

# Ontslag, boventalligheid en ethiek

t.b.v. reader Ethiek voor HRM Major 5  
door Dr. C. Aarsbergen

*Rond ontslag, fusie en reorganisatie en ontslag kunnen vele lastige morele problemen en dilemma's spelen. De meeste ervan vragen een juiste toepassing van de wet. Het juridisch kader en de actuele stand van zaken rond dit thema is elders te vinden en zal in dit artikel slechts als achtergrond fungeren. Ingegaan wordt op de lastige morele situaties voor HRM'ers bij individueel ontslag, fusies en collectief ontslag bij reorganisaties. Stilgestaan wordt bij het afspiegelingsbeginsel, dat voor werkgevers vaak een onvrijheid betekent om de beste werknemers in moeilijke tijden te kunnen behouden, maar in morele zin toch ook voordelen geeft. Toch kan de HRM'er gevraagd worden het afspiegelingsbeginsel te omzeilen. Er ligt ook vaak in de communicatie een morele taak voor de HR-adviseur om onnodige zekerheid weg te nemen.*

Inleiding

Veel morele problemen en dilemma's in het HRM-vak hebben te maken met individueel en collectief ontslag en reorganisatie. Het zijn pijnlijke zaken, waarbij de HR-adviseur geconfronteerd wordt met emoties van zorg en medelijden. Er kunnen ook gebeurtenissen plaats vinden die moreel gezien oneerlijk of onrechtvaardig beschouwd kunnen worden. Ten diepste ligt aan deze problemen het basale gegeven ten grondslag dat de graag goede medewerkers wenst te behouden en zwakke medewerkers wenst te lozen. De wetgeving is echter gericht op bescherming van zwakke medewerkers. Organisaties reageren hierop door de nodige 'creativiteit' toe te passen, waarbij verwacht wordt dat de HR-adviseur daar loyaal aan meewerkt. Dit kan flink botst met de waarden en normen van de HR-adviseur.

## **Individueel ontslag**

Individueel ontslag  
ongelijke behandeling

Een HR-adviseur ervaart het vaak als zeer onrechtvaardig wanneer er bij individueel ontslag er sprake is van ongelijke behandeling. Het kan zijn dat wanneer een 'topper' iets heeft uitgethaald dat niet door de beugel kan (zwartverzuim, diefstal, fraude) hij toch nog een 'laatste kans' krijgt. Wanneer een zwakke medewerker hetzelfde heeft gedaan, zijn de sancties strenger. Juridisch gezien wordt het ontslag dan een stuk gemakkelijker uit te voeren (en is financieel gezien minder kostbaar). Zeker wanneer men al een tijd lang van de medewerker af wil, wordt het incident gezien als een '*blessing in disguise*'.

Pijnlijk beroep

Bij individueel ontslag kunnen medewerkers een nogal pijnlijk beroep doen op het geweten van de HR-adviseur. De medewerker die ontslagen wordt smeekt om toch nog een laatste kans te krijgen. Het kan zelfs zijn dat er 'hulptroepen' worden ingeroepen (echtgenoten of moeders) die smekend aan het bureau komen en aangeven dat het na het ontslag helemaal fout zal gaan met de betrokkene. Dat kan je toch niet op je geweten hebben? Het wordt dan erg moeilijk om sterk in de schoenen te blijven staan.

## **Fusies**

Fusies: cultuurverschillen bagatelliseren      Rond fusies is een morele valkuil dat bestuurders de cultuurverschillen kunnen bagatelliseren tussen de organisaties. Een goede HR-adviseur voorziet problemen en vandaar de schone taak om voor aandacht te vragen voor de cultuurverschillen en daarvoor een beleid op te zetten. Dat vraagt vaak morele moed.

Fusies: teleurstellende opbrengst      De opbrengst van de fusie valt overigens vaak tegen. De organisaties zijn niet zo gemakkelijk in elkaar te schuiven en de reorganisaties die erop volgen kosten veel geld. Vaak worden de reorganisatiekosten verhaald op de werknemers door te knijpen in de arbeidsvoorwaarden. Het dilemma ontstaat of de HR-adviseur daaraan meewerkt.

