in de ontwikkeling van een medewerker, helaas met te weinig resultaat of alternatieven, waardoor het beëindigen van de arbeidsrelatie op enig moment nog de enige optie is. Het bepalen van het moment van de omslag tussen doorgaan met investeren in de ontwikkeling van de medewerker en het toewerken naar het beëindigen van de arbeidsrelatie is de kunst van het stoppen. En dat maakt stoppen met een arbeidsrelatie vaak moeilijk, omdat het gaat over het zich opnieuw tot elkaar verhouden van leider en medewerker. Een omslag van "blijven" naar "weggaan" bij de organisatie.

6.3. Stopscenario

Zowel voor organisaties die weinig als veel te maken hebben met ontslag is het van belang na te denken over een ontslagprotocol. Het formuleren hiervan helpt een organisatie bewuste keuzes te maken hoe zij wil omgaan met medewerkers wiens arbeidsrelatie beëindigd gaat worden; er is een stopscenario ontwikkeld. Zo'n leidraad maakt het vervolgens eenvoudiger voor een leider hoe hij dient te handelen in geval van het willen beëindigen van een arbeidsrelatie. Ook het slachtoffer weet beter waar hij aan toe is in geval van slecht functioneren. Hij kan er op vertrouwen dat de organisatie zorgvuldig handelt en er zelfs aanspraak op maken dat hij conform de leidraad wordt behandeld. Wanneer een organisatie geen ontslagprotocol heeft ontwikkeld, is het meer afhankelijk van de kwaliteiten van de leider of er sprake is van goed stoppen met een arbeidsrelatie

In een organisatie waar ontslag weinig voorkomt, en een leider er dus weinig ervaring in heeft, is het handig een ontslagleidraad te hebben voor het handelen in geval van ontslag, dat geeft houvast aan de leider in de uitvoering van het stoppen met de arbeidsrelatie. In een organisatie die te maken heeft met regelmatige krimp en groei is het zelfs noodzakelijk en zou het onderdeel moeten zijn van de bedrijfsstrategie.

6.4. Huidige arbeidsmarktsituatie

De noodzaak om te investeren in goed stoppen met arbeidsrelaties is de afgelopen periode sterk toegenomen door de actuele economische crisis.

In een fase waarin er sprake is van krimp in organisaties is het belangrijk vroegtijdig maatregelen te nemen, om ervoor te zorgen dat er minder gedwongen gestopt hoeft te worden met arbeidsrelaties. Door dergelijke maatregelen te nemen (zoals goed instroom, doorstroom en uitstroombesluit) kan een organisatie kosten besparen en het welbevinden van medewerkers verhogen.

Een effect van de economische crisis lijkt in ieder geval te zijn dat er meer aandacht binnen bedrijven uitgaat naar het managen van uitstroom en rituelen ontwikkelen voor het stoppen met arbeidsrelaties, zoals het maken van een ontslagprotocol. Er wordt meer rekening gehouden met de mogelijkheid van het stoppen met arbeidsrelaties en wordt de kans op goed stoppen met arbeidsrelatie vergroot.

6.5. De toekomst van de arbeidsrelatie

De opbouw en de afbouw van een arbeidsrelatie lijken op dit moment meer bespreekbaar geworden te zijn in bedrijven. Mogelijk is niet alleen de crisis daar debet aan. De risico's die gepaard gaan met ziekte en arbeidsongeschiktheid, zorgverlof en financiering van vervroegd pensioen zijn steeds meer op het bordje komen te liggen van werkgevers in plaats van bij de overheid (Evers en Withagen, 2007). Er wordt door hen gepleit voor een open-poort model waarin de instroom in en de toegang tot werk en het bieden van werkzekerheid (in plaats van baanzekerheid) een sterker accent krijgen dan de bescherming tegen ontslag en het beperken van de toegang tot uitkeringen.

Tenslotte nemen mensen zelf ook meer regie over hun loopbaan en gaan minder uit van een baan voor het leven. Er wordt vaker van baan veranderd en Nederland kent de afgelopen jaren een enorme groei van het aantal ZZP-ers.

Een duidelijk signaal dat de arbeidsrelatie van de toekomst er anders uit ziet dan de traditionele arbeidsrelatie.

7. Aanbevelingen

7.1. Voor leiders die een arbeidsrelatie willen beëindigen

De meest eenvoudige aanbeveling is "doe het gewoon". Van Gunsteren geeft aan dat stoppen niet beter is dan niet-stoppen, het is gewoon een van de opties.

Kort samengevat kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan aan leiders die willen stoppen met een arbeidsrelatie (zie bijlage 10. voor een uitgebreidere beschrijving):

1. accepteer dat stoppen met arbeidsrelaties moeilijk is
2. realiseer je dat de moeite met stoppen voor de leidinggevende zit in de voorbereiding ervan en voor de medewerker vooral na het besluit tot stoppen
3. zorg dat de beslissing om te stoppen geen verrassing voor de medewerker is
4. stop op tijd met een arbeidsrelatie
5. wees voorbereid op heftige reacties bij de medewerker
6. heb aandacht voor "slachtoffers" en "overlevenden" bij inkrimping
7. vermijdt gezichtsverlies van de medewerkers wiens arbeidsrelatie wordt beëindigd
8. evalueer elk stopproces.

7.2. Voor organisaties die willen sturen op stoppen

Naast de aanbevelingen die zijn gedaan ten aanzien van het stopproces zelf kan de algemene aanbeveling worden gedaan aan organisaties om te investeren in HRM-beleid: in het binden, boeien en loslaten van mensen (Korver, 2009).

Concreet betekent dit:

- Houdt vanaf de aanstelling van een nieuwe medewerker rekening met de optie te stoppen met de arbeidsrelatie op enig moment. Formuleer criteria, leg deze vast en communiceer deze.
- Leer medewerkers "volwassen" gedrag te vertonen.
- Investeer in wendbare medewerkers die breder inzetbaar zijn dan hun huidige taak, maar ook mee kunnen groeien met de organisatie.
- Formuleer uitstroombesleid.
- Organiseer scholing en coaching voor leiders om te leren goed te stoppen.

7.3. Suggesties voor verder onderzoek

7.3.1. Stoppen met arbeidsrelaties

Dit onderzoek naar goed stoppen met een arbeidsrelatie is explorierend van aard. In het Model Goed stoppen met een arbeidsrelatie (figuur 7. in 6.1.3.) staan de ingrediënten genoemd die gezamenlijk zorgen voor het goed beëindigen van een arbeidsrelatie vermeld. Buiten dit onderzoek is gebleven hoe deze factoren met elkaar samenhangen, of welke factor het meest bepalend is voor het goed stoppen met een arbeidsrelatie. Deze samenhang zou nader onderzocht kunnen worden zodat het recept van goed stoppen met arbeidsrelaties verfijnd kan worden.

Vervolgonderzoeken naar stoppen met arbeidsrelaties zouden zich kunnen richten op de relatie tussen het stopproces en de redenen om te stoppen met een arbeidsrelatie. In dit onderzoek is vooral gekeken naar het stoppen vanuit het organisatieperspectief, interessant zou ook zijn het stopproces en goed stoppen met arbeidsrelaties te toetsen vanuit het perspectief van slachtoffers, zowel kort na ontslag als enige jaren later.

De "timing" van het goede moment om te stoppen met een arbeidsrelatie is aangestipt in dit onderzoek. Zowel door de respondenten als uit de literatuur blijkt dat het stoppen met een arbeidsrelatie niet overhaast en niet te laat moet plaatsvinden. Hoe dit "juiste moment" moet of kan worden bepaald is nog onduidelijk.

7.3.2. Stoppen in organisaties

"Je kan veel gemakkelijker loslaten als je weet wat je wilt vasthouden. Het gaat om het vermogen (van de onderneming) om los te laten en tegelijkertijd bindende ondernemingswaarden te koesteren en vast te houden" (Londen en Cools, 2002).

Stoppen met arbeidsrelaties is slechts een van de onderwerpen waarin de kunst van het stoppen binnen organisaties zichtbaar kan worden. Hoe het stoppen met bedrijfsactiviteiten goed vorm krijgt in organisaties is nog beperkt onderzocht. Er zijn legio publicaties over het opstarten van nieuwe activiteiten in organisaties, over het beëindigen weinig. Mijn verwachting is dat net als bij goed stoppen met arbeidsrelaties hier sprake is "hard op de inhoud en zacht op de relatie". Interessant zou zijn of "moeite met stoppen" een belangrijke factor is bij het niet slagen van projecten in organisaties.

8. Bronnen

Aalbers, W	2007	<i>Wie kiest die stopt; over het opruimen van de strategische zolder</i>	www.managementsite.nl/1554/strategie-bestuur/wie-kiest-die-stopt
Appelbaum, S.H., Everard, A. & Hung, L.T.S	1997	<i>Strategic downsizing: critical success factors</i> , in: Management decisions, jaargang 37/7, p. 535-552	
Ardon, A.J. & Wassink, N.	2008	<i>Als veranderingen niet maakbaar zijn</i> – in: MO nummer 3-4, mei/augustus 2008, p. 264-279	
Argyris, C.	1996	<i>Leren in en door organisaties</i>	Scriptum Books, Schiedam
Baarda, D.B., Goede, M.P.M de en Teunissen, J.	2009	<i>Basisboek kwalitatief onderzoek</i>	Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten
Bos, J.	2008	<i>Wel willen, maar niet kunnen</i> , in: Het Financieele Dagblad, 25-11-2008	
Bridges, W.	2005	<i>Managen van transities</i>	Thema, Zaltbommel
Dijksterhuis, A.	2007	<i>Het slimme onbewuste</i>	Bert Bakker, Amsterdam
Geus, A. de	1997	<i>De levende onderneming</i>	Scriptum, Schiedam
Gunsteren, H. van	2002	<i>Stoppen</i>	Van Gennip, Amsterdam
Hek, J.M. van 't & Oss, L. van	2008	<i>Robuustheid en taaigheid</i> , in: MO , nummer 3-4, mei/augustus 2008, p. 219-231	
Hol, A	2009	<i>Goed werkgeverschap & ontslag wegens disfunctioneren bij de overheid (2)</i>	www.hrnetwerk.nl/hrm-column
Horn, J.T, Lovallo, D.P. & Viguerie, S.P.	2006	<i>Learning to let go: making better exit decisions</i> , in: The Mc Kinsey Quarterley, 2006, nr 2, p. 65-75	
Hurst, D.	1997	<i>Crisis en vernieuwing: de uitdaging van organisatieverandering</i>	Scriptum, Schiedam
Immerzeel, M.	2005	<i>Even een dossiertje aanleggen</i>	www.mt.nl/archief/156480/
Jeurissen, R.	2009	<i>Ethiek: Morele zwijgzaamheid</i>	www.penoactueel.nl/management/strategie/ethiek-morelezwijgzaamheid-4543
Kate, G. ten	2005	<i>Stabiel leiderschap</i>	Pearson Education, Benelux
Kets de Vries, M.F.R	2003	<i>Worstelen met de demon</i>	Nieuwezijds, Amsterdam
Kets de Vries, M.F.R & Balazc, K.	1997	<i>Mentaliteitsverandering in organisaties</i>	Academic Service, Schoonhoven
Kets de Vries, M.F.R.	1994	<i>Leiders, narren en bedriegers</i>	Scriptum, Schiedam
Knoope, M.	1998	<i>De creatiespiraal</i>	KIC Nijmegen
Kofman, F.	2009	<i>The survivor syndrome: overcoming organisational trauma in times of crisis</i>	www.axialent.com
Korver, A. en	2004	<i>Baan, loopbaan, levensloop</i> , in: Arbo	www.tno.nl

