



# RESPECTVOL ontslaan

Er is maar één goede manier om mensen te ontslaan en dat is met respect. Dat hoeft geen dilemma te zijn, vertellen ons drie experts.

TEKST: PATRICK VERHOEST | ILLUSTRATIE: ISTOCK BY GETTY IMAGES | FOTO'S: GF

Sylvie Dubois is Managing Partner bij advocatenkantoor ALTIUS. Voor haar is zowat elk ontslag het jammerlijk falen van een arbeidsrelatie. Die relatie begint de eerste werkdag. Daarom moeten beide partijen vanaf het begin constant helder communiceren, zodat een ontslag later een wederzijdse beslissing kan zijn. De twee partijen komen als het ware tot dezelfde conclusie, weet de advocate: "Natuurlijk is dat de ideale wereld. Maar als je eerlijk bent in de relatie en elk probleem steeds duidelijk aankaart en documenteert, bereid je je dossier al heel goed voor. Na een goede voorbereiding is een ontslag een spijtige maar logische formaliteit, volgend uit de feiten. Dan is een ontslag zeker respectvol. Ik blijf verrast wanneer een 'werknemer van de

maand' de daaropvolgende maand wordt ontslagen. Dat kan eigenlijk niet."

#### Corona

Magda Duerinckx, Manager Outplacement en Loopbaanbegeleiding bij het

Acerta Career Center ziet werkgevers in coronatijden ook afscheid nemen van werknemers die ze in normale tijden nooit zouden ontslaan. Ze doen dat met pijn in het hart en hopen zelfs dat die medewerkers in betere tijden terugko-



SYLVIE DUBOIS, MANAGING PARTNER BIJ ALTIUS

“Na een goede voorbereiding is een ontslag slechts een logische formaliteit, volgend uit de feiten.

men. Het is dan nog meer van belang om goed en respectvol afscheid te nemen: “We stellen uit onderzoek vast dat 27% van de ontslagen werknemers bereid is om later naar dezelfde werkgever terug te keren. Als werkgevers goede contacten hebben onderhouden met de ontslagen werknemers en de *offboarding* goed hebben verzorgd, stijgt dat percentage naar 54%.”

### Cultuur

Mensen respectvol ontslaan doe je volgens een procedure, die geënt is op de normen en de waarden van je bedrijf. Dat is de visie van Patrick De Bruyn, People Operations Lead bij Cegeka. De Bruyn dacht na over de opbouw van een ontslagprocedure als expert bij een HR-dienstverlener. Hij kwam tot het besluit dat het ontslagproces, net als elk ander deel in de loopbaan van medewerkers, nooit los kan staan van de bedrijfscultuur: “Een mensgerichte bedrijfscultuur en een keihard ontslagproces gaan niet samen.” Voor hem moet elke onderneming nagaan hoe die normen en waarden kunnen worden vertaald naar het proces van afscheid nemen: “Bedrijf en medewerker ontwikkelen zich constant. Zodra beide partijen elkaar ontgroeien, moeten ze ingrijpen. Zowel de medewerker als de werkgever kunnen dan beslissen de arbeidsrelatie te beëindigen.”

### Vorbereiding

Voor Sylvie Dubois ligt de sleutel tot respectvol ontslag bij een goede voorbereiding van het dossier. Dat houdt bij ALTIUS het maken van een draaiboek in, met als elementen de timing, de setting, de organisatie en de boodschap: “Omdat een dergelijk gesprek onvoorspelbaar is, moet je diverse scenario's voorbereiden. Ik maakte de voorbije 32 jaar zoveel onverwachte zaken mee, dat ik voor alles een back-upplan voorzie. Als timing kies ik vaak de vrijdagmiddag, omdat ik de mensen nadien een weekend wil gunnen om hen te laten bekomen.”

Magda Duerinckx volgt, maar nuanceert: “Ik plan het gesprek liever 's morgens. Daarna organiseer je voor de betrokkene aansluitend een onderhoud met de outplacementconsultant. Dat geeft diegene die het afscheidsgesprek voerde, de kans onmiddellijk naar de collega's te stappen om het verhaal van de organisatie te doen. Het is belangrijk dat je dat meteen doet en dat je de toelichting zelf geeft. Door de timing vermijd je ongerustheid, angst of woede bij de achterblijvers. Het verhindert dat tijdens het weekend de geruchten een eigen leven gaan leiden.”

“We leren uit onderzoek dat 27% van de ontslagen werknemers bereid is om later naar dezelfde werkgever terug te keren en dat aantal verdubbelt na een goede *offboarding*.”



MAGDA DUERICKX, MANAGER  
OUTPLACEMENT EN LOOPBAAN-  
BEGELEIDING BIJ HET ACERTA  
CAREER CENTER

### Drie gesprekken

Zowel Sylvie Dubois als Patrick De Bruyn houden eraan het dossier van elke medewerker gedurende de arbeidsrelatie steeds van zowel positieve als negatieve commentaar te voorzien. Patrick De Bruyn ziet een proces met drie gesprekken als de zaken de verkeerde kant opgaan. Hij pleit daarbij voor maximale openheid en transparantie tussen HR, management, directie en medewerker: “Ik maak hier onderscheid tussen ‘kunnen’ en ‘willen’ bij de medewerker. Die leiden tot een andere aanpak. Hoe dan ook volgt dan het eerste gesprek. Naast de leidinggevende en de medewerker is de HR Business Partner aanwezig. Die bewaakt het belang van alle partijen. Hij ziet erop toe dat de gesprekken respectvol gebeuren en dat de bedrijfswaarden gerespecteerd worden. Als het nodig blijkt, kan de HR-vertegenwoordiger de rol van scheidsrechter of moderator opnemen. In het eerste gesprek wordt vastgelegd hoe de toekomst zal worden aangepakt en welke afspraken moeten worden nageleefd.”