## **Reorganisatie / collectief ontslag**

Aangifte faillissementsfraude?      Bestuurders, die een faillissement zien aankomen, willen ook weleens proberen geld weg te sluisen voor zichzelf. Ook kunnen zij schimmige BV-constructies opzetten om een doorstart mogelijk te maken. Er is dan sprake van faillissementsfraude. Het komt vermoedelijk bij een derde van de faillissementen voor, waardoor de Rijksoverheid maatregelen in repressieve zin moet nemen. (bron: Rijksoverheid.nl, Maatregelen om faillissementsfraude aan te pakken)). De morele vraag is of HRM-adviseurs, die vaak dicht bij de bron zitten, bereid zijn om aangifte te doen? Het vraagt de nodige morele moed.

Misbruik naïeve medewerkers      De kosten voor een sociaal plan of ontslagvergoeding kunnen flink oplopen. HR-adviseurs worden wel eens gevraagd om 'naïeve werknemers' zodanig te bewerken dat zij een beperkte ontslagvergoeding accepteren wanneer zij een vaststellingsovereenkomst ondertekenen (beëindigingsvoorstel met wederzijds goedvinden). Een slimme werknemer tekent in eerste instantie niets en gaat naar een advocaat of naar de vakbond om het voorstel te checken. De kans bestaat immers dat er allerlei nadelige effecten zijn, zoals geen 100% zekerheid voor een uitkering of het verlies op een kans op een terugkeergarantie, of geen bemiddeling naar ander werk.

Cherry picking      Morele problemen ontstaan ook wanneer de reorganisatie wordt gebruikt om sterke medewerkers te behouden. Dit fenomeen wordt ook wel cherry picking genoemd, of wel de krenten uit de pap halen. Voor de HR-adviseur met een sterk rechtvaardigheidsgevoel is deze vorm van ongelijke behandeling vaak heel frustrerend, mede omdat hij of zij ook wel kan begrijpen dat de organisatie in slechte tijden de beste mensen nodig heeft.

Afspiegelen      Bij reorganisaties dient als objectief selectie criterium het afspiegelingsbeginsel gehanteerd te worden. Lees in de juridische literatuur wat het afspiegelingsbeginsel exact inhoudt. Er worden diverse leeftijdscategorieën gehanteerd en bij elke categorie gaat de medewerker die het laatste is binnengekomen, het eerste eruit.

Bezwaar werkgevers: belemmering vrijheid      Het belangrijkste bezwaar dat werkgevers tegen het afspiegelingsbeginsel kunnen aandragen is dat het de vrijheid belemmert om zelf de mensen uit te kiezen voor ontslag. Wat is daar rechtvaardig aan? Zij wensen het vrije selectieprincipe.

De wetgever ziet toch een aantal bezwaren die zouden ontstaan wanneer er volledige keuzevrijheid zou zijn. De ondernemer of manager zou waarschijnlijk de lanterfanter en kneusjes bovenaan zetten. Immers, de organisatie is in de problemen en moet verder met minder mensen. De overlevingskansen zijn natuurlijk groter wanneer het team kwalitatief hoogstaand is. Toch zijn er morele bezwaren aan te voeren tegen dit vrije selectieprincipe.

Morele bezwaar  
vrije selectieprincipe  
subjectiviteit

Het eerste bezwaar is dat met deze volledige keuzevrijheid ook de nodige **subjectiviteit** om de hoek komt kijken. De keuze is dan persoonlijk en hoeft niet door anderen gedeeld of gecontroleerd te worden. Het grote gevaar dreigt dan dat persoonlijke voorkeuren (iemand niet mogen) of verborgen agenda's een rol gaan spelen. Medewerkers die kritisch zijn of als lastig voor de eigen positie worden ervaren, gaan er dan als eerste eruit. Niet elke ego kan immers kritiek waarden. Voor een organisatie die vaak uit kuddedieren bestaat, zijn scherpe en onafhankelijke geesten, die tegen de stroom in durven te gaan, essentieel.

Lozen oudere werknemers

Het volgende bezwaar tegen het vrije selectieprincipe is dat werkgevers van de gelegenheid gebruik kunnen maken om van **oudere werknemers** af te komen. In de loop der jaren zijn er veel periodieken verzameld en verdienen deze werknemers het maximum in de schaal. De pensioenlasten zijn vaak hoog en oudere werknemers willen niet altijd flexibel mee willen doen. Er is angst dat er grotere ziekteverzuim zal zijn (in de praktijk blijkt dit overigens enorm mee te vallen).