Grundemann, R.		Magazine, TNO special, mart 2004, blz. 4-7	
Korver, A.	2009	<i>De enige baan is een loopbaan</i>	Intreerede lectoraat Haagse Hogeschool
Kotter, J.P.	1997	<i>Leiderschap bij verandering</i>	Academic Service, Schoonhoven
Kluytmans, F.	2008	<i>Van verzorger naar spelverdeler, over veranderende posities op het HR-speelveld</i>	Open Universiteit, Nederland
Lansink, C.	2003	<i>Niet kunnen stoppen</i> , in <input type="checkbox"/> Intermediair 9, 2003	www.cyrillansink.nl
Londen, H. van & Cools, K.	2002	<i>Vasthouden of loslaten, dilemma's bij concernbestuur</i>	Business Contact, Amsterdam/Antwerpen
Maasland, C. en Heijden, H. van der	Jaartal onbekend	<i>Managen van uitstroom</i>	www.members.home.nl/annemariescheffers/personeelmanagement/managementvanuitstroom
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2009	<i>Ontslagstatistiek, jaarrapportage 2008</i>	www.home.szw.nl
Mintzberg, H.	1991	<i>Mintzberg over management</i>	L.J. Veen, Amsterdam/Antwerpen
Mulder, M.	2004	<i>De logica van de macht</i>	Scriptum, Schiedam
Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. en Kraan, K.		<i>De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid</i> , in Gedrag en Organisatie, 2005-18, nr.6 , blz. 326-335	
Noomen, J.L.	2004	<i>Integraal personeelsmanagement (10 e druk)</i>	Nelissen, Baarn
Nootboom, B.	2002	<i>Vertrouwen</i>	Academic service, Schoonhoven
Nootboom, B.	2009	<i>Vertrouwen: betekenis, bronnen en beperkingen</i>	KNAW mededelingen
Ofman, D. en Van der Weck, R.	2007	<i>De kernkwaliteiten van het enneagram</i>	Scriptum, Schiedam
Quinn, R.E.	2006	<i>De brug bouwen terwijl je erop loopt</i>	SDU, Den Haag
Pot, F.	2009	<i>Goed stoppen in organisaties</i>	Gesprek december 2009
Rengeling, A.	2007	<i>Kenmerken van een leider</i>	College I van de opleiding "Bestuurlijk leiderschap", Academie voor Management, Groningen
Schoemakers, I.	2009	<i>Automatische piloot remt innovatie, Interview met Arend Ardon</i> , in Management Executive, mei/juni 2009-12, p. 18-20	www.kluwermanagement.nl
Senge, P.M.	1992	<i>De vijfde discipline</i>	Scriptum, Schiedam
Swieringa, J. & Jansen, J.	2005	<i>Gedoe komt er toch</i>	Scriptum, Schiedam
Vanheste, T.	2010	<i>Filosofie van leiderschap, interview met Rene ten Bos</i> , in Vrij Nederland, 3 april 2010	
Verhulst, J.	1992	<i>RET, leiding geven met gevoel en verstand</i>	Swets en Zeitlinger, Amsterdam/Lisse
Warning, J.	2009	<i>Ziek door onzekerheid, Verslag van een onderzoek door FNV</i>	www.fnvbondgenoten.nl

Welch, J.	2005	<i>bondgenoten Winnen</i>	Spectrum, Utrecht
Tiemeijer, W., Thomas, C. en Prast, H. (red)	2009	<i>De menselijke beslisser (WRR verkenning 22)</i>	University Press, Amsterdam
Wuijts, F.	2007	<i>Humaan ontslaan?!</i>	Het Spinhuis, Apeldoorn

Websites zonder auteursnaam		
2006	<i>Reorganisaties: aanleiding en oorzaken</i>	www.fnvbondgenoten.nl/dossieroverzicht/fusiesreorganisaties/fusies
2007	<i>Cognitieve dissonantie</i>	www.psychologieenbeleggen.nl/2007/06/valkuil-cognitieve-dissonantie
2009	<i>Reorganisaties geven stress</i>	www.fnv/defnv/actueel/nieuws2009/reorganisatiesgevenstress
2010	<i>Ontslaggesprek: Hoe voert u een ontslaggesprek?</i>	www.financieelondernemen.nl/artikelen/585/ontslaggesprek
2010	<i>Een ontslaggesprek voert u in vier fasen</i>	www.deondernemer.nl/artikel/1090675
2010	<i>Procedures voor verbreken van arbeidsrelaties</i>	www.alter-conflictmanagement.nl/NL/procedures

Bijlagen

Bijlage 1

Het beëindigen van een arbeidsrelatie op initiatief van de werkgever

In deze scriptie beperk ik me tot de beëindiging van de arbeidsrelatie op initiatief van de werkgever, vaak wordt dit aangeduid als gedwongen ontslag.

Redenen (Welch, 2005) voor gedwongen ontslag zijn

- het zondigen tegen de integriteit door de medewerker, of
- bedrijfseconomische motieven (economische tegenwind), of
- ontslag wegens slecht functioneren van de medewerker.

Bedrijfseconomische motieven om te stoppen met een arbeidsrelatie

Inkrimpen is de geplande eliminatie van functies en banen (Kets de Vries, 2003)

Inkrimpen kan veel vormen aannemen. Dit varieert van alleen maar herstructureren (kleiner worden), tot *re-engineering* (beter worden) en heruitvinden van het bedrijf (slimmer worden).

Kets de Vries (2003) zet grote vraagtekens bij de effectiviteit van inkrimping als middel om een bedrijf weer gezond en meer concurrerend te maken. Onderzoek bij 1468 hergestructureerde bedrijven door de Society for Human Resource Management wees uit dat de productiviteit gelijk bleef dan wel achteruit ging na inkrimping van de organisatie. Een onderzoek door een outplacementbureau gaf aan dat 74 % van de topbestuurders in de ingekrompen bedrijven dat dit bureau had onderzocht problemen had met het moreel, het vertrouwen en de productiviteit.

Het belangrijkste probleem voor mensen die na de inkrimping overblijven heeft betrekking op het psychologisch contract (een term geïntroduceerd door Harry Levinson), de onuitgesproken overeenkomst tussen iedere organisatie en haar medewerkers- een overeenkomst waarin de organisatie een levenslange arbeidsduur belooft in ruil voor hard werken en loyaliteit. Inkrimping doorbreekt dit impliciete psychologische contract tussen werkgever en werknemer. Hierdoor wordt het gevoel van afhankelijkheid dat zich bij de medewerkers in de loop der jaren ontwikkelde tot een gevoel van recht hebben, veranderd in een gevoel van bedrogen worden.

Het beëindigen van een arbeidsrelatie vanwege slecht functioneren

Een organisatie kan besluiten een medewerker te ontslaan vanwege zijn functioneren. Dit ontslag om persoonlijke redenen kan gaan om vakinhoudelijk functioneren, maar negen van de tien keer gaat het om gedrag dat in principe los staat van de inhoud van het werk: ongewenste omgangsvormen richting collega's en klanten (met stip op 1!), zich niet houden aan werktijden, normoverschrijdend internet -en belgedrag, zondigen tegen declaratieregels en allerlei andere integriteitkwesaties, waaronder misbruik van macht (Hol, 2009).

Deze factoren hangen samen met de organisatiecultuur, de normen en waarden die in een organisatie gelden. Duidelijk mag zijn dat de grens tussen geaccepteerd gedrag en gedrag waarbij de normen overschreden worden, soms onduidelijk en discutabel kan zijn. Het willen ontslaan van een medewerker vanwege persoonlijke motieven is meestal niet zwart-wit.

Omvang gedwongen ontslag in Nederland in 2008

Werkgevers hebben in 2008 bij het CWI en de kantonrechter voor 51.913 werknemers ontslag aangevraagd. Meer dan de helft van de verzoeken (28.357) liep via het CWI, bij de kantonrechter kwamen 23.556 ontbindingsverzoeken binnen

Redenen ontslagverzoeken bij het CWI:

- 68 % vanwege bedrijfseconomische motieven (14.514 individuele en 4.702 collectieve ontslagverzoeken)
- 22% vanwege arbeidsongeschiktheid
- 10 % niet-bedrijfseconomische motieven
- 1% onbekend.

(jaarrapportage Ontslagstatistiek 2008, Ministerie van SZW).

Bijlage 2

Theorieën over besluitvorming

<p>WRR-verkenning 22 De menselijke besliser (2009)</p>	<p>Algemene principes van besluitvorming (Rangel e.a. 2008).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het eerste proces behelst een <i>representatie</i> van het probleem waarover besloten moet worden. Het vaststellen en onderkennen van de relevantie en urgentie van het probleem. 2. Daarna kennen we een waarde toe (<i>valuation</i>) aan de verschillende acties die in reactie op dit probleem mogelijk zijn. 3. Vervolgens moeten de verschillende waarden worden vergeleken om een keuze te kunnen maken (<i>actieselectie</i>). 4. Nadat de beslissing is genomen, moeten de hersenen bepalen wat het resultaat ervan is (<i>uitkomstevaluatie</i>). 5. Tot slot slaan de hersenen de nieuwe informatie en ervaringen op in het geheugen, teneinde de kwaliteit van toekomstige beslissingen te verbeteren (<i>leren</i>). <p>Beslissingen worden vaak intuïtief genomen, waarbij het gevoel dat we over opties hebben een doorslaggevende rol vervult (Damasio 1994). Daarnaast is er recentelijk evidentie gevonden dat beslissen op basis van voor- en nadelen van opties minder goed verloopt als je er bewust veel aandacht aan besteedt, en dat het juist beter gaat als je meteen een keuze maakt of er onbewust over door blijft mijmeren (Dijksterhuis en Nordgren 2006).</p> <p>Uit veel onderzoek komt nu het verschijnsel van <i>temporal discounting</i> naar voren. Dit houdt in dat mensen een overdreven hoge waarde toekennen aan beloningen die snel verkregen kunnen worden; zij hebben een duidelijke voorkeur voor kleinere directe beloningen ten opzichte van hogere uitgestelde beloningen. Dit kan leiden tot inconsistent gedrag.</p>
<p>Dijksterhuis (2007)</p>	<p>Er zijn drie manieren om een besluit te nemen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de snelle keuze waar niet of nauwelijks wordt nagedacht 2. de onbewuste manier (je neemt de belangrijke informatie op en slaapt er vervolgens een nachtje over, voelt het na dit nachtje goed, dan kies je ervoor) 3. de bewuste manier. Je neemt de informatie op en gaat aandachtig alles analyseren (plussen en minnen in kaart brengen) <p>De laatste manier lijkt de beste manier als je het aan mensen vraagt. Toch is dat alleen maar zo bij eenvoudige</p>

	<p>beslissingen. De aanname dat de bewuste manier de beste is gaat uit van het idee dat een beslissing verbetert door er meer over na te denken. Diverse experimenten wijzen uit dat de onbewuste manier de beste beslissingen oplevert (waar je achteraf het meest tevreden over bent). De verklaring hiervoor is dat het onbewuste een veel grotere informatieverwerkingscapaciteit heeft dan het bewuste.</p>
--	--

<p>Model van Bazerman (in: Nootboom, 2002)</p>	<p>Beslisheuristieken uit sociaal psychologisch onderzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheidsheuristiek <ul style="list-style-type: none"> ○ mensen beoordelen de waarschijnlijkheid en oorzaken van een gebeurtenis op basis van de mate waarin voorbeelden ervan "gemakkelijk beschikbaar" zijn in de geest, d.m.v. levendig, emotioneel geladen, recent en herkenbaar. Minder beschikbare gebeurtenissen en oorzaken worden veronachtzaamd. • Representativiteitheuristiek <ul style="list-style-type: none"> ○ De waarschijnlijkheid van een gebeurtenis wordt beoordeeld naar de gelijkenis op stereotypen of vergelijkbare gebeurtenissen (halo-effect). • Verankering en aanpassing <ul style="list-style-type: none"> ○ Het oordeel is gebaseerd op enige initiële of basiswaarde (het anker), ontleent aan eerdere of gangbare praktijk. Het is aangetoond dat mensen vrij dicht bij hun ankers blijven, ook al zijn deze willekeurig bepaald en hebben zij niets met de realiteit te maken. Eerste indrukken kunnen aldus een relatie voor langere tijd bepalen.
--	--

