

Disfunctioneren en verbetertrajecten: 10 vragen & antwoorden

Gabor Mooij - freelance journalist | Gepubliceerd: om 06:00

Traditioneel gezien is het begin van het jaar hét moment voor beoordelingsgesprekken. Meestal zijn ze constructief en geven ze energie voor het nieuwe jaar, maar soms functioneert een medewerker niet optimaal. Wat doe je dan?



Copyright: Shutterstock

In dit artikel geven de volgende deskundigen een antwoord op de vragen:

- Arbeidsrechtadvocaat Pascal Willems van WVO Advocaten
- HR-directeur bij Oranjedak en mediator Berry Korver

- Gespreksdeskundige Jan Jacob de Groot van Trans Missie training & advies
-

1. Hoe lang moet een verbetertraject duren?

"Wanneer een werknemer niet aan de verwachtingen voldoet, moet je dat als werkgever tijdig kenbaar maken. De medewerker heeft dan voldoende gelegenheid tot verbetering. Heel vaak gaan

verbetertrajecten mis, omdat de werkgever er te laat mee begonnen is of omdat deze te laat is gaan vastleggen in een verslag. Hierdoor is het lastig om disfunctioneren van de medewerker nog te verbeteren. Communiceer duidelijk met de medewerker wat je van diegene verwacht en bied de ondersteuning die daarvoor nodig is. Het verbetertraject moet lang genoeg zijn om dit voor elkaar te krijgen. Dan moet je aan minimaal 3 tot 4 maanden denken en maximaal 9 tot 12 maanden", legt Arbeidsrechtadvocaat Pascal Willems uit.

2. Hoe bouw je een dossier op en waar moet je alert op zijn?

"De [verslaglegging](#) moet concreet en feitelijk zijn met daarin duidelijke verbeterafspraken. Het betreft dan ook afspraken over ondersteuning door de werkgever, zoals training en coaching", zegt HR-directeur en mediator Berry Korver. Willems vindt het belangrijk dat je bij de aanvang van het traject duidelijk op papier vastlegt wat je verwachtingen zijn en wat je aanbiedt. "Wees eerlijk in je verwachtingen. Vraag aan de werknemer wat diegene nodig heeft. Evalueer periodiek, kijk wat er bereikt is en wat nodig is om bij te sturen. Zet dit ook op papier. De werknemer hoeft niet voor akkoord te tekenen, maar je moet het verslag wel laten lezen. Laat de werknemer bij voorkeur voor ontvangst tekenen, zodat je eventueel kunt aantonen dat het verslag is ontvangen. Het uitgangspunt van het verbetertraject moet verbetering zijn, geen dossieropbouw. Komt de zaak toch voor de rechter, dan wil die begrijpen dat je als werkgever je best hebt gedaan om de werknemer een plek te geven."



LEES OOK

Targets niet halen geldt niet als disfunctioneren

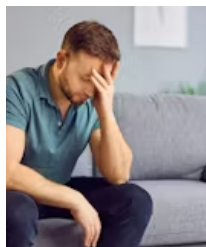
3. Wat doe je bij het vermoeden dat iemand opzettelijk disfunctioneert? Hoe ga je dan verder?

"De gedachte dat iemand opzettelijk disfunctioneert, betekent dat er zich al negativiteit heeft opgestapeld. Begin ruim vóór die tijd met verbeteren. Voer eerst eens een verkennend gesprek bij een kop koffie of een wandeling. Start al eerder met kleine feedbackvragen als je je zorgen begint te maken over een medewerker", adviseert gespreksdeskundige Jan Jacob de Groot. Willems vindt het moeilijk te bepalen en hard te maken of iemand bewust disfunctioneert. "Disfunctioneren is ook geen doel op zich, maar een middel om iets anders te bereiken. Gesprekken zijn belangrijk om hierachter te komen." Korver benadrukt dat je dit gedrag 1 keer kunt bespreken. "Een tweede keer kun je niet accepteren. Sta je opzettelijk disfunctioneren toe, dan wordt het voorbeeldgedrag en een vrijbrief voor andere medewerkers."

