

# Samen werken aan verbetering

**Als een werknemer niet aan zijn functie-eisen kan voldoen of de gedragsregels overtreedt, is het belangrijk dat zijn leidinggevende hem hierop aanspreekt. U heeft de taak om te zorgen dat een leidinggevende dit ook daadwerkelijk doet en dat hij op een constructieve wijze met de werknemer werkt aan verbetering. Doet uw organisatie dit niet, dan kan dit u namelijk duur komen te staan, zeker onder het nieuwe ontslagrecht.**

Niet iedere werknemer lukt het om te voldoen aan de eisen die de functie aan hem stelt. Voor de leidinggevende is het dan de zaak om dit met de werknemer te bespreken. De gesprekken uit de escalatieladder bestaan uit feedback-, functionerings-, beoordelings- en correctiegesprekken. Deze gesprekken lopen qua impact en zwaarte op.

## Verwachtingen

Bij disfunctioneren is communicatie de spil. Het draait om het uitspreken van verwachtingen over het functioneren (denk aan resultaat en gedrag) en het aanspreken op het functioneren, zowel in de vorm van complimenten als opbouwende kritiek. Veel leidinggevendenden gaan er gemakshalve van uit dat werknemers hun gedachten kunnen lezen en weten wat de organisatie van hen verwacht. Maar dat is lang niet altijd het geval. Stuur leidinggevendenden er daarom op aan om verwachtingen over het functioneren van werknemers uit te spreken en hen erop aan te spreken als zij deze verwachtingen niet waarma-

ken. Zeker nu het nieuwe ontslagrecht van kracht is, is het bouwen aan een goed dossier en het werken aan verbetering nog belangrijker geworden.

## Feedback

Voldoet een werknemer niet aan de verwachtingen die de organisatie van hem heeft, dan is het noodzakelijk om meerdere keren per jaar om tafel te zitten voor een feedbackgesprek. Hiermee wachten tot de jaarlijkse functionerings-

en beoordelingsgesprekken is dan dus niet voldoende. In een feedbackgesprek gaan de leidinggevende en de werknemer samen op zoek naar de redenen van het disfunctioneren.

Belangrijke aandachtspunten bij het geven van feedback zijn:

- De feedback is duidelijk, open en eerlijk.
- Fouten zijn leermomenten en worden besproken.
- Afspraken zijn SMART (specifiek, meetbaar, afgesproken, realistisch en tijdsgebonden).

Na de feedback van de leidinggevende kan de werknemer zijn verhaal doen. Als er sprake is van bijvoorbeeld onkunde, onzekerheid, onwetendheid of onervarenheid, maar van goede wil, dan zijn coaching, een opleiding volgen of meer ervaring opdoen op een bepaald gebied voorbeelden van (ontwikkel)afspraken om het functioneren van de werknemer op niveau te krijgen. Het is belangrijk dat leidinggevendenden zich realiseren dat

## Wanneer is het tijd voor een correctiegesprek?

Correctiegesprekken worden gevoerd met werknemers die willens en wetens de regels overtreden, ongewenst gedrag vertonen en onder de norm blijven functioneren. Denk aan een werknemer die de veiligheidsvoorschriften overtreedt of klanten onvriendelijk te woord staat. Kenmerkend voor een correctiegesprek is dat de leidinggevende het ongewenste gedrag al in een feedbackgesprek heeft

aangekaart. Houdt de werknemer zich vervolgens nog niet aan de regels, dan volgt een correctiegesprek. Ook kan het zijn dat de werknemer uit schrik zich na het feedbackgesprek wel aan de regels houdt om na een aantal dagen weer het ongewenste gedrag te vertonen. Een correctiegesprek kan de voorbode zijn van een ontslaggesprek. Meestal geeft de leidinggevende een laatste waarschuwing.

feedback niet wordt gegeven om hun eigen hart te luchten. Een leidinggevende geeft feedback om een werknemer te helpen zich verder te ontwikkelen. Hij moet hierbij scherp aangeven welke verbeteringen de werknemer moet realiseren en welke stappen hiervoor nodig zijn. Zorg ervoor dat de leidinggevende deze afspraken ook schriftelijk vastlegt en dat hij een datum afspreekt waarop hij de verbetering in gedrag of prestaties toetst. Zowel de werknemer als de leidinggevende moeten de gemaakte afspraken tekenen voor akkoord.

## Dossier

Als de werknemer er niet in slaagt te voldoen aan de functie-eisen, kan hij een negatieve beoordeling krijgen. Ook dan moet de leidinggevende weer verbeterafspraken maken. Het begint er dan op te lijken dat de werknemer niet de capaciteiten heeft voor de functie. Een goed dossier bewijst in dat geval haar waarde. Bij de opbouw van een dossier bij

disfunctioneren is het belangrijk om in elk geval de volgende stappen te zetten:

### 1 Heldere verwachtingen

U moet kunnen aantonen dat de werknemer wist wat er van hem werd verwacht. Dit kan met een functieomschrijving waarin de functie-eisen en resultaatgebieden helder staan geformuleerd. Laat de werknemer deze functieomschrijving tekenen.

### 2 Disfunctioneren bespreken

Uit het dossier moet blijken dat het disfunctioneren besproken is. Denk hierbij aan verslagen van feedback-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Laat deze verslagen ook door de werknemer ondertekenen.

### 3 Het verbetertraject

Een goede werkgever, zo beredeneert de kantonrechter, biedt de werknemer kansen aan om zich te verbeteren. De begeleiding kan bestaan uit coaching, het volgen van een opleiding en het om de

## Botsende karakters

Ook bij een verstoorde arbeidsrelatie moet u een dossier aanleggen. Als u de onderstaande vragen met 'ja' kunt beantwoorden (en voldoende schriftelijke bewijsstukken kunt aanleveren!), zet u flinke stappen richting een goed dossier.

- Is de arbeidsrelatie onherstelbaar verstoord?
- Heeft u alles in het werk gesteld om de relatie te herstellen?
- Heeft u de werknemer herhaaldelijk gewezen op zijn falen?
- Is de werknemer voldoende begeleid bij het verbeteren van de relatie?
- Is er binnen uw organisatie geen andere, passende functie beschikbaar voor de werknemer?
- Kunt u aantonen dat de werknemer niet langer geschikt is voor zijn functie?

twee of drie weken voeren van gesprekken om de voortgang te bespreken.



## Ontslagrecht

Vóór 1 juli 2015 ontbond mening kantonrechter nog wel eens een arbeidsovereenkomst zonder dat daar een goed dossier aan ten grondslag lag. Dit werd dan gecompenseerd door een hogere ontslagvergoeding. Maar door het nieuwe ontslagrecht en de komst van de transitievergoeding heeft de rechter deze mogelijkheid nu niet meer. Hierdoor zal de rechter nu veel eerder besluiten om de arbeidsovereenkomst helemaal niet meer te ontbinden als er geen compleet dossier is. Het is dus nu nog meer noodzaak om met waarschuwingen, gespreks-, functionerings- en beoordelingsverslagen aan te kunnen tonen dat de organisatie het disfunctioneren van de werknemer heeft op- en aangepakt. Wijs leidinggevendenden in uw organisatie hier op en zorg voor een goede begeleiding!

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, e-mail: [info@vandenbergttraining.nl](mailto:info@vandenbergttraining.nl), [www.vandenbergttraining.nl](http://www.vandenbergttraining.nl)