<p>Van Gunsteren (interview 2010)</p>	<p>Eens gekozen blijft gekozen Nadat we de knoop hebben doorgehakt bij een beslissing, zorgt de cognitieve dissonantie ervoor dat we tevreden zijn met een keuze en niet achteraf toch liever de andere keuze hadden gemaakt. Vooral bij belangrijke beslissingen die veel invloed hebben op je leven is de cognitieve dissonantie¹⁶ een waardevol psychologisch fenomeen. Het doel van de cognitieve dissonantie is om de tegenstrijdige opvattingen te verwijderen, om zodoende het ego te beschermen. Zouden we geen cognitieve dissonantie kennen, dan zullen we nooit</p>
---------------------------------------	---

¹⁶ Cognitieve dissonantie is een psychologische term die een onaangename spanning aanduidt die ontstaat bij het kennis nemen van feiten of opvattingen die strijdig zijn met een eigen overtuiging of mening, of van het deelnemen aan gedrag dat strijdig is met iemands overtuiging. Het is de perceptie van onverenigbaarheid tussen twee "cognities, waarbij een cognitie moet worden gezien als elk element van kennis, inclusief houding, emotie, overtuiging of gedrag. De theorie van de cognitieve dissonantie stelt dat tegenstrijdige feiten als een drijvende kracht fungeren die de geest dwingen nieuwe ideeën of gedachten te onderzoeken, of om de aanwezige overtuiging of om de aanwezige overtuiging aan te passen, dus om de hoeveelheid dissonantie (tegenstrijdigheid) tussen cognities te verminderen (Wikipedia). De theorie van de cognitieve dissonantie is ontwikkeld door Leon Festinger en werd voor het eerst gepubliceerd in een boek dat in 1957 verscheen. Er is een duidelijke overeenkomst met het begrip rationalisatie, één van de afweermechanismen uit de psychoanalytische theorie.

	tevreden zijn met een keuze en altijd blijven tobben over wat we moeten doen.
--	---

Ten Kate (2005)	<p>Context voor het sturen van beslissingen en verwachtingen</p> <p>Om in paradoxale situaties bewust en met overtuiging beslissingen te kunnen nemen, hebben we een referentie nodig die deze beslissingen stuurt en waaraan we ze later kunnen toetsen. Wie tussen A of B moet kiezen, heeft dus een C nodig om die keuze op te kunnen baseren. Paradoxale situaties zijn aan de orde van de dag: investeren of bezuinigen, mensen erbij of eruit, enz.. In het dagelijks werk komt dit tot uiting in de interactie tussen mensen, waarbij de ratio en de emotie elkaar versterken tot snel veranderende beelden van de werkelijkheid. Wie niet vanuit een helder kader van beslissen, zal beslissen in de waan van het moment en dus niet consistent, herkenbaar en betrouwbaar zijn.</p> <p>Wie het element C helder voor ogen heeft, weet bij elke willekeurige A of B wat de beste beslissing is. Niet omdat die beslissing bewijsbaar en objectief de beste is, maar omdat een zingevend kader de richting aangeeft. C gaat dus altijd over het "waarom", A en B gaan over het "wat" en "wie".</p>
-----------------	---

Knoope (1998)	<p>Beslissen is een moeilijke stap als je het wensen (stap 1 uit de creatiespiraal), het verbeelden, het geloven, het uiten, het onderzoeken en het plannen overslaat. Als je de voorgaande stappen met genoeg aandacht hebt uitgevoerd (inclusief het betrekken van de juiste partners) dan groei je naar je beslissingen en keuzes toe. Dan volgt de beslissing als vanzelf.</p> <p>De creatiespiraal</p> <p>The diagram 'De creatiespiraal' is a circular spiral divided into 12 segments. The segments are labeled as follows, starting from the top and moving clockwise: Wensen, Verbeelden, Geloven, Uiten, Onderzoeken, Plannen, Beslissen, Handelen, Volharden, Ontvangen, Waarderen, and Ontspannen.</p>
---------------	--

Bijlage 3

Raamwerk voor een ontslagleidraad (Wuijts, 2007)

RAAMWERK VOOR EEN ONTSLAGLEIDRAAD

Preamble

De Ontslagleidraad bevat basisrichtlijnen die arbeidsorganisaties naar het oordeel van de (*Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP)?*) in acht kunnen nemen bij beëindiging van dienstverbanden van medewerkers.

De leidraad maakt in beginsel geen onderscheid tussen collectief en individueel ontslag, aangezien elk ontslag individueel dient te worden behandeld en individueel wordt ondergaan.

In een Sociaal Plan bij collectieve ontslagen kunnen aanvullende regels worden opgenomen voor de procedures en werkwijzen voorafgaande aan de individuele ontslagaanzeggingen.

De arbeidsorganisatie kan de (toepassing van de) leidraad aan haar eigen specifieke situatie aanpassen, zo daartoe aanleiding bestaat.

De (*NVP?*) zal de praktijk van de beëindiging van dienstverbanden door arbeidsorganisaties volgen en haar invloed aanwenden om deze op het door haar voorgestane peil te brengen en te houden.

De leidraad is opgesteld in overleg met (Instanties x) en wordt ondersteund door (Instanties y).

0 BASISFILOSOFIE

Werkgevers

- Werkgevers zien het scheppen en behouden van werkgelegenheid als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij kennen in dit verband aan de medewerkerswaarde een groot gewicht toe; een gewicht dat minstens vergelijkbaar is met de klantwaarde en de leverancierswaarde. En indien beursgenoteerd ook minstens vergelijkbaar met de aandeelhouderswaarde.
- Met het oog op verduurzaming van de loopbaanontwikkeling van medewerkers bevorderen werkgevers ontslagpreventie door middel van het voeren van periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken met hun medewerkers en het stimuleren van hun persoonlijke ontwikkelingskeuzen.
- Werkgevers geven een hoge prioriteit aan het begeleiden en opleiden van medewerkers van 'baan naar baan' zowel intern als extern en trachten met het oog hierop gedwongen ontslagen te voorkomen.

- Werkgevers zien ontslag tevens als een menselijke en sociale plicht als een medewerker in een andere organisatie of werksituatie beter tot zijn recht kan komen en zijn bestemming kan vinden.
- Werkgevers betrachten respect, rechtmatigheid en proportionaliteit in geval van noodzakelijk of onvermijdelijk ontslag.
- De wijze waarop managers met ontslag omgaan moet onderdeel uitmaken van het instromings- en beoordelingssysteem.
- De wijze waarop ontslagen worden aangezegd, dient te worden getraind.
- Werkgevers binnen een bedrijfstak hebben een inspanningsverplichting ten aanzien van het (doen) vinden van nieuw werk voor en door medewerkers van afzonderlijke bedrijven binnen die bedrijfstak die in moeilijkheden verkeren en onvermijdelijk hun medewerkersbestand moeten inkrimpen.
- Werkgevers houden zich in geval van onvermijdelijke beëindiging van dienstverbanden van medewerkers aan de vigerende wetgeving.

Medewerkers

- Medewerkers worden geacht zich duurzaam inzetbaar te houden door middel van het volgen van adequate opleidingen.
- Medewerkers worden geacht bewust sturing te geven aan hun eigen interne dan wel externe loopbaanontwikkeling.
- Medewerkers vermijden verwijtbaarheid ten aanzien van het niet naar behoren uitvoeren van de werkzaamheden.
- Medewerkers dienen misdragingen te voorkómen die er toe kunnen leiden dat de werkgever besluit naar ontslag te streven.

1 UITGANGSPUNTEN VOOR DE WIJZE VAN BEËINDIGING VAN DIENSTVERBANDEN

1.1 De ontslagleidraad is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Het aanzeggen van ontslag dient als regel slechts te worden uitgevoerd door daartoe bevoegde en bekwaam geachte lijn- en HR-managers.
- Medewerkers worden deugdelijk en volledig geïnformeerd over de achtergronden en aanleiding tot de beoogde beëindiging van het dienstverband (ontslagreden), de te volgen procedure evenals hun

rechten en plichten in dit verband. Dit geldt zowel voor collectief als individueel ontslag.

- Medewerkers van wie het dienstverband wordt beëindigd, kunnen rekenen op respect voor hun privacy.
 - Ten aanzien van de hoogte van ontslagvergoedingen zal (bijvoorbeeld in sociale plannen) geen onderscheid worden gemaakt tussen vakbondsleden onderling en ten opzichte van niet-vakbondsleden.
 - Op een door de medewerker schriftelijk bij de onderneming ingediende klacht over onzorgvuldige, onbillijke of onjuiste behandeling tijdens het ontslagproces wordt door de betrokken onderneming binnen een redelijke termijn schriftelijk gereageerd.
- 1.1.1 Het is van belang dat medewerkers zekerheid hebben over de te volgen ontslagprocedure. Afwijking van de eenmaal gekozen procedure wordt aan de medewerkers meegedeeld en toegelicht. Overigens kunnen zij ook zelf om een afwijking van de procedure verzoeken.
- 1.1.2 De Ontslagleidraad is gebaseerd op een procedure waarin het dienstverband van de zijde van de werkgever wordt verbroken via het Centrum Werk en Inkomen dan wel via de kantonrechter.

2 ONTSLAGBESCHERMING

De in het Burgerlijk Wetboek en de Wet Gelijke behandeling (AWGB) opgenomen opzegverboden zullen door werkgevers nauwlettend in acht worden genomen.

3 ONTSLAGREDENEN

3.1 *Strategisch ontslag of reorganisatieontslag*

- Strategisch ontslag zonder dat er sprake is van een slechte financiële situatie vereist van werkgevers uiterste waarborgen ter verzekering van de werkgelegenheid van de desbetreffende medewerkers.
- Van werkgevers mag verwacht worden dat reorganisatieontslag slechts noodzakelijk is in die zin dat alle andere middelen zijn uitgeput om een slechte financiële situatie te verbeteren. Als werkgevers zich op een slechte financiële situatie beroepen dan moet voor de werknemers verifieerbaar zijn dat hier ook echt sprake van is.

3.2 Ontslag vanwege (vermeend) disfunctioneren

- Werkgevers zullen duidelijk moeten maken dat het verwijt terecht is dat medewerker hun werkzaamheden niet naar behoren uitvoeren, dat medewerker niet aan de gestelde functie-eisen voldoet en dus ongeschikt is voor hun functie dan wel zich zodanig misdragen dat werkgevers moeten besluiten naar ontslag te streven.
- Werkgevers zullen op dit punt hun standpunt moeten kunnen onderbouwen, bij voorkeur met schriftelijke bescheiden zoals een taak- of functieomschrijving waaruit duidelijk blijkt wat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn van de betreffende medewerkers.
- Tevens moeten werkgevers duidelijk kunnen maken dat medewerkers tijdig en meerdere malen op hun onvoldoende functioneren zijn gewezen. De bewijslast op dit punt ligt in feite bij de werkgevers. Zij zullen met overtuigende middelen aannemelijk moeten maken dat de medewerkers regelmatig op hun functioneren zijn aangesproken. Werkgevers kunnen dit bewijs bijvoorbeeld leveren door schriftelijk vastgelegde functionerings- of beoordelingsgesprekken.

3.3 Ontslag wegens verstoorde verstandhouding/vertrouwensbreuk

- Werkgevers zullen met een rechtvaardiging moeten komen die tenminste zo zwaar is dat realistisch gezien een voortzetting van de arbeidsovereenkomst niet langer gevegd kan worden.
- Werkgevers zullen gemotiveerd moeten aangeven op grond van welke omstandigheden of gedragingen van de medewerker geconcludeerd wordt dat de verstandhouding tussen partijen totaal is ontworpen. Daarbij moeten deze omstandigheden/gedragingen in verhouding staan tot de conclusie dat ontslag onvermijdelijk is.

