



Handboek arbeidsconflict oplossen voor werkgevers

Een arbeidsconflict kan u als werkgever slapeloze nachten bezorgen. Tegelijk kan dit de sfeer op de werkvloer behoorlijk verpesten en zelfs ertoe leiden dat uw werknemer zich ziek meldt. Hoe zorgt u ervoor dat u en uw werknemer weer door één deur kunnen? En wat te doen als ontslag de enige overgebleven optie is?

Lees wat u samen met uw werknemer kunt doen om dichter bij een oplossing te komen.

Zo haalt u de kou uit de lucht

Om een arbeidsconflict op te lossen, is het belangrijk om de kou uit de lucht te halen. Daarvoor kunt u het volgende doen.

Ga het gesprek aan met uw werknemer

Het is om te beginnen belangrijk om het gesprek aan te gaan met uw werknemer. De meeste geschillen ontstaan door een miscommunicatie. Probeer dus eerst duidelijk te krijgen wat het probleem is. Ga daarom om de tafel zitten met uw werknemer en vraag hem naar zijn verhaal.

Probeer niet te oordelen en (nog) niet uw versie te delen. Het gaat er in eerste instantie om dat uw werknemer zich gehoord voelt en dat u weet waar het probleem zit. Pas dan kunnen u en uw werknemer kijken naar een oplossing.

Meldt een werknemer zich bijvoorbeeld ziek, de dag na een slecht beoordelingsgesprek? Dan kunt u als werkgever bijvoorbeeld het volgende vragen: 'Je hebt je net na de beoordeling ziek gemeld. Kun je mij vertellen of dit met elkaar te maken heeft? Spelen er nog andere dingen die we kunnen oplossen?'

Laat het duidelijk zijn dat een ziekmelding na een beoordelingsgesprek altijd vervelend is en snel voor een gespannen verhouding zorgt. Immers, u heeft als werkgever het recht om uw werknemer te beoordelen. Een ziekmelding als reactie duidt niet op een werknemer die openstaat voor verbetering.

Echter, vanuit juridisch perspectief moet elke ziekmelding serieus worden genomen, ook die na een beoordelingsgesprek. In de praktijk zien de juristen bij DAS vaak dat er veel meer (bij een werknemer) speelt dan alleen deze ene beoordeling. Juist door goede communicatie en een open houding kunnen geschillen worden voorkomen.

Door ook ruimte te bieden aan het verhaal van uw werknemer, heeft u ineens een heel ander gesprek. De enige voorwaarde hiervoor is de bereidheid om naar elkaar te luisteren in plaats van boos te worden of gefrustreerd te raken.

Mocht dit niet lukken, dan kunnen u en uw werknemer overwegen om een mediator in te schakelen. Dit is een objectieve derde die is gespecialiseerd in het begeleiden van dergelijke gesprekken.

Doordat alle betrokken partijen strikte geheimhouding afspreken, kunnen zij alles bespreken, ook de niet-juridische kanten van het verhaal. De mediator is in de meeste gevallen geregistreerd bij het kwaliteitsregister MfN, wat betekent dat deze onder het tuchtrecht valt. Daarmee wordt de objectiviteit verder benadrukt.



Van de regen in de drup

Een voorbeeld uit de praktijk: Mark* krijgt tijdens een beoordelingsgesprek te horen dat hij onvoldoende functioneert. Een dag later meldt hij zich ziek. Voor zijn leidinggevende Marijke komt dit uit de lucht vallen, maar voor Mark speelt er al veel langer iets. Hij loopt namelijk al twee jaar op zijn tenen en voor hem is nu de maat vol. Twee jaar lang het uiterste geven en dan toch een mes in de rug.

Een bezoek aan de bedrijfsarts volgt en die oordeelt dat er sprake is van spanningsklachten. Volgens de bedrijfsarts heeft Mark voorlopig rust nodig, maar moet hij wel in contact blijven met Marijke. Zij geeft echter aan dat zij hier met haar hoofd niet bij kan, want kort voor de beoordeling was er volgens haar niets aan de hand. Daarop voelt Mark zich niet serieus genomen en weigert hij nog met Marijke te praten.

Vervolgens ontstaat er een discussie over het advies van de bedrijfsarts. Marijke twijfelt namelijk of Mark ziek is door arbeidsongeschiktheid. Zij vraagt daarom een zogenoemd deskundigenadvies aan bij het UWV om te bepalen of dat zo is. Marijke dreigt intussen het loon van Mark niet meer door te betalen, wat bij hem juist nog meer spanning oplevert. Ook gaat hij niet meer naar de bedrijfsarts.

Door niet naar elkaar te luisteren, raken de partijen van de regen in de drup. Daarbij wordt Mark alleen maar zeker, want hij begrijpt niet dat zijn leidinggevende hem niet begrijpt. Aan de andere kant is Marijke gefrustreerd dat zij het loon moet doorbetalen, terwijl Mark thuiszit en het er op lijkt dat het alleen over de beoordeling gaat. Uiteindelijk zitten ze bij de mediator om een ontslagregeling te treffen waar niemand blij mee is.

*De namen zijn gefingeerd.



Zet uw aannames opzij

Foutieve aannames kunnen ervoor zorgen dat een arbeidsconflict verergert. Zet daarom uw aannames opzij en probeer erachter te komen wat er echt aan de hand is. Dit kan iets anders zijn dan u in eerste instantie denkt.