4. Wat doe je als er geen verbetering optreedt? En hoe lang houd je dit vol?

"Is er geen verbetering mogelijk, dan moet je dat tijdig signaleren en communiceren. De werknemer mag niet aan het einde van het traject verrast worden dat je niet samen verder wil. Werkgevers zijn vaak voorzichtig met voortijdig aangeven dat ze geen verbetering verwachten, omdat ze bang zijn dat de werknemer zich dan ziek meldt. Maar zo'n ziekmelding kan ook volgen na het einde van het traject. Als je steeds de indruk wekte dat de

werknemer voldoende verbeterde, dan is diens verontwaardiging misschien nog wel meer terecht. Bij een rechtsgang moet je kunnen uitleggen waarom je er bijvoorbeeld bij een verbetertraject van 8 maanden al na 4 maanden geen vertrouwen meer in hebt", licht Willems toe. Korver: "Ga na of het ontbreken van verbetering ligt aan het traject, aan de leidinggevende of aan de medewerker. Doe vervolgens wat aan de oorzaak. Lukt de verbetering niet, dan kan je kijken naar aanpassing van taken, demotie, herplaatsing of eventueel een afscheid."



LEES OOK

Zo werkt ontslag wegens disfunctioneren – ontslaggrond d

- Feedback geven zodra je verbeterpunten signaleert
- Tijdig beginnen met het verbetertraject
- De werknemer een reële kans bieden
- Duidelijke verwachtingen scheppen
- Haalbare doelen stellen
- Periodiek evalueren en bijstellen
- Ondersteuning geven waar nodig
- Uitgaan van verbetering en niet van dossieropbouw
- Je genoeg verdiepen in de medewerker
- De juiste vragen stellen
- Duidelijk uitleggen waarom verbetering nodig is
- Van een zachte naar een harde aanpak werken
- Goed blijven investeren in de relatie
- Concreet en feitelijk zijn
- Het verslag vastleggen en goed bijhouden

Don'ts:

5. Wat kun je als leidinggevende of werkgever doen om tot de kern te komen?

"Het is belangrijk om niet alleen taakgericht te zijn, maar je ook te richten op de persoon en beleving van de werknemer. Vraag bijvoorbeeld hoe die de afgelopen 10 jaar in het bedrijf heeft beleefd. Je komt dan eerder achter de oorzaken", zo raadt De Groot aan. "Wil je tot de kern komen, dan is het belangrijk om vooraf aan te geven dat je de diepte ingaat. Belangrijk is vervolgens eerlijkheid van beide kanten", stelt Korver.

6. Wat zijn de absolute do's en don'ts in een verbetertraject?

Vanuit de opmerkingen van de 3 deskundigen, komen de volgende do's en don'ts naar voren:

Do's

- Een juridische benadering
- Subjectief zijn
- Vage verwachtingen scheppen
- Onrealistische doelen stellen
- De werknemer overvallen met een negatieve uitkomst van het verbetertraject
- Te lang wachten met een verbetertraject
- Een verbetertraject aanhouden zonder verbetering
- Gesprekken voeren vanuit machtsongelijkheid
- Alleen taakgericht zijn
- Te vroeg hard escaleren en daarna weer verzachten
- Denken dat je iets wat lang fout ging, snel kunt verbeteren



LEES OOK

Nieuw jaar, nieuwe doelen: zo maak je ze waardevol voor je medewerkers én de organisatie

7. Wat doe je bij een lang zittende werknemer met een hoog salaris?

"Is iemands functioneren onder de maat, dan moet je daar wat aan doen, of iemand nu een hoog of laag salaris ontvangt", meent Korver. De Groot benadrukt dat disfunctioneren van een hoger geplaatste medewerker schadelijk is voor de organisatie. "Andere medewerkers kunnen er last van hebben en slecht voorbeeld doet volgen. Actie is dus zeker nodig." Willems ziet een bepaald spanningsveld waarmee organisaties rekening moeten houden: "Voor iemand die langer in dienst is, heeft de werkgever een grotere zorgplicht. Aan de andere kant mag je van medewerkers met een hoger salaris meer verwachten."