Na de eerste ontmoeting volgt een periode waarin de medewerker de kans krijgt om met de boodschap aan de slag te gaan. Na een afgesproken tijdsspanne volgt een tweede gesprek. Daar gaan de drie partijen na of de zaken de juiste richting uitgaan. Ook hier is het de rol van HR om neutraal en vanop afstand te volgen.

Er kan worden bijgestuurd maar als die correctie niet lukt, volgt onvermijdelijk een derde gesprek. Daarin wordt dan een

einde gemaakt aan het contract. Hier dient snel, kort en bondig duidelijkheid te worden verschaft. Indien het proces werd gevolgd, zijn verrassingen uitgesloten. “Je kan naar de bedenkingen van de medewerker vragen, maar zonder het ganse proces opnieuw te doorlopen, want dat heeft geen zin meer. Het is het gepaste moment om het afscheid zo goed en respectvol mogelijk te maken. Het is voor de medewerker een emotioneel moment. Dat kan verdriet, spijt of woede betekenen, maar evengoed kan het om angst of opluchting gaan. Het is belangrijk daarnaar te peilen en er gepast op te reageren.”

meegegeven. Het gesprek doe je steeds *face to face*. Denk er niet aan het onderhoud via Zoom of MS Teams te plannen. Dat doe je niet. Je moet het lef hebben om de boodschap persoonlijk en in levenden lijve over te brengen. Zorg ook dat je een antwoord hebt op vragen als de grootte van de opzegvergoeding en de termijn voor het inleveren van de wagen”. Ook Magda Duerinckx pleit voor de aanwezigheid van HR op het gesprek, maar de leidinggevende dient het gesprek zelf te voeren. “Een leidinggevende die het gesprek niet zelf voert, komt bij de medewerker over als laf.”

#### Ambassadeurs door goede offboarding

Sylvie Dubois raadt aan gedurende de ganse arbeidsrelatie het evenwicht te

Er wordt gevraagd naar de feedback van de ex-medewerker en diens ervaring met collega's en klanten. “Mensen zijn pas later neutraal in hun feedback. Ze kunnen vrijuit spreken omdat ze weg zijn bij de werkgever. Bovendien herstel je hen in hun eigenwaarde door naar hen te luisteren. Dat maakt de kans groter dat ze ooit terug bij jou willen komen werken.”

#### Wie achterblijft...

Het is aangewezen om aandacht te besteden aan de collega's die achterblijven bij een ontslag. Niet zelden zijn ze immers verbaasd. Ze hebben het soms niet zien aankomen en kennen het dossier niet, of onvoldoende. Sylvie Dubois: “Collega's krijgen dan schrik dat hen hetzelfde gaat overkomen. Daarom moet je duiden waarom die beslissing werd genomen. Die achterblijvers moeten de nodige info krijgen en dienen opgevolgd te worden in hun onzekerheid. Ze moeten beseffen dat ze niet de volgende zijn die aan de beurt zullen komen.”

Patrick De Bruyn volgt: “Geef uitleg aan collega's en vooral aan het team van de ontslagene, zonder het vertrouwelijke karakter van het voorafgaande proces te schaden. Het vermijdt het ontstaan van wandelgangverhalen, die over het algemeen niet kloppen.”

Patrick De Bruyn raadt tot slot elke leidinggevende aan om bij zijn teamleden regelmatig naar hun Plan B te vragen: “Pols medewerkers naar wat ze zouden doen als hun job zou wegvallen. Zo bereid je mensen voor op wat misschien nooit gaat gebeuren. Maar zo verplicht je hen wel daar geregeld over na te denken. Bij navraag krijg je dan vaak heel leuke talentverhalen te horen.” ■

“Geef uitleg aan collega's en vooral aan het team van de ontslagene, zonder het vertrouwelijke karakter van het voorafgaande proces te schaden.



PATRICK DE BRUYN, PEOPLE OPERATIONS LEAD BIJ CEGEKA

#### Elementen van het gesprek

Sylvie Dubois stelt dat een ontslaggesprek gepaard gaat met slecht nieuws. Het betreft een vervelende boodschap en die hoort gepast gebracht: “Leg de zaken goed uit en formuleer de beslissing duidelijk. Benoem wat verkeerd is gegaan en draai daarbij niet rond de pot.”

Al is het juridisch niet verplicht, het is aangewezen om duidelijk de reden van het ontslag nog eens mee te geven, vindt Magda Duerinckx: “Ook al is het slecht nieuws, vertel mensen de waarheid. Het blijft medewerkers lang achtervolgen als hen de reden van het afscheid niet is

bewaren tussen wat beide partijen als aandeel hebben in succes en mislukking. “Het is van belang dat je uit elkaar gaat in evenwicht. Dan gaan mensen na een tijd beseffen dat de relatie nu ook weer niet zo slecht was. Ze onthouden vooral dat ze correct behandeld zijn geweest. Dan blijven ze ambassadeurs voor je organisatie en gaan ze niet natrappen.” Magda Duerinckx suggereert om de ontslagene na verloop van tijd een exitgesprek aan te bieden. Een terugblik op de beëindigde arbeidsrelatie is het opzet.