

DE ESCALATIELADDER EN DOSSIERVORMING



Omdat stilstand achteruitgang is, is het de inzet van Stichting Kinderopvang Den Helder en Texel (SKDT) om continu de kwaliteit en werkmotivatie van haar medewerkers te vergroten. Door het voeren van competentie- en beoordelingsgesprekken monitoren leidinggevenden de prestaties van hun medewerkers en gemaakte ontwikkelafspraken worden vastgelegd in een POP. Met Annemarie Boersen, medewerker P&O en Gea Slot, manager kinderopvang blikken wij terug op de training De escalatieladder en dossiervorming. Want soms moet je snoeien om te kunnen groeien.

Goed werkgeverschap

‘Wij merken dat onze leidinggevenden bij (vermeend) minder goed functioneren van medewerkers denken dat zij tussen twee polen balanceren’, begint Annemarie. ‘Enerzijds willen zij hun medewerkers het vertrouwen schenken en met hen (ontwikkel) afspraken maken. De reden hiervoor is om als ‘goede werkgever’ ervaren te worden. Anderzijds is het vastleggen van commentaarpunten, de voor de beëindiging van een dienstverband vaak vereiste ‘dossiervorming’, ook belangrijk voor de juridische norm van goed werkgeverschap’. Arthur Hol legde in de middag op een heldere wijze uit dat het ‘HRM’-begrip Goed Werkgeverschap en het juridische begrip Goed Werkgeverschap niet twee uitersten zijn, maar grotendeels samenvallen. Vertrouwen en dossiervorming sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar aan.

Voorkomen is beter dan

‘De praktijk leert dat ten aanzien van dossiervorming vaak de put wordt gedempt als het kalf verdronken is’, vervolgt Gea. ‘De noodzaak van het schriftelijk vastleggen van kritiekpunten en incidenten en het geven van schriftelijke waarschuwingen blijkt veelal pas op het moment dat het vertrouwen in de medewerker al verloren is. Maar dan ben je als werkgever vaak al te laat. Is er geen dossier dan heb je als werkgever een probleem. Een ontslagvergunningaanvraag of ontbindingsverzoek bij de kantonrechter wordt of niet ingewilligd of mogelijk wel, maar dan wel met een hogere ontslagvergoeding’. Reden voor ons om onze kostbare tijd, geld en middelen te besteden om te voorkómen dat medewerkers disfunctioneren’.



Programma

- ontvangst, korte kennismaking en inventarisatie leerwensen
- hoe geef ik feedback? (ben DOE; Duidelijk, Open en Eerlijk) (oefening)
- wat zijn de On-redenen van onvoldoende presteren of een ongewenste houding?
- hoe voer ik een feedback- en functioneringsgesprek voor? (oefenen met praktijkcases deelnemers)
- hoe voer ik een correctie- en slechtnieuwsgesprek?
- hoe bouw ik een dossier op dat aan alle juridische eisen voldoet?
- hoe zet ik functionerings- en beoordelingsgesprekken juridisch effectief in?
- hoe zet ik een verbetertraject op?
- wanneer is het dossier ontslagrijp?
- wat zijn de 10 meest gemaakte fouten?
- wat zijn de 10 gouden tips voor dossieropbouw?

Voorafgaand aan de training ontvingen de deelnemers het programma en mailden vooraf hun leerwensen en cases aan de trainers. Ook lazen zij het artikel [Goedwerkgeverschap: vertrouwen en dossiervorming](#)

De vijf G's

'Met de training *De escalatieladder en dossiervorming* geven wij blijk aan het belang van goed personeelsmanagement', aldus Annemarie. 'Want je bent een goede werkgever (zeker ook voor de rechter) geweest als je schriftelijk kunt aantonen dat er tijd (gesprekken), geld (training en coaching) en energie in disfunctionerende medewerkers is gestoken. De training begon dan ook met een korte theoretische inleiding over het geven van feedback. Hierbij passeerden de 10 gouden feedbackregels de revue, de vijf G's van feedback geven en [Onredenen van onmogelijke medewerkers](#). Feedback beschrijft gedrag (Gezien en Gehoord) en krijgt 'scherpte' doordat de feedbackgever niet aanvallend zijn Gedachten en Gevoelens meedeelt. Door de ongewenste gevolgen (Gevolgen) toe te lichten, wordt de reden van het feedbackgesprek meteen duidelijk. 'Na de korte uitleg bracht iedere deelnemer zijn casus in en werd op een interactieve wijze geoefend met het geven van feedback', vertelt Gea.

Praktisch en interactief

'In deze praktische en interactieve training leerden de deelnemers van en met elkaar, zagen en hoorden zij hoe collega's van andere locaties de feedbackgesprekken voerden en keken zij een inkijkje hoe collega's trajecten op- en aanpakten. Heel de dag door gaven zij elkaar houtsnijdende feedback en deelden met elkaar hun ervaren', vertelt Gea. Wij kregen van menig deelnemer terug dat zij de trainingsaanpak waardeerden. *Hun* praktijk stond centraal en door van en met elkaar leren zijn er 'kwartjes gevallen' over hoe het ongewenst gedrag en onvoldoende functioneren eerst maar eens bespreekbaar te maken. Want het doel blijft natuurlijk om met medewerkers kwaliteit te bieden, maar soms zijn daar intensieve gesprekken voor nodig, eindigt Annemarie dit rondetafelgesprek.



Het voeren van gesprekken is voor de HR professional en de lijnmanager een dagelijkse bezigheid. Ieder gesprek kent zijn eigen voorbereiding, valkuilen, dynamiek, fases en emoties. Vaak verlopen de gesprekken anders dan verwacht en misschien wel gehoopt. Het is dan ook de kunst om van die gesprekken effectieve gesprekken te maken. Het boek is geschreven door professionals. Zij voeren dagelijks gesprekken over uiteenlopende onderwerpen en hebben in dit boek hun ervaringen, leermomenten, tips en tools op een uitermate praktische wijze verwoord.

In dit boek komen de volgende gesprekken aanbod:

- selectiegesprek
- arbeidsvoorwaardengesprek
- introductiegesprek
- adviesgesprek
- conflictoplossend gesprek
- onderhandelingsgesprek
- loopbaancoachingsgesprek
- slechtnieuwsgesprek
- exitgesprek
- feedbackgesprek
- functioneringsgesprek
- POP-gesprek
- beoordelingsgesprek
- correctiegesprek
- coachingsgesprek
- verzuimgesprek



Na een theoretische inleiding, boordevol met tips en tools, vragenlijsten, stappenplannen en voorbeeldvragen, beantwoorden lijnmanagers, een HRD-consultant, een manager Learning & Development, een casemanager, HR-professionals, een gemeentesecretaris en directeuren veel voorkomende vragen, sommen do's and don'ts op, wijzen op valkuilen en delen met de lezer het gesprek waar zij het meeste van hebben geleerd. Deze professionals zijn werkzaam bij DSM NeoResins+, Elsevier, gemeente Gorinchem, gemeente Leidschendam-Voorburg, Sociale Verzekeringsbank, Norbert Dentressangle, Stork, Corderius College, Solar, Alewijnse, Kinderdagverblijf Baarn, ECT, gemeente Brielle, Plimsoll Management Consultancy en Shell.