3.4 Ontslag wegens arbeidsongeschiktheid/mislukte reïntegratie

- Werkgevers zullen aannemelijk moeten maken dat de arbeidsongeschiktheid twee jaar heeft voortgeduurd en dat binnen een half jaar geen herstel van de medewerkers te verwachten is.
- Werkgevers zullen aannemelijk moeten maken dat het bovendien niet mogelijk is de medewerkers te reïntegreren in de eigen functie of in andere passende werkzaamheden.
- Medewerkers mogen van werkgevers een behoorlijke inspanning verwachten om hen weer aan het werk te helpen. Van werkgevers mag verwacht worden dat zij de organisatie aanpassen of werkzaamheden

hervredelen om arbeidsongeschikte medewerkers weer aan het werk te helpen.

- Ook van medewerkers wordt een actieve opstelling verwacht om arbeidsongeschiktheid op te heffen.

3.5 Ontslag op staande voet

- Bij ontslag op staande voet moet er wettelijk sprake zijn van een 'dringende reden': een gedraging van medewerkers of werkgevers die zo ernstig is dat van hen niet langer gevegd kan worden de arbeidsovereenkomst voort te zetten, zoals diefstal, fraude, fysiek geweld of grove belediging.
- Indien mogelijk is een minnelijke regeling of een voorwaardelijke ontbindingsprocedure via de kantonrechter in een dergelijke situatie te verkiezen.

3.6 Ontslag met wederzijds goedvinden (een regeling of schikking)

- Ter vermindering van gezichtsverlies voor (één van) beide partijen heeft een regeling of schikking de voorkeur, indien men los van de specifieke ontslagredenen vaststelt, dat voortzetting van de arbeidsovereenkomst niet meer vruchtbaar is en men de wil heeft om in harmonie uit elkaar te gaan.
- In de schikking wordt niet alleen de hoogte van de financiële vergoeding geregeld, maar worden tevens alle punten en voorwaarden afgesproken die betrekking hebben op de beëindiging van het arbeidsovereenkomst ter vermindering van onenigheid in de toekomst. Het overeenkomen van bekostiging van een overbruggingstermijn voor het vinden van nieuw werk zou hierin centraal moeten staan.
- Een pro forma ontbindingsprocedure via de bevoegde Kantonrechter kan dan nog slechts kort schriftelijk karakter krijgen.

4 VOORBEREIDING ONTSLAGBESLISSING

- Lijnmanagers en/of HR-managers dienen een voorgenomen ontslag te toetsen aan de in de organisatie vigerende ontslagleidraad. De Ondernemingsraad toetst ontslagen aan deze leidraad achteraf.
- Werkgevers houden voor zover mogelijk bij de besluitvorming over en uitvoering van het ontslag rekening met de eventuele kwetsbare privé-

situatie van betrokkenen indien er sprake is van meervoudig 'onheil' tegelijkertijd (een overlijden van een dierbare, ernstige ziekte van partner of kind, echtscheiding, ed.).

- De ARBO-arts dient voorafgaande aan een ontslagaanzegging te worden geïnformeerd met het oog op onbedoelde schadelijke neveneffecten van voornamelijk onverwacht ontslag voor de betrokken medewerkers.

5 ONTSLAGAANZEGGING EN VERVOLGGESPREK

- Een ontslagaanzegging dient bij voorkeur plaats te vinden in aanwezigheid van minimaal twee personen: de hiertoe bevoegde ontslagaanzegger en diens naast hogere leidinggevende en/of een HR-manager.
- De dag, het tijdstip en de plaats van de ontslagaanzegging dient op basis van 'gezond verstand' zorgvuldig te worden gekozen, rekening houdend met de persoonlijke levenssituatie van betrokkene. Richtsnoer kan de vraag zijn wat gezien vanuit de medewerker zou moeten worden vermeden: per se niet in die week, op die dag, dat moment en die plaats.
- Een ontslagaanzegging is een 'slecht nieuwsgesprek'. Het is raadzaam de duur ervan kort te houden en een afspraak te maken voor een vervolggesprek enkele dagen later met de HR-manager. Daarin kunnen op een rustiger moment de vervolgprocedure, werkwijzen, rechten en plichten worden doorgesproken en afspraken gemaakt.
- De partner dient op basis van vrijwilligheid bij de verdere uitwerking van het ontslagproces te worden betrokken.
- Non-activiteit voor de ontslagen medewerkers heeft in principe de voorkeur boven doorwerken na de ontslagaanzegging op grond van het beginsel: 'finding a job is a fulltime job'. Het tijdstip van ingaan van deze non-activiteit is primair de keuze van de medewerkers en vindt in overleg plaats met de lijnmanager en de HR-manager.
- Medewerkers met wie de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd, hebben recht op passende outplacementondersteuning (inclusief eventuele faciliteiten voor om-, her- of bijscholing) indien interne herplaatsing niet meer mogelijk blijkt. Werkgevers nemen de kosten hiervan voor hun rekening.
- Werkgever en medewerker maken afspraken over de wijze van communicatie over de aanstaande beëindiging van het dienstverband. De medewerker heeft hierin een zware stem.

6 RECHTSBIJSTAND

- Werkgevers biedt medewerkers aan wie ontslag wordt aangezegd de mogelijkheid zich te laten bijstaan door een advocaat. Werkgevers nemen billijke kosten hiervan voor hun rekening.
- Aan medewerkers verwijtbaar ontslag om dringende reden vormt hierop een uitzondering.

7 AFSCHIED

- Werkgevers dragen er met instemming van de medewerkers zorg voor 'dat het boek netjes wordt gesloten' zónder enige rafel. Men moet niet alleen tijdens het dienstverband maar ook daarna als het ware met loyaliteit ambassadeur van de onderneming kunnen blijven. Het hard treffen van medewerkers in geval van ontslag heeft slechts negatieve effecten. In overleg met werkgever kan de medewerker een eigen vorm invullen voor de wijze van afscheid nemen van de organisatie. Werkgever draagt hiervan de kosten.

Bijlage 4

Topiclijst

Introductie

- Belang van het onderzoek
- duur van het interview
- anonieme verwerking
- toestemming voor het gesprek

Topic-interview (topics en subtopics, zie hieronder)

- criterium gericht interview
- LSD-techniek

Afsluiting

- ruimte voor vragen/opmerkingen
- het vervolg
- samenvatting opsturen?

	Voorbeeldvragen	Waarom deze vraag?
Startvraag	Welke associatie heeft u bij het woord "stoppen"	Vragen naar de mentale modellen
Topic	VISIE OP STOPPEN	
Voorbeeld vragen	Zijn er goede of betere manieren van stoppen met arbeidsrelaties? Doorvragen: <ul style="list-style-type: none"> • Zo ja, hoe ziet dat er uit? • Is dit in stappen of fasen te onderscheiden? • Kunt u een situatie beschrijven? • Waarom is dat in uw ogen een goed voorbeeld? 	Stopproces toetsen <ul style="list-style-type: none"> • besluitvorming • uitvoering Inclusief de bevorderende factoren
	Is er zoiets als het goede moment om te stoppen?	Ik denk dat dit relevant kan zijn, in de visie op stoppen en in het goed stoppen. Liever te snel dan te laat?
Topic	ZELF STOPPEN	
Voorbeeld Vragen	Vond u het moeilijk om een arbeidsrelatie te beëindigen? a. Moeilijk en toch gedaan? <ul style="list-style-type: none"> • Wat waren uw oplossingen het toch te doen? • Wat maakt het nu precies moeilijk? b. Makkelijk <ul style="list-style-type: none"> • Waarom? • Hoe doet u dat dan? 	Is stoppen wel of niet lastig? Toetsen van mijn aanname dat het lastig is.
	Hoe kijkt u terug op de eerste keer dat u een arbeidsrelatie beëindigde? Is er een groot verschil met de laatste keer dat u een arbeidsrelatie beëindigde? Waar zit dat verschil in?	Vragen naar het leren van de leider t.a.v. het stoppen met de arbeidsrelatie
Topic	EFFECT OP ORGANISATIE	

Voorbeeld Vragen	Welk effect heeft het beëindigen van arbeidsrelatie op medewerkers die blijven? <ul style="list-style-type: none"> • goed stoppen • fout stoppen • timing 	Aanname dat een organisatie een levend organisme is, vanuit
	Kunt u een voorbeeld geven uit uw eigen praktijk?	stysteemtheorie toetsen. Goed werkgeverschap laat je in gedrag zien.
	Leidt goed stoppen met een arbeidsrelatie ook tot goed kunnen stoppen op organisatieniveau (stoppen met andere zaken)? Kunt u een voorbeeld geven?	
Topic	CONTEXT	
	Is er verschil in hoe organisatie met stoppen omgaan? Waar zit dat verschil in?	In beeld brengen organisatie-context Aanbevelingen
	Welke relatie ziet u tussen organisatiekenmerken en goed stoppen met arbeidsrelatie? <ul style="list-style-type: none"> • Cultuurkenmerken? • Type organisatie • 	Wordt er gestuurd? Zou er gestuurd moeten worden? Hoe zouden ze dat kunnen of moeten doen?
	Hoe sturen organisaties op stoppen? Wat doen organisaties beleidsmatig om het stoppen met arbeidsrelaties gemakkelijker te maken?	
Topic	LEREN	
Voorbeeld Vragen	Is goed stoppen met een arbeidsrelatie te leren?	Van ervaringen leren Kan ook helpen om de dingen die niet vanuit de leider zelf gezegd worden toch boven tafel te krijgen
	Stel een collega vraagt hulp hoe hij goed kan stoppen met arbeidsrelaties. Welke adviezen zou u geven? Wat vooral wel doen? Wat vooral niet doen?	Is het aan te leren? Of kan het alleen op basis van eigen ervaring?
	Stel u bent docent aan een business school en u wilt toekomstige leiders iets leren over stoppen met arbeidsrelatie. Wat komt in uw lesaanbod?	1. Gebruik maken van het netwerk van de expert 2. inzicht krijgen wie de experts zijn volgens de experts (geef iets aan over de waarde van theorieën)

Bijlage 5

criterium gericht interview

Methodiek

Het gedragsgericht (of ervaringsgericht of criteriumgericht) interview is een gestructureerde interviewtechniek. Het heeft tot doel om de competenties die mensen bezitten uit hun verleden, uit hun vroegere ervaringen te analyseren. De vooronderstelling is hier dat gedrag in het verleden een voorspellende waarde heeft voor gedrag in de toekomst.

De omkadering van het interview komt in essentie overeen met het klassieke interview. De interviewer moet zichzelf voorstellen, hij moet het ijs breken, informatie aanbieden, enzovoort. Dit wordt verder besproken. De structuur van het eigenlijke interview zelf is echter grondig verschillend. Hier wordt gewerkt met het zogenoemde STAR principe, of nog verder uitgebreid met het STARR principe.

Met behulp van STARR gaan we dus gestructureerd vragen stellen, volgens een bepaald schema, naar ervaringen van de kandidaat. Hier is het even goed mogelijk dat mensen ervaringen aanhalen uit hun werkverleden als uit hun vrije tijd. We veronderstellen hierbij dat gedrag dat de kandidaat in het verleden stelde een voorspellende waarde heeft voor gedrag in de toekomst, tenminste voor gelijkaardige situaties. Hieronder wordt dat schema voorgesteld.

S = Situatie

Allereerst vraagt de selecteur naar een ervaring in het verleden, waar de kandidaat een bepaalde competentie nodig had. Er wordt hier gevraagd naar een specifieke situatie die rijk genoeg is om door te vragen en waaruit later kan blijken of de kandidaat de competentie bezit of niet bezit.

