

"Het is onwerkbaar, met én zonder hem!"



"Hij is onbeschoft naar klanten, houdt zich niet aan afspraken, ruimt z'n bus nooit op en loopt de kantjes ervan af. Bram haalt me werkelijk soms het bloed onder de nagels vandaan. En elke keer als ik hem op z'n gedrag wil aanspreken, mondt het uit in ordinaire ruzie. Ik heb er slapeloze nachten van. We hebben veel werk, ik kan hem eigenlijk niet missen. Bram is een goede monteur, vakinhoudelijk een senior. We kunnen niet vooruit mét, maar ook niet zonder hem!"

Het is medio 2008. De cliëntadviseur van de GIBO Groep neemt contact op met ondernemer Gert, directeur van een middelgroot dakdekkersbedrijf, die al jarenlang zijn salarisadministratie door de GIBO Groep laat verrichten. Uit de gegevens blijkt dat één van de medewerkers wel erg vaak ziek is. Dan gooit Gert het hoge woord eruit. Die werknemer is Bram. Hij drijft Gert tot wanhoop. De sfeer in het bedrijf is tot het vriespunt gedaald. De salarisadviseur brengt Gert nog dezelfde dag in contact met Nieky de Brouwer, één van de personeeladviseurs van de GIBO Groep. Twee dagen later zit zij met de directeur om tafel. Eindelijk kan Gert zijn hart luchten bij een neutrale partij.

Tijdens het gesprek schetst Gert hoe in zijn beleving de situatie stap voor stap is geëscaleerd. Aanvankelijk was Bram een modelwerknemer, altijd op tijd en nooit klachten van klanten. "Wanneer het begonnen is, weet ik eigenlijk niet precies. Ik denk anderhalf jaar geleden. Zonder aanleiding, hij is zich langzaam maar zeker steeds meer als 'eigen baas' gaan gedragen." Gert ziet maar één oplossing voor de onhoudbare situatie: Bram de laan uitsturen. Dit ondanks de vele orders die er nog liggen.

Nieky vraagt of Gert zijn nukkige medewerker direct op zijn ongewenste gedrag heeft aangesproken. "En heb je een verslag van die gesprekken in zijn personeelsdossier? Bram moet die wel

voor gezien hebben ondertekend. Anders telt dat niet." Maar nee, aangezien de pogingen tot een gesprek steevast uitmondten in ruzie, was er weinig om in een verslag vast te leggen. Laat staan dat Bram daar zijn krabbel onder zou zetten. Daarnaast heeft Gert als ondernemer geen tijd voor dat soort formaliteiten. "Dat maakt ontslag lastig," concludeert Nieky. "Juridisch betekent dit dat er geen solide dossiervorming is. We kunnen het disfunctioneren nu niet hard maken. Dat betekent dat je Bram een aanzienlijke afkoopsom moet meegeven." En dat geld kan en wil het dakdekkersbedrijf echt niet missen.

Voordat Gert en Nieky afscheid nemen, vraagt ze hem of hij alles op chronologische volgorde op papier wil zetten. En of hij daarbij kan benoemen wat Bram zou moeten veranderen in zijn gedrag en houding, om binnen het bedrijf weer naar behoren mee te kunnen draaien. Dit heeft Nieky nodig om het gesprek aan te gaan met Bram, want dat is van belang om een helder en duidelijk beeld te krijgen van de ontstane situatie. Van daar uit kan er gewerkt worden aan een mogelijke oplossing. Gert mailt nog dezelfde avond zijn bevindingen inclusief potentiële verbeterpunten naar de P&O-adviseur. Het lucht op: zowel het gesprek als het 'van zich afschrijven' van de frustrerende situatie.

In de loop van de week krijgt Bram de gelegenheid om zijn verhaal te doen aan Nieky. Ze geeft

hem een brief, waarin staat wat de werkgever heeft geconstateerd en welke consequenties dat heeft. De werknemer hoort zich, zoals de wet dat voorschrijft, te gedragen als een goede werknemer. De brief geldt als een officiële waarschuwing, dat hij zijn gedrag dient aan te passen. Ook staat er helder geformuleerd wat de werkgever van de werknemer verwacht. Als Bram zich niet houdt aan de afspraken, zal de werkgever hem daarop aanspreken en dit schriftelijk aan hem bevestigen. Komt er geen verbetering in het gedrag en de houding, dan volgt onderzoek of er een dringende reden voor ontslag is, of dat zelfs ontslag op staande voet uiteindelijk gerechtvaardigd is. Hierbij wordt de werknemer gewezen op het feit dat hij in dat geval geen aanspraak op een uitkering kan maken.

