

LEG GOED PERSONEELSMANAGEMENT OOK VAST

# Goed werkgeverschap: vertrouwen én dossiervorming

*Werkgevers en leidinggevenden hebben vaak het gevoel te balanceren tussen twee polen bij minder goed functioneren van medewerkers: hen vertrouwen schenken en tegelijkertijd werken aan dossiervorming. Maar het HRM-begrip en het juridische begrip van goed werkgeverschap vallen in wezen samen: goed werkgeverschap houdt in het geven van vertrouwen en ziet dossiervorming als sluitstuk daarvan.*

Door Jacco van den Berg,  
Van den Berg Training & Advies en  
Arthur Hol, HRM College

De praktijk leert dat ten aanzien van dossiervorming vaak de put pas wordt gedempt als het kalf is verdronken. De noodzaak van het schriftelijk vastleggen van kritiekpunten en/of incidenten en het geven van schriftelijke waarschuwingen blijkt veelal pas op het moment dat u het vertrouwen in uw werknemer al heeft verloren. Maar dan bent u vaak te laat. Is er geen dossier, dan heeft u een probleem; een ontslagvergunningaanvraag bij het CWI of een ontbindingsverzoek bij de kantonrechter wordt ofwel niet ingewilligd of mogelijk met een hogere ontslagvergoeding dan anders het geval was geweest. Voorkomen is ook hier beter dan genezen. Besteed tijd, geld en middelen om te voorkomen dat medewerkers disfunctioneren. Kortom: investeer in goed personeelsma-

nagement. Als u dan ook vastlegt dat u dat heeft gedaan, vormt dossiervorming het sluitstuk daarvan.

## GOED WERKGEVERSCHAP

Wellicht de belangrijkste wettelijke regel in de verhouding werkgever-werknemer is de bepaling uit het Burgerlijk Wetboek dat werkgever en werknemer verplicht zijn zich als een goed werkgever en werknemer te gedragen. Dit houdt in dat beide partijen rekening moeten houden met de eisen van redelijkheid en billijkheid, gelet op alle relevante omstandigheden, en met toepassing van de algemeen erkende rechtsbeginselen. Die wederzijdse verplichting geldt zowel bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst, bij de uitvoering van de arbeidsovereenkomst als bij de beëindiging van de

## MEVROUW VAN DELFT FUNCTIONEERT NIET 1

Voor Bemmelmans staat zijn besluit vast: mevrouw Van Delft zal het bedrijf moeten verlaten. Zij functioneert absoluut niet, al heeft hij als leidinggevende dat nooit expliciet, bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek, met haar besproken in de vier jaar dat zij in dienst is. Ook haar in het selectiegesprek geuite wens om een gerichte opleiding telefonische incasso te mogen volgen, heeft Bemmelmans nooit gehonoreerd. Hij verwacht dat zij zelf ook wel in de gaten heeft dat het niet loopt en hij hoopt in goed overleg afscheid te kunnen nemen. Maar wat als zij dwars gaat liggen? Heeft hij wel voldoende 'bewijzen' voor een eventuele ontslagprocedure? In de loop van de tijd heeft hij Van Delft tussen neus en lippen door diverse malen verteld dat het niet goed gaat en dat verbetering wordt verwacht. De tijd ontbrak hem echter om deze kritiek tussentijds op papier te zetten.



Beoordelingen, positief of negatief, mogen nooit een verrassing zijn

arbeidsovereenkomst.

De ideeën die in de maatschappij leven omtrent goed werkgeverschap vinden, vaak met enige vertraging, hun doorvertaling in de juridische norm van goed werkgeverschap zoals die wordt gehanteerd bij de beoordeling door rechters van het doen en nalaten van werkgevers, vooral in ontslagsituaties. De vraag of aan de juridische eisen van goed werkgeverschap is voldaan, bepaalt vaak of de werkgever voldoende stappen heeft gezet om het dienstverband te kunnen beëindigen en hoe de ontslagvergoeding uitvalt.