T = Taak

Daarna wordt gevraagd naar de taak of opdracht die de kandidaat in deze situatie had. Hier is het de bedoeling sec te beschrijven wat er van hem verwacht werd in deze ervaring.

A = Actie

De volgende stap is te kijken wat de kandidaat uiteindelijk gedaan heeft. Er kan een groot verschil zijn tussen wat de kandidaat zou moeten doen (taak) en wat hij uiteindelijk ook doet (actie).

R = Resultaat

Uiteindelijk wordt aan de kandidaat gevraagd wat hij bereikt heeft met zijn actie. Wat is de uitkomst geweest van zijn interventie, van zijn gedrag?

R = Reflectie

Tussen de vorige stap en deze stap moet ruimte gecreëerd worden. De kandidaat moet even uit het gebeuren van het interview kunnen stappen en afstand kunnen nemen. Hier wordt hij gevraagd om te reflecteren over hetgeen in zijn ervaring gebeurd is. Was dit een goede manier van werken, is hij er tevreden over, zou hij het de volgende keer anders aanpakken, enzovoort.

Structureer en houd overzicht. Zorg dat je een ervaring vindt die rijk genoeg is om op door te vragen. Zorg voor voldoende informatie over elk van de fasen (STARR).

Bron: http://www.transcompass.be/html/criteriumgericht_interview.html

Bijlage 6

LSD-techniek

De kunst van het vragen stellen ligt besloten in de **LSD-formule**: **Luisteren, Samenvatten en Doorvragen**.

Luisteren

Actief luisteren kan op twee manier plaatsvinden: verbaal en non-verbaal.

Non-verbaal blijkt actief luisteren uit oogcontact, knikken, gezichtsuitdrukkingen en lichaamshouding.

Verbaal blijkt actief luisteren uit het plaatsen van *volgertjes* zoals: 'hm, hm', 'echt?', 'oh ja?', 'toch?'. Volgertjes hebben twee functies:

1. Je geeft – zoals de naam al zegt – aan dat je de ander volgt, dat je hem begrijpt;
2. Je stimuleert de ander door te gaan.

Samenvatten

Heeft de ander zijn betoog afgerond, dan vat je het samen in je eigen woorden. Door samen te vatten, check je of je de boodschap goed hebt begrepen. Is dat niet het geval, dan geef je de ander de gelegenheid aan te vullen of te corrigeren. Het effect van samenvattingen is dat de ander zich begrepen voelt. Hij hoeft deze zaken niet nog een keer te vertellen. Bovendien werkt de samenvatting als een doorvraag. Het werkt stimulerend op de ander, die vaak nog wel iets aan zijn/haar verhaal wil toevoegen. Daarnaast breng je door samenvatten structuur aan in het gesprek. Zaken waar jij dieper op wilt ingaan kun je benadrukken, andere laat je liggen. Door samenvatten kunnen accenten aangebracht worden waardoor je meer grip krijgt op de conversatie.

Doorvragen

Doorvragen houdt in dat doorgedaan wordt op hetgeen de gesprekspartner net heeft gezegd. Je diept het onderwerp verder uit omdat je het nog niet goed begrepen hebt of omdat je er meer van wilt weten.

Meestal zijn het open vragen, omdat daarmee de meeste informatie loskomt en dat is de bedoeling bij doorvragen. Een doorvraag bestaat soms uit niet meer dan een korte aansporing: "Vertel eens". De toon waarop zo'n aansporing wordt geuit maakt dat de gesprekspartner het opvat als een uitnodiging om verder te praten en niet als een bevel.

Aanknopingspunten om door te vragen zijn vaagheden, subjectieve uitlatingen, aannames, algemene waarheden en formuleringen met 'moeten' of 'kunnen'. Deze taalpatronen verhullen vaak waardevolle informatie. Let op wat de ander zegt en op wat hij **niet** zegt. Zo krijg je meer informatie los.

Bron:

www.marketingencommunicatie.nl/docentenpagina/s/dongen/08-09/Theorievraagtechnieken

Bijlage 7 Concrete stappen in het onderzoeksplan

1. per mail doe ik het verzoek tot het voeren van een gesprek over mijn onderzoek
2. afspraak maken en bevestigen per mail
 - de gesprekken vinden plaats in de periode februari/maart 2010
 - geplande gespreksduur is 1.5 uur per gesprek
 - locatie: bij de geïnterviewde op kantoor
1. introductie van mezelf en het onderzoek in het gesprek
2. tijdens het interview maak ik uitgebreide aantekeningen van het gesprek
3. ik werk het gespreksverslag dezelfde dag uit
4. ik schrap de tekstgedeelten die niet relevant zijn voor het onderzoek
5. ik orden de gespreksverslagen op de thema's van het onderzoek
6. relevante fragmenten onderstreep ik
7. analyse op themaniveau, zinnen als voorbeeld invoegen

Bijlage 8 Stopproces versie 1

HET STOPPROCES (versie 1)	
1. Het besluit tot stoppen nemen	a. Constateren dat er een verschil is tussen de verwachtingen en de realisatie
	b. Oplossingsrichtingen bepalen, inclusief de optie stoppen
	c. Het kiezen voor stoppen
2. Het stoppen uitvoeren	d. Voorbereiding op het stopgesprek
	e. Het stopgesprek met de medewerker voeren: * de boodschap overbrengen * het opvangen van de emoties * het checken bij de medewerker of de boodschap duidelijk is overgenomen (www.deondernemer.nl/artikelen/1090675)
	f. Afspraken maken over de uitvoering van het stoppen
	g. Het feitelijke stopmoment

Bijlage 9 Resultatenoverzicht

RESULTATENOVERZICHT d.d. 17 april 2010
Fasen en labels (gedragsovertuigingen)

Fase	Label	Kenmerkende uitspraak
Besluit	Controle	Bij ontslag moet je altijd nadenken over de imagoschade die zowel slachtoffer en organisatie kunnen oplopen.
Besluit	Controle	Bijzondere situatie is het ontslaan van je medebestuurder (als voorzitter RvB). Vanuit het samen willen doen, zie je het veel te laat en als je toch moet besluiten tot stoppen, moet je incalculeren dat je zelf ook binnen een jaar weg moet gaan. De RvT zal met een vergrootglas naar je functioneren gaan kijken of wil meebesturen. Dus ga zelf op tijd weg.
Besluit	Controle	Een andere valkuil is dat mensen zich in geval van een conflict gemakkelijk ziek kunnen melden
Besluit	Controle	Vooraf inschatten welk effect het ontslag mededelen zal hebben op de organisatie, waar zal verzet ontstaan, waar ligt steun voor een medewerker? Met wie lucht deze collega, e.d.. Ook mensen bevragen van wie deze medewerker steun zal krijgen.
Besluit	Controle	Beslissingstheorie kennen (afstand creëren van het besluit dat je niet neemt, de schijnbare onvermijdelijkheid van een ingenomen standpunt)
Besluit	Gedrag	Als ik iemand ga ontslaan dat weet ik dat dat de enig overgebleven weg is, dan heb ik alle andere opties goed verkend en geconcludeerd dat die wegen niet (meer) begaanbaar zijn
Besluit	Gedrag	Anticipeer op de toekomst en vandaar beoordelen wie er (nog) past binnen de organisatie.
Besluit	Gedrag	Creëer rust en ruimte voor jezelf om tot een goede afweging te komen, waarbij je overzicht hebt en oog voor wat pijnlijk kan zijn voor mensen.
Besluit	Gedrag	De doelen van het bedrijf zijn geformuleerd, helder op alle niveaus en de resultaten erop zijn voor iedereen in het bedrijf ten allen tijde zichtbaar via het netwerk. Dus de normen zijn voor iedereen helder. Het er niet aan voldoen is snel onderwerp van gesprek. De PDCA cyclus werkt op alle niveaus. Iedereen waarop gestuurd wordt en hoe zijn eigen resultaten hierop zijn. Dus niet functioneren komt niet als verrassing.
Besluit	Gedrag	Doordenk de beëindigingsoptie goed en onderzoek deze op haalbaarheid.
Besluit	Gedrag	Expliciteren van normen waaraan een medewerker moet voldoen.
Besluit	Gedrag	Genoegen nemen met "iemand doet toch zijn best"
Besluit	Gedrag	Goed stoppen is Helder zijn (en toetsen bij anderen of je wel helder bent in hun ogen) Individueel een keuze bieden De keuze faciliteren
Besluit	Gedrag	Helder communiceren, niet marchanderen, je aan gestelde normen houden. Dan blijft het duidelijk voor iedereen
Besluit	Gedrag	Heldere go/no go criteria hebben, zowel ten aanzien van het persoonlijk functioneren van mensen als ook bij de opstart en doorgaan met projecten.
Besluit	Gedrag	Help de medewerker om beter te functioneren (grondhouding) en attendeer hem op zijn eigen verantwoordelijkheid

Besluit	Gedrag	Helpen van het slachtoffer, door hem te adviseren een goede advocaat te nemen (en zelfs, indien nodig, de advocaat vragen goed de lange termijn belangen van de client goed voor ogen te houden).
Besluit	Gedrag	Hoe zouden jullie het doen in mijn geval? (als je je besluit wilt nemen, checken bij je baas/ je RvT) Feedback vragen, delen van informatie
Besluit	Gedrag	Houd je aan dezelfde normen, bij elke medewerker en elke situatie weer
Besluit	Gedrag	Houdt je functioneringsgesprekken als een soort APK-keuring. Dus serieus en bespreek alles wat besproken moet worden. Het is een check up of je met elkaar verder kunt. Doel is tweeledig: <ul style="list-style-type: none"> • Voorkomen van problemen, kansen geven tot verbeteren • Om voldoende dossier te hebben in geval van een stopsituatie
Besluit	Gedrag	Houdt jezelf de spiegel voor en probeer je te verplaatsen in de positie van hun baas. In geval van twijfels over functioneren is "er maar een oplossingsrichting en dat is zelf weggaan". Vraag daar ondersteuning op van je werkgever dmv reintegratie op een andere werkplek, stage lopen. Zodat je zonder gezichtsverlies en faalervaring weg kan.
Besluit	Gedrag	Leer mensen dat er altijd een keuze is (dus ook leiders). Help mensen te kiezen voor een bepaalde cultuur.
Besluit	Gedrag	Leren om te gaan met "het aangaan van een arbeidsconflicten" (oefenen). Rol van de manager helder krijgen en welke verwachtingen de organisatie hierin van de manager heeft en welke verwachtingen er zijn van de medewerkers
Besluit	Gedrag	Luisteren
Besluit	Gedrag	Medewerkers verwaarlozen door niet duidelijk te zijn over wat van hen verwacht wordt
Besluit	Gedrag	Meldt dat je wilt stoppen, adviseer hem een advocaat in te schakelen, zodat het vervolgens goed met elkaar geregeld kan worden.
Besluit	Gedrag	Mensen betrekken bij oplossingen in geval van uitstroom Zelf oplossingen laten bedenken En commitment vragen op de oplossing (per persoon), ondertekenen van de gekozen oplossing. Effect was dat 75 % wilde blijven onder "slechtere condities".
Besluit	Gedrag	Om mensen heen organiseren
Besluit	Gedrag	Op tijd communiceren dat het functioneren onvoldoende is Signalen bespreken De kans geven zich te verbeteren in het werk
Besluit	Gedrag	Reflectie op eigen informatiebasis bouw checks in
Besluit	Gedrag	Samenhang met ziekteverzuimbeleid. Onderscheid maken tussen "er is een conflict" en "kun je werken of niet?" Door dit te scheiden, komen conflicten direct op tafel en moeten worden aangepakt. Dat is een cultuur en structuurmaatregel. Door dit te doen komt gedoe