Nieky laat de brief voor gezien tekenen. Daarna is het de beurt aan Bram om zijn visie op het verhaal te doen. Hij is het er niet mee eens. Bram houdt heus wel van zijn werk. "Maar ik word als een klein kind behandeld. Ik krijg geen enkele eigen verantwoordelijkheid. Ik wil zelf kunnen beslissen hoe ik mijn werk doe. Dat wil Gert niet, nou dan moet hij het zelf ook maar uitzoeken." Bram stemt er wel mee in dat hij en zijn baas een paar dagen later nog eens om tafel gaan. Ze zullen het conflict toch echt sámen moeten oplossen. Nieky zal als bemiddelaar bij het gesprek aanwezig zijn. Het gesprek tussen Gert en Bram duurt twee

uur. P&O-adviseur Nieky leidt het gesprek en zorgt dat beide heren rustig hun visie kunnen geven en dat ze naar elkaar luisteren. Ze spreken voor het eerst over de daadwerkelijke knelpunten en irritaties. De onderste steen komt boven. Gert blijkt veel te veel werk op zich te nemen, waarvan hij eigenlijk vindt dat zijn werknemer dat moet doen. Maar Bram vindt juist dat hij geen enkele bevoegdheid krijgt. Daardoor haalt hij steeds vaker zijn schouders op en loopt hij er misschien de kantjes van af. Hij erkent nu dat hij fout is geweest.

Er wordt een vervolggesprek gepland om over de verdere toekomst te praten en de afspraken daarover schriftelijk vast te leggen. Gert gaat meer taken delegeren naar Bram, die daardoor meer verantwoordelijkheden krijgt. Zodoende wordt er ook gebruik van zijn talenten gemaakt. Ontslag is geen kwestie meer. De beide partijen schudden elkaar oprecht de hand. Nieky maakt van beide gesprekken een verslag. Daarin erkent de werknemer dat hij inderdaad de kantjes ervan af heeft gelopen. De verslagen gaan getekend en wel het personeelsdossier in. Voor het geval dat...

Een grote last is van Gerts schouders gevallen. De spanning is eindelijk uit de lucht en Gert slaapt 's nachts weer. Na deze kwestie adviseert Nieky de Brouwer aan de werkgever om voortaan eerder personeel op hun gedrag aan te spreken. Samen met de werkgever stelt ze een personeelshandboek op en tot slot stelt het bedrijf periodieke functioneringsgesprekken in voor alle personeelsleden.

In verband met privacy zijn de namen van de medewerker en de ondernemer in dit artikel gefingeerd.

De crisiskretologie voorbij



'U moet creatief zijn!'

'Ga anticyclisch investeren'

'Laat u niet op de kop zitten door de kredietcrisis!'

Langzaamaan kennen we de crisiskretologie wel. Veel geblaat, weinig wol. Als het geld aan alle kanten wegloupt, heeft u als ondernemer weinig aan de adviezen van al die stuurliedjes aan de kant. Hun visie is vaak: pompen of verzuipen. Hoog tijd voor échte oplossingen en oprechte creativiteit!

De GIBO Groep gaat in haar advisering in eerste plaats uit van de kracht van de ondernemer zélf. De ondernemer kent zijn klanten en zijn bedrijf als geen ander. Onze ondersteuning is een aanvulling daarop. Wij staan ondernemers bij met raad en daad, op basis van onze ervaring en expertise. Net zoals de ondernemer zijn bedrijf en klanten als geen ander kent, hebben wij alle mogelijke knelpunten in de bedrijfsvoering al vele malen eerder bij de staart gehad. De ondernemer hoeft niet opnieuw zelf het wiel uit te vinden. Zeker nu, tijdens de kredietcrisis, is de meest slagvaardige en snelle manier om problemen aan te pakken het inschakelen van een deskundige adviseur.

Neem bijvoorbeeld de deeltijd-WW. Vorig jaar nog kampte het merendeel van het MKB met schaarste als het ging om goed en gekwalificeerd personeel. In sommige sectoren is dat overigens nog steeds zo. Het is dus verleidelijk om de regeling deeltijd-WW te omarmen. Maar er zijn meer – misschien betere – oplossingen denkbaar voor het behoud van uw personeel in tijden van crisis.

Met enige creativiteit en medewerking van uw personeel kunt u maatregelen treffen die continuïteit op korte termijn en rendement op lange termijn opleveren. Heeft uw personeel nog veel verlofuren tegoed, in de vorm van zogenaamde 'vakantie-uren stuwmeren'? Dan kunt u uw mensen vragen extra verlofdagen op te nemen nu er geen of weinig werk ligt. Vanuit het gedeelde belang dat het voortbestaan van het bedrijf ook het behoud van banen betekent, kunt u medewerkers voorstellen om tijdelijk collectief salaris in te leveren, of bijvoorbeeld collectief af te zien van de gebruikelijke extraatjes of opleidingen in ruil voor vakantiedagen.

Desalniettemin kan onze langere termijnprognose voor uw bedrijf ook uitwijzen dat – nu het ijzer heet is – een reorganisatie inclusief ontslagronde de beste optie is. Als GIBO Groep moeten we over de crisis heen kijken. Met oog voor creatieve oplossingen, maar we sluiten onze ogen niet voor de keiharde ondernemersactualiteit.

Maarten Zemann

directeur GIBO Groep MKB Advies