Soms heeft u daar de hulp van een deskundige bij nodig. Meldt een werknemer zich ziek (anders dan een griepje), schakel dan de bedrijfsarts in. Alleen een bedrijfsarts kan namelijk beoordelen of een werknemer arbeidsongeschikt is. Met andere woorden: dat hij ziek genoeg is om het werk (of passend ander werk) niet uit te kunnen voeren.

Ter illustratie: zit uw werknemer bijvoorbeeld ziek thuis en krijgt u foto's onder ogen waarop hij in een attractiepark staat? Dan hoeft dit niet direct te betekenen dat uw werknemer alleen maar doet alsof hij ziek is. Want als die werknemer psychische klachten heeft, kan zo'n uitstapje juist heel goed zijn. Ondanks dat dit voor u als werkgever wellicht vreemd overkomt.

Schakel een jurist in

Komt u er zelf niet uit met uw werknemer? Dan kan het in bepaalde gevallen verstandig zijn om de hulp in te roepen van een mediator. Dit is een onafhankelijke partij die kan bemiddelen in onder meer arbeidsconflicten.

En zit u met een vraag over bijvoorbeeld ontslag? Dan kunt u **juridische hulp inschakelen**. Dat kan ook als u denkt dat er problemen gaan komen. Met deze hulp kunt u dan voorkomen dat u als werkgever de verkeerde dingen doet of zegt.

Van arbeidsconflict naar ontslag

Wie iemand wil ontslaan moet heel goed aangeven waarom. Daarom is het belangrijk om te letten op de volgende aandachtspunten.

Goede verslaglegging

Wilt u een werknemer ontslaan? Dan moet u volgens de huidige ontslagregels goed beslagen ten ijs komen. Een goede verslaglegging in een **personeelsdossier** is daarbij essentieel. Het personeelsdossier is een dynamisch dossier dat van het begin van het dienstverband wordt bijgehouden. Bouw dit dossier het liefst al op als er nog geen sprake is van een arbeidsconflict.

U neemt in het dossier onder meer beoordelingen en gespreksverslagen op. Functioneert uw werknemer onvoldoende? Geef dan antwoord op de volgende drie vragen:

- Wat gaat er niet goed?
- Hoe wilt u het hebben?
- Hoe gaat u dat toetsen?

Het is belangrijk om deze vragen heel concreet te beantwoorden. Het dossier moet namelijk zo duidelijk zijn dat iedereen kan begrijpen wat u bedoelt. Zelfs in het denkbeeldige geval dat u het zou laten lezen door een onbekende.



Duidelijke communicatie

Met alleen een goede verslaglegging bent u er nog niet. Duidelijke communicatie naar uw werknemer is minstens zo belangrijk. Dit betekent dat u uw werknemer laat weten wat u in het dossier vastlegt en dat u hem de gelegenheid biedt om daarop te reageren.

Stuur daarom beoordelingen of gespreksverslagen ook naar uw werknemer. Daarbij vermeldt u: 'Dit is hoe ik het gesprek ervaren heb. Heb je nog opmerkingen of ervaringen? Stuur ze binnen zeven dagen en dan voeg ik ze toe.'

Op deze manier voorkomt u dat het dossier uitgroeit tot een eenzijdig logboek. En nog belangrijker: u stelt uw werknemer tijdig op de hoogte van zijn disfunctioneren. Geef hem daarbij voldoende mogelijkheden om dat te verbeteren.

Voldoende scholing

Bij disfunctioneren moet u uw werknemer soms ook scholing aanbieden. Een van de voorwaarden die de wet voorschrijft, is dat disfunctioneren niet het gevolg mag zijn van onvoldoende scholing door de werkgever. Daarbij is het goed om te weten dat scholing voor een werkgever vaak btw-aftrekbaar is en dus minder duur is dan het lijkt.

Versoepeling ontslagregels

Vanaf 1 januari 2020 worden de voorwaarden om werknemers te ontslaan minder streng. Dit komt door de nieuwe [Wet arbeidsmarkt in balans](#).

Schakel een jurist in

Wilt u een werknemer ontslaan wegens disfunctioneren? Of om een andere reden? Dan is het verstandig om contact op te nemen met een jurist.

Conclusie

Het is belangrijk dat u voorzichtig en verstandig handelt bij een arbeidsconflict. U moet goed weten wat u doet en bij elke stap nadenken waar u wilt uitkomen. Een misstap kan niet alleen de relatie met uw werknemer op het spel zetten, maar ook flink in de papieren lopen.

Haal daarom eerst de kou uit de lucht door in gesprek te gaan met uw werknemer. En vergeet niet om ook te zorgen voor een goede verslaglegging, duidelijke communicatie en voldoende scholing.



Hulp nodig?

Uw eigen arbeidscontract opstellen? Via onze **Documenten Selfservice** maakt u binnen 5 minuten een juridisch document. Altijd up-to-date en voor een vaste lage prijs.

Bent u ondernemer en heeft u vragen op het gebied van juridische financiële risico's? Onze specialisten van de **DAS OndernemersDesk** helpen u graag.



DAS Documenten Selfservice



088 327 98 00
(ma t/m vr van 8:30 tot 17:30 uur)



ondernemersdesk@das.nl



met DAS kom je verder

In deze e-paper voor ondernemers geven wij adviezen in algemene zin. Per geval kunnen specifieke regels gelden. Twijfelt u? Neem dan contact op met een specialist van DAS.

Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van DAS worden vermenigvuldigd en/of verspreid. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.