		eerder boven tafel en komen er minder ontslagtrajecten.
Besluit	Gedrag	<p>Stappen voorafgaand aan besluit tot stoppen met een arbeidsrelatie zijn <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulier werkoverleg met globale afspraken • Die worden niet nagekomen, dus herinneren • Dan vastleggen van meer gedetailleerde afspraken • Nog niet goed, dan opdracht geven op papier, zodat er geen misverstand kan zijn. • Daarna herhaling opdracht met sanctie daarbij.
Besluit	Gedrag	Wees alert op de advieskwaliteit van de bedrijfsaarts in conflictverzuimsituaties
Besluit	Gedrag	Wie de stekker eruit trekt, betaalt
Besluit	Gedrag	Zoek een ervaren rot die je coacht (als jonge leider), omdat er altijd zoveel redenen zijn om niet door te pakken. Je moet leren "het gewoon te doen".
Besluit	Norm	"ik moet mezelf recht in de ogen kunnen blijven kijken" als ik ontslag aanzeg. Dus alle opties verkend hebben en geconcludeerd hebben dat ontslag nog de enige weg is.
Besluit	Norm	"elke leider die van het ontslaan niet meer wakker ligt, is ongeschikt voor zijn rol"
Besluit	Norm	Committeer jezelf aan de bedrijfsnorm en laat deze leidend zijn in je handelen.
Besluit	Norm	"het belang van de organisatie (haar continuïteit) is altijd belangrijker dan het belang van de individuele medewerker
Besluit	Norm	Cultuur, symbolen, paradigma's, systemen moeten congruent met elkaar zijn, dan is het ontslaan van mensen ook gemakkelijker (je hebt immers duidelijke doelen, normen en regels die transparant en helder zijn voor ieder in het bedrijf)
Besluit	Norm	De managers die vaak arbeidsrelaties hebben gestopt heeft veel kennis opgebouwd hoe je een afweging maakt tot al dan niet stoppen met een arbeidsrelatie.
Besluit	Norm	Doe het zo snel mogelijk. Misschien kost dat je meer dan dat het resultaat zo zijn na een langer gevecht. Maar realiseer je welke schade het laatste oplevert, aan maanden salaris aan een ineffektieve medewerker, imagoschade voor de organisatie.
Besluit	Norm	Hoe sneller hoe beter, al geef je dan vaak een relatief hoog bedrag mee.
Besluit	Norm	Door altijd eerst te proberen iemand beter te laten functioneren voordat je besluit om iemand te ontslaan
Besluit	Norm	Een zesje laat je vaak zitten in plaats van te ontslaan, terwijl je dat niet accepteert bij werving
Besluit	Norm	Eerst de boodschap geven dat je niet verder wilt met iemand, daarna pas de juristen inschakelen ²
Besluit	Norm	Het zetten van de norm van wat wel en niet kan in het bedrijf en de bewaking van de uitvoering ervan is een belangrijke rol voor de leider.

² Respondenten verschillen hierover van mening. Sommigen geven aan eerst met een jurist alles te willen doorlopen, alvorens een medewerker te informeren. Een respondent geeft aan juist eerst het besluit rechtstreeks te melden aan het slachtoffer en pas daarna een traject met juristen te starten. DISCUSSIEPUNT

Besluit	Norm	Inzicht hebben in hoe risicovol het is die als je het laat liggen. Dus bewust worden van de risico's die een organisatie draagt. Iedere bij ziekteverzuim en nalatigheid van een werkgever.
Besluit	Norm	Je moet zorgvuldig zijn (communicatief, de kans geven te verbeteren en dossieropbouw), maar tegelijkertijd goed "timen", nu moet het gebeuren, bijna gevoelsmatig
Besluit	Norm	Neem de juiste beslissingen en laat je niet leiden door de mogelijke beelden en effecten van de beslissing.
Besluit	Norm	Rationeel is het wijs iemand te ontslaan als je voldoende dossier hebt opgebouwd, maar als opeens de norm overschreden worden (door een incident), neem je soms sneller het besluit tot stoppen en neem je hogere ontslagkosten voor lief.
Besluit	Norm	Risicotaxatie maken tussen "hij functioneert niet meer, maar er vloeit geen bloed" en "het risico van ontslag". Bij een incident kan deze taxatie opeens anders uitvallen, waardoor het risico van blijven zitten opeens veel groter is geworden dan het risico van hoge ontslagkosten.
Besluit	Norm	Soms is iemand nog niet klaar voor het ontslagbesluit en wil hij/zij nog een kans om zich te revancheren bijv. door mediation of potentieel beoordeling. Wanneer de organisatie daarin instemt, is het belangrijk direct mee te nemen wat er gebeurt als deze revanche niet succesvol is.
Besluit	Norm	Stoppen met mensen heeft te maken met een norm die wordt gesteld, een objectief criterium
Besluit	Norm	Te weinig machtsafstand, daardoor is de neiging groot om er vooral voor te zorgen dat de sfeer goed blijft en te weinig feedback te geven op het functioneren.
Besluit	Norm	Vaak zijn deze normen impliciet en onduidelijk. Vaak is er een grijs gebied, maar je moet helder hebben waar de bottom line ligt, de minimumnormen
Besluit	Norm	Veel managers hebben te weinig vertrouwen in het proces. Te weinig vertrouwen in de oplossingen die mensen aandragen. Vaak weten de medewerkers heel goed wat nodig is voor de continuïteit van een onderneming. Doe daar dan ook een appel op.
Besluit	Norm	Veel over ontslag praten in de top, in plaats van praten MET de mensen die het gaat betreffen. Je kan hen niet vroeg genoeg betrekken.
Besluit	Norm	Wie de stekker eruit trekt, moet betalen. Dat is mogelijk een belangrijke reden waarom niemand wil starten met stoppen. Wie breekt betaalt.
Besluit	Norm	Zie ik het wel goed
Besluit	Norm	Zodra je constateert dat iemand onvoldoende functioneert (na de kans te hebben gegeven het te leren), moet je dit tegen de medewerker zeggen.
Besluit	Norm	Zorg dat je de totale verzorgingsfase voor bent. Grijp op tijd in.
Uitvoeren	Norm	Leer mensen dat er altijd een keuze is (dus ook leiders).
Uitvoering	Controle	Bang voor boosheid of emoties. Komt vooral aan de orde bij "vechtende medewerkers", die de aanval zoeken en niet bereid zijn het gesprek te voeren over hun functioneren. De lieve vrede willen bewaren.
Uitvoering	Controle	De manier waarop je stopt, bepaalt of iemand na zijn ontslag als ambassadeur blijft functioneren voor je bedrijf of allerlei negatieve

Uitvoering	Controle	verhalen (die terecht kunnen zijn) gaat verspreiden over het bedrijf. Essentie bij goed stoppen is dat je de publieke opinie ook beïnvloed, zodat er draagvlak of begrip voor de beslissing is. Mensen moeten het snappen.
Uitvoering	Controle	Het ontslaggesprek gaat over het ontslagbesluit. Vaak lukt het niet om direct over het vervolg te spreken. Doe dat in een volgend gesprek.
Uitvoering	Controle	Het slachtoffer is vaak te weinig bezig met de imagoschade die hij kan opdoen door voor het gevecht te kiezen.
Uitvoering	Controle	Wanneer je teveel vanuit het schutterspuite opereert, zie je je eigen belang voor de langere termijn vaak niet meer
Uitvoering	Controle	Je niet bewust zijn van het effect van een gevecht met je werkgever op jouw imago.
Uitvoering	Controle	Je weet niet altijd waar de loyaliteiten van de OR liggen.
Uitvoering	Controle	Tegenwerken van ontslag wordt in ons huidige rechtssysteem beloond. Hoe moeilijker je doet, hoe meer geld het de organisatie kost.
Uitvoering	Effect	Of iemand zichzelf hier echt mee helpt, is de vraag. Het kan aan je vreten en je imago zeer negatief beïnvloeden.
Uitvoering	Effect	Als werkgever heb je belang bij een volwassen medewerker met een goede advocaat, dan krijg je het beste resultaat.
		Een arbeidsjurist inhuren die voor het gevecht gaat, waardoor je soms niet meer tot een goede afronding komt met een werknemer terwijl je dat wel wilt.
Uitvoering	Gedrag	Alert zijn op de "spelletjes van de werknemer", wees op je hoede of de werknemer wel integer handelt.
Uitvoering	Gedrag	Betrek zo mogelijk de partner thuis in het ontslagtraject (vanaf ontslaggesprek)
Uitvoering	Gedrag	De partner van het slachtoffer uitnodigen bij het gesprek. Dat kan voorkomen dat (na een goed gevoerd ontslaggesprek) het slachtoffer na thuiskomst vindt dat hij recht heeft op meer en dat het gesprek dan weer opnieuw kan beginnen, (zeg maar opgehitst is door de partner). Als dit niet kan, dan moet je ervan uitgaan dat iemand na het besluit erop terug komt en weer gaat vechten.
Uitvoering	Gedrag	Doe het samen met iemand die het verslag maakt. Slachtoffer ook aanbieden iemand mee te nemen naar dit gesprek.
Uitvoering	Gedrag	Geen hulp vragen bij ontslag zaak
Uitvoering	Gedrag	Goed analyseren van je motieven met wie je stopt
Uitvoering	Gedrag	Iemand niet meer aankijken in een gesprek
Uitvoering	Gedrag	Investeer erin dat het slachtoffer exact weet waarom hij wordt ontslagen, leg dit goed uit.
Uitvoering	Gedrag	Je moet als manager niet om de hete brij heen draaien en dat klopt ook wel, maar je moet wel verbinding aangaan en toetsen of de boodschap binnenkomt bij het slachtoffer. Je moet als leider oog hebben voor het perspectief van de ander.
Uitvoering	Gedrag	Laat hem een goede advocaat inschakelen. En de advocaat van hem ook te monitoren of hij de belangen van het slachtoffer wel goed dient.

Uitvoering	Gedrag	Lijnmanager voert uit, samen met de HR-manager
Uitvoering	Gedrag	Opvang na het gesprek organiseren. Zorgen dat er iemand binnen de organisatie klaar staat op de medewerker op te vangen.
Uitvoering	Gedrag	Weeg mee wie er tegen over je zit. Heeft de persoon voldoende reflectiekwaliteit of niet?
Uitvoering	Gedrag	Zoek een goede arbeidsjurist die je hierbij vanaf het begin (jouw inschatting dat het fout kan gaan lopen) tot einde begeleidt. Liefst steeds dezelfde, iemand die je vertrouwd.
Uitvoering	Norm	"ben jij (advocaat) wel bezig met het belang van je cliënt?"
Uitvoering	Norm	"een advocaat kan het belang van de cliënt enorm schaden als hij voor de strijd gaat"
Uitvoering	Norm	Als werkgever heb je belang bij een volwassen medewerker met een goede advocaat, dan krijg je het beste resultaat.
Uitvoering	Norm	Als werkgever heb je belang bij een volwassen medewerker met een goede advocaat, dan krijg je het beste resultaat.
Uitvoering	Norm	Collectief ontslag is gemakkelijker te bespreken in de organisatie omdat het niet over het functioneren van collega's gaat.
Uitvoering	Norm	De boodschap moet gegeven worden. Het is belangrijk om naast dit slechte nieuws het slachtoffer respectvol te behandelen.
Uitvoering	Norm	De escape in ons rechtssysteem is ziekte als vluchtweg, een zieke medewerker mogen we immers niet ontslaan.
Uitvoering	Norm	Doe het vanuit je eigen norm (Hoe zou je zelf behandeld willen worden als je ontslagen wordt?)
Uitvoering	Norm	Help het slachtoffer
Uitvoering	Norm	Het is niet zo moeilijk, je hoeft alleen maar te zeggen dat je besloten hebt dat er gestopt moet worden.
Uitvoering	Norm	Het recht is (alleen) nodig om de kortzichtigheid en hoogmoed van de leider in bedwang te houden.
Uitvoering	Norm	Ik betaal liever iets meer, zodat ik mezelf in de spiegel kan blijven kijken. Ik wil het gevoel hebben dat ik rechtvaardig handel.
Uitvoering	Norm	In feite heb je twee volwassen partijen nodig om het goed te laten verlopen. Beide moeten zich goed realiseren wat ze in het proces willen en wat het hen waard is
Uitvoering	Norm	Je moet als leider oog hebben voor het perspectief van de ander.
Uitvoering	Norm	Scheid de zaak en de persoon
Uitvoering	Norm	Probeer het slachtoffer weg te laten gaan zonder gezichtsverlies en faalervaring (zo mogelijk)
Uitvoering	Norm	<ul style="list-style-type: none"> • Stoppen is gewoon moeilijk en pijnlijk en dat kan ook niet anders • Ontslag is ook een kans om een andere werkplek te vinden, nieuwe dingen te leren. Vaak ziet het slachtoffer dit niet ten tijde van het ontslag, maar vaak later wel • Bij zorgvuldig ontslag kan het slachtoffer verder vanuit het "niet-negatieve", dat biedt hem de beste uitgangspositie voor zijn toekomst • Bij zorgvuldig ontslag kan een medewerker als een ambassadeur functioneren voor je organisatie, ipv veel negativiteit over het