8. Wat doe je als een medewerker niet uit de 'comfortzone' wil komen?

"Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om iemand voldoende opgeleid te houden, ook als het een 50-plusser is. Dit voorkomt dat de medewerker niet meer mee kan met bepaalde ontwikkelingen of niet meer overtuigd is van diens kunnen. Bij mensen die vast blijven zitten en niet willen solliciteren, is een zorgvuldig verbetertraject extra belangrijk. Je moet die onwil dan kunnen aantonen bij de rechter. Een medewerker in de comfortzone met 'een eigen koninkrijk' had je veel eerder moeten terugfluiten, want dan gaat het al langer niet goed. Het moet duidelijk zijn dat je als werkgever primair zeggenschap hebt over de inrichting van het werk en dat je

grenzen stelt", legt Willems uit.

Volgens De Groot gaat het om een mix van kunnen, willen en moeten. "Het laatste betekent dat je iemand voldoende dwingt om uit zijn rol te komen. De verbetering mag niet te vrijblijvend zijn. Dat voorkomt dat je werknemers alleen nog dingen laat doen die ze gemakkelijk afgaan."



LEES OOK

Best practice in Den Haag: leren door van plek te wisselen

9. HR-professionals uit ons netwerk geven aan dat medewerkers zich regelmatig ziek melden na een verbetergesprek. Hoe ga je daarmee om?

"Zijn gesprekken heel taakgericht en corrigerend met weinig ruimte voor de beleving van de medewerker, dan zullen ze eerder escaleren naar een ziekmelding. In je aanpak moet je hard zijn op de zaak, maar zacht op de persoon. Na een pittig gesprek is het bijvoorbeeld goed dat je bij de medewerker nagaat hoe diegene het gesprek heeft beleefd. Dit voorkomt escalatie", zegt De Groot. Is er toch een ziekmelding, dan mag je die volgens Willems niet betwisten. "Je bent namelijk geen arts. Bij twijfel kun je de ziekmelding in beraad nemen en eerst laten toetsen door de bedrijfsarts of arbodienst of het om ziekte gaat of een arbeidsconflict. Wettelijk gezien mag je de context meegeven aan de bedrijfsarts. De bedrijfsarts kijkt of het om een normale klacht bij een conflictsituatie gaat of dat iemand al veel langer op zijn tenen liep. Bij een arbeidsconflict adviseert de bedrijfsarts vaak om in gesprek te gaan, eventueel met hulp van een mediator."

**LEES OOK**

Leidt een stiekeme tweede baan tot ontslag? Dit zegt de rechter

10. Welke rol heeft de leidinggevende en welke HR?

"Een verbetertraject vraagt veel van een leidinggevende. De organisatie moet diegene daarom voldoende ruimte geven om het traject goed uit te voeren. Ook is het verstandig om een duidelijke keuze te maken in de taakverdeling tussen leidinggevende en HR. Er zijn organisaties waar een HR businesspartner is en adviseert. Dit is lastig als een leidinggevende niet in staat is het verbetertraject goed te trekken en HR het moet overnemen. De organisatie kan de leidinggevende dan een training aanbieden of HR laten aanschuiven in het verbetertraject, waarbij HR geen businesspartner meer is", verduidelijkt Willems. De Groot: "Voor de werkverdeling tussen leidinggevende en HR zijn de afspraken die de organisatie hierover maakt van belang. HR moet zoveel mogelijk op de achtergrond blijven en ondersteunen. Als HR erbij komt zitten, geeft dat een lading aan het gesprek voor de werknemer." Korver vindt wel dat HR bij de verbetergesprekken aanwezig moet zijn. "De leidinggevende heeft niet altijd de capaciteiten en kan de hulp van HR goed gebruiken. HR wordt vaak als verlengstuk van de directie gezien, maar moet er ook zijn voor de medewerker. De organisatie moet daarvoor de ruimte bieden."

Dit artikel kwam in samenwerking met de lezersraad van PW. tot stand

De lezersraad van PW. bestaat uit een aantal HR-professionals uit verschillende branches en organisaties. De raad denkt mee over onderwerpen en de inhoud van artikelen. Dit artikel kwam tot stand met hulp van onze lezersraad.

**LEES OOK**

6 sleutels tot verbindend leiderschap