Stigma slecht functioneren

Het volgende bezwaar van volledige keuzevrijheid van de werkgever is dat de mensen die ontslagen worden, door anderen meteen **het stigma van slecht functionerende medewerker** krijgen. Immers, zij stonden bovenaan de lijst van ontslag, dus daar wilde de organisatie het liefste van af. De kans om dan bij een andere organisatie weer aan de slag te gaan wordt dan erg klein. Bovendien krijgt het slachtoffer bovenop het verlies van de baan ook nog eens het pijnlijke oordeel gefaald te hebben en als kiespijn gemist te kunnen worden. Voor de persoonlijke zingeving kan dit uiterst pijnlijk zijn.

Voordelen:  
objectief criterium

Vakbonden, maar ook het CWI willen liever een **objectief selectie criterium**. De keuze wordt van het persoonlijke ontdaan en kan door ieder ander persoon toegepast worden. Er is dan sprake van onbevooroordeeldheid, waardoor persoonlijke voorkeuren worden uitgefilterd. Het afspiegelingsbeginsel werkt zonder onderscheid des persoons. Mensen die (binnen een bepaalde leeftijdscategorie) als laatste de organisatie zijn binnengekomen, worden als eerste ontslagen. Subjectiviteit kan voorkomen worden. De werkgever kan nu niet meer op kwaliteit selecteren, maar met name de bonden zijn van mening dat de werkgever daar andere instrumenten voor heeft en eerder had kunnen gebruiken, zoals het geven van slechte beoordelingen en het aanvragen van individueel ontslag.

Geen stigma

Wanneer de mensen op moment van ontslag in dienst zijn, kan er dus gewoon vanuit gegaan worden dat ze allemaal goed functioneren. De slachtoffers krijgen geen stigma van slechte werknemers opgeplakt. Ze hebben hooguit pech zo kort na hun aanstelling in een reorganisatie verzeild te zijn geraakt. Dit verhoogt ook weer de kans op een nieuwe baan.

Minder emotioneel Ook voor de HR-adviseur heeft het afspiegelingsbeginsel een belangrijk voordeel. Het gesprek met het slachtoffer kan veel minder emotioneel. Er wordt immers geen waardeoordeel over de persoon geveld. De HR-adviseur kan zich beroepen op objectieve criteria waar de werknemer slachtoffer van geworden is. In geval van volledige vrijheid en subjectieve keuze is het veel lastiger aan de werknemer uit te leggen waarom hij op de lijst staat en vaak worden er dan leugentjes verzonnen om niet met de echte reden te komen. Ook zal er veel verzet zijn. Bij het afspiegelingsbeginsel kan de werknemer zelf ook de objectieve criteria toepassen en tot de conclusie komen dat het lot op hem of haar valt. De werkgever kan empathie en sympathie tonen en samen constructief werken aan bijvoorbeeld een outplacement traject.

Niet meteen de jongeren Met het afspiegelingsbeginsel is er een groot bezwaar weggenomen dat aan het daarvoor geldende lifo-principe (Last in First Out) kleefde. Bij reorganisaties moesten als eerste telkens de jongeren eruit. Zij kregen nauwelijks de kans om economisch zelfstandig te worden. Ook werkgevers moesten telkens afscheid nemen van hun jonge mensen die over de nieuwste kennis beschikken en het nodige verse bloed aan de organisatie moeten geven. Ze zijn net ingewerkt, vaak met hoge opleidingskosten, en dan moeten ze weg. Een onevenwichtige leeftijdsopbouw is niet goed voor de organisatie.

#### **Omzeilen van het afspiegelingsbeginsel**

Omzeilen afspiegelen Ondanks de voordelen van het afspiegelingsbeginsel ze goede redenen, kunnen werkgevers toch aan HR-adviseurs vragen de nodige 'creativiteit' te hanteren om de goede medewerkers voor de organisatie te behouden, het liefst binnen de wet, maar als het niet anders kan, de randen van de wet opzoekend.