		<p>bedrijf te verspreiden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorkom gezichtsverlies bij het slachtoffer • Inkomen kwijt, angst en onzekerheid t.a.v. de toekomst <p>Toch proberen openhartig te zijn, soms is het handig in ieder geval dit te doen met de voorzitter en secretaris van de OR</p>
Uitvoering	Norm	<p>Wees je als werkgever bewust dat de medewerker meer te verliezen heeft door het ontslag dan de organisatie. (Inkomen kwijt, angst en onzekerheid t.a.v. de toekomst)</p>
Uitvoering	Norm	
Afhechten	Gedrag	De andere medewerkers informeren dat je deze stap (het ontslagbesluit) hebt gezet.
Afhechten	Gedrag	Overleg met degene die wordt ontslagen hoe hij afscheid wil nemen van zijn collega's.
Afhechten	Norm	Het is belangrijk dat er een afscheidsmoment wordt georganiseerd voor iemand die ontslagen wordt, zodat hij zich ertoe kan verhouden.
Afhechten	Norm	Respectvol is ook dat je iemand helpt goed weg te gaan, door het inzetten van outplacement of andere vormen van ondersteuning.
Afhechten	Norm	Zo snel mogelijk na het ontslag de andere medewerkers informeren dat je deze stap hebt gezet.
Evaluatie	Controle	Anderen matig functionerende medewerkers schrikken wakker, en passen meestal hun gedrag aan.
Evaluatie	Controle	Een deel van het personeel hoor je niet, die realiseren zich dat zij de volgende kunnen zijn.
Evaluatie	Controle	Eenzamer proces voor de bestuurder dan collectief ontslag
Evaluatie	Controle	Fouten maken met collectief ontslag wordt enorm uitvergroot
Evaluatie	Controle	Het ontslag (wie en waarom) moet als rechtvaardig beleefd worden door de achterblijvers.
Evaluatie	Controle	Mensen kiezen bij duidelijk uitstroombeleid (fasenmodel) vaak voor zekerheid, tenzij zij voldoende geld mee krijgen, waarmee ze het risico durven te nemen.
Evaluatie	Controle	Op goed functionerende medewerkers geeft het een gevoel van waardering dat ze op de goede wijze bezig zijn.
Evaluatie	Controle	“He, he, eindelijk iemand die doorpakt”
Evaluatie	Controle	Soms vinden collega's het zielig dat iemand wordt ontslagen (nav voorbeeld van alcoholprobleem en functioneringsprobleem, hoe kun je zo'n zwak iemand ontslaan?!)
Evaluatie	Gedrag	Er wordt sneller ingegrepen bij slecht functioneren dan 10 of 20 jaar geleden, jarenlang disfunctioneren komt nu minder voor. <ul style="list-style-type: none"> • Door duidelijk personeelsbeleid • Regelgeving rondom ziekteverzuim is aangescherpt • Overspannen worden is nu direct aangrijpingspunt tot verbetertrajecten (wet poortwachter, bedrijfsartsen hanteren de richting) • Stekker: onderscheid maken tussen ziekteverzuim en conflictverzuim • Goed verzuimbeleid werkt dus preventief • Directeuren nemen meer verantwoordelijkheid hierin
Evaluatie	Norm	“Er zitten twee kanten aan een verhaal, ALTIJD”.
Evaluatie	Norm	Niets is wat het lijkt heb ik toen geleerd en oordeel niet te snel!
Evaluatie	Norm	De norm wat goed functioneren is veranderd in de loop der jaren. (voorbeeld “om kunnen gaan met kritiek van studenten is nu een beoordelingsfactor en 10 jaar geleden nog niet”)
Evaluatie	Norm	Ga geen conflict aan waar het niet om draait.
Evaluatie	Norm	Het heeft een zuiverend effect op de organisatie.

Evaluatie	Norm	Iemand die weg gaat, bestaat voor de achterblijvers eigen al niet meer
Evaluatie	Norm	Iemand ontslaan is een eenzaam proces
Evaluatie	Norm	Levensgeluk is altijd belangrijker dan het huidige arbeidsconflict
Evaluatie	Norm	Niet in staat zijn tot reflectie op eigen gedrag en eigen aandeel
Evaluatie	Norm	Rechtvaardig zijn, niet alleen in de case, maar ook in het effect dat het heeft. Dus je steeds weer houden aan dezelfde normen, bij elke medewerker en elke situatie weer.
Evaluatie	Norm	Uitvoeren van de stopbeslissingen hebben grote impact op de organisatie en bepalen de mate van goed werkgeverschap, zowel in de ogen van de eigen medewerkers als in het externe imago.
Evaluatie	Norm	Van elk ontslag leer je zelf heel veel. Wat heb je zelf laten liggen als leidinggevende of in de organisatie? "ik doe alleen nog maar aan mediation als ik ook echt nog ruimte zie om eruit te komen"
Stopproces	Controle	Doordenk hoe je het handig doet
Stopproces	Controle	Rechtvaardig handelen. Rechtvaardig is de medewerker het voordeel van de twijfel geven. Rechtvaardig niet alleen in de case zelf, maar ook in het effect dat het heeft.
Stopproces	Gedrag	Een protocol maken rondom ontslag zou niet verkeerd zijn
Stopproces	Gedrag	Ontslag gaat tegenwoordig in fasen (bij grote commerciële ondernemingen), is vastgelegd in een sociaal plan . Fase 1. "at risk" iemand kan mogelijk boventallig worden. Iemand wordt al verzocht om zich heen te gaan kijken, zich voor te bereiden op boventalligheid Fase 2. "boventallig" verklaren. Iemand daadwerkelijk begeleiden naar iets anders Fase 3 . "vangnet": wel uit dienst, maar overgeplaatst naar een andere organisatie (met andere regels dan het moederbedrijf). Is een juridische constructie Fase 4. Definitief "ontslag". NB Discussie is hoeveel druk je al zet in fase 1. Risico is dat meer mensen vertrekken dan je hoopt en dat de dagelijkse continuïteit van het bedrijf in gevaar kan komen, anderzijds levert het wel daadwerkelijk al inkrimping op.
Stopproces	Norm	Behandel de ander zoals je zelf behandeld wilt worden
Stopproces	Norm	Bij de start al vaststellen hoe je zal handelen als je uit elkaar wilt gaan. Dat moet je doen als het goed gaat. Niet uit angst, maar het is zoveel gemakkelijker (als er dan gestopt wordt) om uit elkaar te gaan. Tijdens het opstellen leer je elkaars waarden kennen. Dus zowel het proces als het product maken het samenwerken (samenleven) daarna gemakkelijker. Expliciteer de grenzen bij de start, dat maakt het gemakkelijker bij de overschrijding ervan het direct aan te pakken (Net als bij een directiestatuut).
Stopproces	Norm	Dat de belangen van het slachtoffer goed gediend worden. Dat is goed voor hem, maar ook voor de organisatie en het imago
Stopproces	Norm	Dit is het enige thema in de organisatie waar je niet zorgvuldig genoeg kan zijn (in heel veel andere gevallen is goed vaak goed genoeg).
Stopproces	Norm	Durf het te doen
Stopproces	Norm	Een organisatie die het lange termijn perspectief voorop heeft staan, kan beter omgaan met stoppen (Focus op de continuïteit van het bedrijf op langere termijn)

Stopproces	Norm	Ga ervan uit dat afscheid nemen van sommige medewerkers er gewoon bij hoort in je rol als leidinggevendende .
Stopproces	Norm	Het ligt aan de cultuur van een land, het marktsegment en de mensen.
Stopproces	Norm	Moeite met stoppen hebben zit vooral in het hebben van geen alternatief
Stopproces	Norm	Ontslag is vaak een bijproduct en geen doel op zich. Doel is continuïteit voor het bedrijf op langere termijn. Om dat doel te halen worden maatregelen genomen en de prijs van de maatregel kan zijn dat er mensen uit moeten. Vaak besteden bedrijven te weinig aandacht aan dit bijproduct en doen ze het niet handig genoeg.
Stopproces	Norm	Stoppen is gewoon moeilijk en pijnlijk en dat kan ook niet anders
Stopproces	Norm	Perfect stoppen is een illusie. Het is pijnlijk, dus doe het met respect
Stopproces	Norm	Waardige ontslagprocedures maken (Waardig en controleerbaar door checks in te bouwen)
Stopproces	Norm	Zorgvuldig op de relatie, zakelijk op de inhoud

Context	Label	Kenmerkende uitspraak
HRM	Gedrag	Beoordelen om te stoppen kan gebaseerd zijn op een stevig geïnstitutionaliseerd personeelsbeleid, waarin medewerkers regelmatig op hun functioneren worden beoordeeld. Dit vereist wel consequente toepassing. Andere mogelijkheid is dat je uitgaat van dat ieder zijn werk goed doet en dat je alleen de minimumnormen formuleert (de grens formuleren).
HRM	Gedrag	Beschrijf in je personeelsbeleid hoe je als werkgever handelt in geval van slecht functioneren of het willen beëindigen van arbeidsrelaties.
HRM	Gedrag	Breng de competenties van medewerkers in beeld. (competenties en drijfveren)
HRM	Gedrag	Breng dit in verbinding met de benodigde competenties in de eigen en aanpalende organisaties. Organiseer dit op het niveau van de hoofden P&O. Netwerk maken met ketenpartners of aanpalende organisaties.
HRM	Gedrag	Creëer ruimte voor alternatieven voor medewerkers, binnen of buiten de organisatie
HRM	Gedrag	Een arbeidsrelatie bestaat uit vier opeenvolgende fasen die elk een besluit inhouden: 1. Het aantrekken 2. Het besluit tot houden of niet houden (na afloop proeftijd/tijdelijk contract) 3. Het goed houden dmv personeelsbeleid (FG's en BG's voeren, voortgang monitoren) 4. Vasthouden of niet? <input checked="" type="checkbox"/> Mobiliteitsoplossingen? <input checked="" type="checkbox"/> Past iemand nog of niet? Goed personeelsbeleid werkt als preventie (dus minder kans om tot noodgedwongen beëindiging van een arbeidsrelatie over te moeten gaan)
HRM	Gedrag	<input checked="" type="checkbox"/> Jobrotation <input checked="" type="checkbox"/> Detacheren <input checked="" type="checkbox"/> Doel: meer smaken in de wereld leren kennen, horizon verbreden
HRM	Gedrag	Lesje aannemen en ontslag geven moet elke nieuwe leider krijgen