Onmisbaarheidsbeginsel De meest legale mogelijkheid is gebruik te maken van het onmisbaarheidsbeginsel. De wet geeft de mogelijkheid om werknemers die voor het functioneren van de organisatie onmisbare kennis en bekwaamheden heeft, te behouden. Dit moet wel aangetoond worden en daar kan wel eens de nodige 'creativiteit' van de HR-adviseur gevraagd worden. Probleem is dat ook de regel is dat een andere werknemer voor ontslag voorgedragen worden. Dit druist vaak ook weer tegen het rechtvaardigheidsgevoel van de HR-adviseur in. Mede vanwege de administratieve rompslomp en mogelijke vertragingen in de reorganisatie, zien veel werkgevers dan maar van het onmisbaarheidsbeginsel van af.

Spelen met functiegroepen Een andere mogelijkheid is het 'spelen' met de functiegroepen. Organisaties hebben tegenwoordig de vrijheid om in de nieuwe organisatie ook met nieuwe functiegroepen te werken. De nieuwe criteria kunnen dan creatief toegeschreven worden aan de medewerkers die men wenst te behouden. De andere functies komen dan te vervallen en de zwakke medewerkers, die niet onder deze nieuwe criteria vallen, worden dan boventallig verklaard. Opgemerkt dient te worden dat kantonrechters hier niet altijd meer in meegaan en steeds slimmer worden in het ontdekken van constructies.

#### **Wegnemen onzekerheid van werknemers**

Redenen beperkte Rond reorganisaties laat de communicatie vaak te wensen over. Bedrijven zijn niet

communicatie	scheutig met het geven van informatie over veranderingen. De redenen zijn eigenlijk ook wel begrijpelijk. De potentiële financiers en toekomstige klanten moeten niet afgeschrikt worden. Bovendien luistert de concurrent mee, dus blijft de reorganisatie zo lang mogelijk binnenskamers. Erg lang lukt dat meestal niet en binnen organisaties ontstaat er vaak al snel een geruchtenstroom. Medewerkers kunnen hun mond niet houden. Vaak zijn het de ingehuurd krachten zoals beveiligers en uitzendkrachten waarvan de contracten op worden gezegd. Hun contracten worden vaak als eerste opgezegd en zij weten vaak waarom.
Gevolg onzekerheid	Voor groot aantal werknemers betekent dit dat zij met onzekerheid te maken krijgen. Niet alleen hun baan, maar ook de hypotheek en de studiefinanciering van hun kind zijn in gevaar. Het is niet altijd gemakkelijk om een nieuwe baan te vinden.
Pessimisten	Werknemers tasten in het duister en worden ziek. Vaak leidt baanonzekerheid ook tot vermoeidheid of slapeloosheid. Er kan sprake zijn van een schuldgevoel (waarom mag ik blijven).
Ook optimisten	Dit geldt overigens niet voor iedereen. Veel Nederlanders hebben al de nodige reorganisaties meegemaakt en beginnen er aan te wennen. Er zijn zelfs boeken met als veelzeggende titel: <i>In welke reorganisatie werkt jij?</i> (J. Peters, H. Weringa, Van Duuren Management, 2009). Ook hebben optimisten minder gezondheidsklachten.
Tijdig op de hoogte	De HR-adviseur kan in tijden van reorganisatie ervoor zorgen dat medewerkers tijdig op de hoogte worden gesteld. Zeker wanneer er geruchten zijn, is het beter om openheid van zaken te geven. Met de toppers met wie de organisatie verder wilt, kunnen dan gesprekken gevoerd worden zodat zij niet vroegtijdig vertrekken.
OR en vakbonden	Verder is het raadzaam om de ondernemingsraad en de vakbonden tijdig betrokken. Zij zullen het vertrouwen waarderen en daardoor beter meewerken. Vakbondsbestuurders en OR-leden kunnen vaak goed met geheimhouding om. Het is niet ongebruikelijk dat zij ook begrip tonen voor de noodzaak voor verandering. In een later stadium hebben zij overigens ook zeggenschap de inhoud van het sociale plan.
Employability	Het helpt enorm wanneer de organisatie de afgelopen tijd een werkzekerheidsstrategie heeft gevoerd. Er is dan gewerkt aan de brede inzetbaarheid (employability) van medewerkers, niet alleen binnen de organisatie, maar ook erbuiten. Medewerkers staan dan meer in hun kracht en vinden dan gemakkelijker elders een baan.

Zwolle, augustus 2015

Dr. C. Aarsbergen