HRM	Gedrag	Neem frictiekosten/calamiteiten als post op in je begroting
HRM	Gedrag	S-curve: stop voor hoogtepunt en wacht niet tot dat de daling is ingezet
HRM	Gedrag	T-functie: Eerst specialiseren op de verticale lijn (steeds beter worden), daarna groei op de horizontale lijn (andere rollen nemen)
HRM	Gedrag	Weinig alternatieven in eigen bedrijf: zoek bedrijven in de omgeving of netwerkpartners om gezamenlijk doorstroombeleid en uitstroombeleid te organiseren.
HRM	Norm	“dat je weg kunt” moet of zal een belangrijke wervingsfactor worden de komende jaren.
HRM	Norm	Bedrijven zouden bij werving moeten sturen op “als je bij ons hebt gewerkt, kun je overal terecht”.
HRM	Norm	“uit onderzoek blijkt dat er vaak grote verschillen zijn in opvattingen over het functioneren van iemand. 360 graden feedback is belangrijk om te bepalen wie je laat stoppen”.
HRM	Norm	De HRM-instrumenten in lijn brengen met de gewenste cultuur (zoals beloningsbeleid, het loongebouw, de arbo dienst). Het gaat om congruent handelen.
HRM	Norm	Intentie moet zijn dat een organisatie er altijd op uit is mensen beter te laten functioneren. Daar moet een organisatie maatregelen op nemen (scholing, coaching, feedback op functioneren).
HRM	Norm	Investeer in de doorstroom van mensen, dat is goed voor hen en voor de organisatie
Leider	Controle	Te groot ego
Leider	Controle	Te veel medelijden met slachtoffer, bijv. vanwege zijn gezinssituaties
Leider	Gedrag	Gebruik je netwerk, collega bestuurders om medewerkers kansen te geven die dreigen vast te lopen.
		Gebruik hen tevens als interventie of klankbordgroep. Help elkaar dit soort problemen op te lossen.
		“zorg dat je horizontaal je steun organiseert”
Leider	Gedrag	Investeer in groei van medewerkers, zodat ze op hun volwassenheid aangesproken kunnen worden. Stimuleer persoonlijke ontwikkeling van medewerkers
Leider	Gedrag	Kritische blik naar jezelf hebben
Leider	Gedrag	Weten hoe het arbeidsrechtelijk zit
Leider	Norm	“Belemmeringen zijn excuses om niet te hoeven handelen”
Leider	Norm	Als mens is het belangrijk je te verbinden aan de juiste club, dan hoeft je jezelf geen geweld aan te doen. Op drie punten is verbinding nodig tussen persoon en bedrijf
		Als leider zou je je medewerkers hierop moeten selecteren en vervolgens uitdagen op de volgende drie punten helder te krijgen:
		<ul style="list-style-type: none"> • Waarom? (persoonlijk missie en organisatie missie) • Wat? (strategie) • Hoe? (handelingsniveau)
Leider	Norm	Benut de expertise en ervaring van collega's.
		Je bent hier immers vrij eenzaam in, tussen RvT en medewerkers
Leider	Norm	Continuïteit van de organisatie is belangrijk, een heldere koers hebben en daarop doorgaan.
		<ul style="list-style-type: none"> • Goed met het onderhouden van je dagelijkse organisatie bezig zijn, coaching van directie en managementteamleden

		<ul style="list-style-type: none"> Onderhouden van relaties met je medewerkers, je moet hen kennen, weten wat hun zorgen zijn, zodat je er kan zijn als er problemen zijn (niet om managers heen organiseren).
Leider	Norm	Hoe handel je naar eer en geweten? Door feedback te vragen, informatie te delen, vragen hoe mensen ergens tegen aan kijken (intern en extern netwerk gebruiken). Verder je eigen valkuilen goed kennen en maatregelen nemen hier niet vanzelf in te stappen.
Leider	Norm	Ik probeer altijd naar eer en geweten te handelen, ook al ziet de andere partij dat niet, daar kan ik niet verantwoordelijk voor zijn. Ik moet alleen mezelf recht in de ogen kunnen blijven kijken. Door eerlijkheid, iedereen op dezelfde manier te behandelen. Dat geeft ook voorspelbaar gedrag van de manager, daarmee ben je dan ook helder en zuiver. Consistent zijn. En elkaar daar op aanspreken.
Leider	Norm	MT leden moeten stevig zijn en in balans
Leider	Norm	Oog hebben voor de ambities van mensen/missies van mensen is een belangrijke kwaliteit voor leiders
Leider	Norm	Interim-manager heeft geen last van verliesgevoel en kan focussen op beter maken van de organisatie
Leider	Norm	Ook een interimmer moet eerst een relatie opbouwen om werkelijk invloed uit te kunnen oefenen. En dat moet ook, om te voorkomen dat er een enorme terugslag is op de organisatie na het vertrek van de interimmer. Je opdracht is dat de organisatie weer goed verder kan, dat je een duurzame bijdrage levert

Bijlage 10

Aanbevelingen voor leiders

1. Accepteer dat stoppen met arbeidsrelaties moeilijk is

Een leider moet ervan uitgaan dat het ontslaan van mensen in een organisatie erbij hoort. Dat moet niet hoe dan ook worden vermeden, of worden afgeschoven op personeelszaken of koelbloedig met gesloten ogen uitgevoerd (Welch, 2005). Hoe menselijk iemand ook zal proberen in te krimpen, er zullen mensen gekwetst worden en in dat proces zal ook het bedrijf zelf negatieve gevolgen ondervinden (Kets de Vries, 2003). Door vanaf het begin ervan uit te gaan dat inkrimping een proces vol emotie is voor alle betrokkenen en door zichzelf en de ondergeschikten actief voor te bereiden op de verschillende psychologische reacties die waarschijnlijk gedurende het proces zullen ontstaan, kunnen de bestuurders ervoor zorgen dat een mislukking veel minder waarschijnlijk wordt (Kets de Vries, 2003).

2. Realiseer je dat de moeite met stoppen voor de leidinggevende zit in de voorbereiding ervan en voor de medewerker vooral na het besluit tot stoppen.

Voor de manager begint die tijdcurve lang voor het feitelijke ontslag. De meeste managers worden geplaagd door nervositeit, frustratie en bezorgdheid bij de voorbereiding van het ontslag. Tenzij je een volslagen stuk onbenul bent, zie je er tegen op als een berg, vooral tegen het gesprek zelf. Er moet de nodige moed verzameld worden. Ondertussen wordt de werknemer geplaagd door angst, maar blijft hij in de regel optimistisch tot het eind. Ontkenning is de emotie die daarvoor verantwoordelijk is. De meeste mensen beginnen aan zo'n ontslaggesprek terwijl ze tegen beter weten in blijven hopen dat dit niet de dag zal zijn, een hoop die vermengd is met misselijkmakende angst.

De manager vertelt het slechte nieuws en voelt zich meestal daarna opgelucht, de bezorgdheid vloeit weg. "Het is voorbij, denkt hij. We doen een netjes voorstel en ik kan mij weer op mijn andere werk richten. Er valt een last van de manager af" (Welch, 2005). Voor het slachtoffer is dit totaal anders emotionele tijdzone. Na de mededeling in het stopgesprek begint het rouwproces.

3. Zorg ervoor dat de beslissing om te stoppen geen verrassing voor de medewerker is (Welch, 2005)

Het verrassingselement bij economische tegenwind kan voorkomen worden door middel van voldoende financiële informatie. Iedere werknemer behoort in een vroegtijdig stadium te weten hoe een onderneming reilt en zeilt. Wanneer er regelmatig formele en informele gesprekken plaatsvinden met medewerkers over hun functioneren, kunnen zij nooit verrast worden door een mededeling dat zij niet (meer) goed functioneren. Als mensen weten waar zij staan, komt het in feite nooit tot ontslag. In plaats daarvan komen beide partijen tot het inzicht dat het tijd wordt voor een scheiding der wegen, als de dingen niet lopen zoals ze moeten lopen. De kunst van het op gang brengen van veranderingen zit niet in het verkrijgen van draagvlak voor de oplossing, maar in de acceptatie van het probleem. Om dit voor elkaar te krijgen is het belangrijk medewerkers voortdurend te confronteren met het probleem. Dat geeft een schrik-effect, gevolgd door ongeloof, onrust, kwaadheid, verwijten, bagatelliseren en weer later apathie en berusting (Swieringa en Jansen, 2005).

4. Doe het op tijd

Dingen die moeten eindigen, moeten ook daadwerkelijk eindigen. Smeer ze niet uit. Plan ze zorgvuldig, en wanneer ze eenmaal achter de rug zijn, bouwt u tijd in voor het genezingsproces (Bridges, 2005). Medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij op tijd en adequaat zijn geïnformeerd als een van de succesfactoren van een inkrimpingoperatie (Appelbaum, 1999).

5. Wees voorbereid op heftige reacties bij de medewerker

Bereid u voor op tekenen van rouw en accepteer ze. Tekenen van rouw zijn:

- woede
- onderhandelen
- ongerustheid
- verdriet
- desoriëntatie
- depressiviteit

Deze tekenen zijn een natuurlijke opeenvolging van emoties die mensen doormaken als ze iets verliezen dat hun dierbaar is (Bridges, 2005). Kets de Vries benoemt dezelfde emoties en beschrijft dat deze bij inkrimpen van een organisatie ook spelen (Kets de Vries en Miller, 1984). Als een leider die gevoelens onderdrukt en mensen dwingt erover heen te stappen, blijft hij zitten met mensen die nooit "geheeld" zijn. Vaak wordt het uit de weg gaan van de verliezen door de manager veroorzaakt door de onzekerheid van de managers om met de pijn van zijn medewerkers om te gaan.

Heel heftige reacties kunnen ook ingegeven worden door de ervaringen die mensen in het verleden met verlies hebben gehad.

- Als met vroegere verliezen niet adequaat is omgegaan, ontstaat er een transitieallergie (een rouwproces dat in gang wordt gezet zodra zich er een nieuw einde aandient).
- Dergelijke heftige reacties treden ook op als een einde symbool staat voor een groter verlies. Bijv. het ontslag van een aantal collega's raakt de basisveiligheid aan dat je verzekerd was van een baan (Bridges, 2005).

De hierboven genoemde rouwfasen zijn fasen waar mensen door heen gaan, voordat ze perspectieven kunnen zien en ontwikkelen (Swieringa, 2002).

6. Heb aandacht voor "slachtoffers" en "overlevenden" bij inkrimping

Tijdens het inkrimpen moeten de medewerkers gesteund worden: het bieden van daadwerkelijke hulp zowel aan vertrekkers als blijvers. Zij kijken naar elkaar, dus zorgvuldige steun aan slachtoffers, maakt dat de "survivors" weten dat er ook met hen zorgvuldig wordt omgegaan (Appelbaum, 1999). Kets de Vries (2003) voegt de volgende aanbevelingen aan toe: "NOOIT zeggen dat ze dankbaar moeten zijn dat zij zijn overgebleven, dat leidt tot wrok en zeker niet tot harder werken".

7. Vermijdt gezichtsverlies van de medewerker wiens arbeidsrelatie stopt.

Ook al is alles zorgvuldig gelopen en er altijd eerlijk gecommuniceerd, en is het geen verrassing, toch zal hij zich triest en gekwetst voelen. Help het slachtoffer zijn zelfvertrouwen te herstellen. Coach hem. Streef naar een zachte landing voor je medewerker, waar hij ook heen mag gaan.

Het ontslaggesprek duurt misschien maar een uur, maar iemands vertrek kan een half jaar op zich laten wachten. Je bespaart iemand massa's pijn, en ontziet een fors deel van zijn trots, als je de dingen niet overhaast. Als je het goed aanpakt, zal het voor alle betrokkenen aanvaardbaar zijn (Welch, 2005).

8. Evalueer elk stopproces

Gezien de negatieve effecten die ineffectief stoppen kan hebben is het belangrijk om te reflecteren op elke uitgevoerde stopsituatie.

Wat kan van dit stopproces geleerd worden? Door dit systematisch te doen kan de leider zelf vaardiger worden in goed stoppen met een arbeidsrelatie en de eventuele negatieve effecten beperken.