### COMMUNICATIE IS DE SPIL

Heel veel leidinggevenden lijden aan het snap-dat-dan-syndroom. Zij gaan er gemakshalve van uit dat medewerkers (die immers al jarenlang voor hen werken) hun gedachten kunnen lezen en dat zij dan ook weten wat van hen wordt verwacht. Communicatie is de spil waar het in de

### ALAN DE LOO: ONVOLDOENDE 1

Het was aan het einde van het jaar en Marcel Sponselee begon met het opstellen van de beoordelingen van zijn medewerkers. Over Alan de Loo was hij uitermate ontevreden en hij niet alleen. Via via hoorde hij dat klanten het afgelopen jaar niet altijd tevreden waren over Alan en bij het koffieapparaat klaagden collega's wel eens over zijn oncollegiale houding. Marcel had het dit jaar echter te druk gehad om alles uit te zoeken, laat staan om het met Alan door te nemen. Maar Alan had deze geluiden zelf natuurlijk ook wel gehoord. Marcel zette zijn eerste kruisje op het beoordelingsformulier bij de score A (onvoldoende) en er volgden er nog meer.

(Bron: *Huis op orde! De rol van HR bij praktisch personeelsmanagement*)

praktijk bij de *juridische norm* van goed werkgeverschap om draait: het uitspreken van verwachtingen over het functioneren van de werknemer (resultaten, gedrag) en hem aanspreken op zijn functioneren, zowel in de vorm van complimenten als opbouwende kritiek.

### TOON LEF

Dé hefboom voor het zo veel mogelijk voldoen aan zowel de HRM-norm als de juridische norm van goed werkgeverschap is het sturen op de ontwikkeling en inzet van sociale (gespreks)vaardigheden van leidinggevenden. Leidinggevenden dienen vooraf klare wijn te schenken wat zij van hun medewerkers verwachten en gedurende de rit moeten zij duidelijk, open en eerlijk met hen bespreken of en in welke mate deze verwachtingen worden ingelost. Dit doet een beroep op de communicatieve, sociale en beoordelingsvaardigheden van de leidinggevende, maar vereist vooral lef.

## Leidinggevenden moeten klare wijn durven schenken

Het gebruik om eenmaal per jaar met elkaar te praten over hoe het gaat (beoordelings- en/of functioneringsgesprek), is inmiddels wel ingeburgerd in Nederland. Deze 'gesprekken' zijn echter maar al te vaak beleefdheidsrituelen. De leidinggevende wil zijn schaarse medewerker niet te hard vallen. De kans is immers aanwezig dat deze dan zijn biezen pakt en dan zijn de problemen niet te overzien.

Dikwijls ook ontbreekt het leidinggevenden aan lef om mensen duidelijk, open en eerlijk te beoordelen. Dit is unfair tegenover de medewerker en het getuigt van slecht werkgeverschap. De medewerker denkt, onder het mom van 'geen bericht goed bericht', dat hij goed functioneert, waardoor de leidinggevende hem de kans ontnemt het functioneren te verbeteren. Een uitermate kwalijke zaak en een voorbeeld van slechte communicatie.

### HOE

Belangrijke aandachtspunten van (de inzet van) communicatievaardigheden (het 'hoe'

van goed werkgeverschap) zijn:

- feedback is duidelijk, open en eerlijk;
- afspraken zijn smart (specifiek, meetbaar, afgesproken, realistisch en tijdgebonden);
- de leidinggevende bespreekt meerdere keren per jaar het functioneren van de medewerker;
- de leidinggevende ziet fouten als leermomenten en bespreekt ze.

### **ALAN DE LOO: ONVOLDOENDE 2**

Marcel Sponselee viel bij het beoordelingsgesprek met de deur in huis: 'Ik ben ontevreden over jou, je hebt er een potje van gemaakt'. Nog voordat hij zijn beoordeling kon toelichten, viel Alan de Loo uit. 'Je hebt het hele jaar niets tegen mij gezegd en mij in de waan gelaten dat ik goed functioneerde. Ik heb daardoor geen kans gekregen om mijn functioneren te verbeteren. Dit is niet eerlijk'. Marcel voelde meteen al dat Alans opmerking hout sneed. Beoordelingen, positief dan wel negatief, mogen nooit een verrassing zijn en dat was het voor Alan dus wel. Het werd een heel lastig gesprek.

### **WIE SCHRIJFT DIE BLIJFT**

Wellicht het belangrijkste aandachtspunt bij het 'wat' van goed werkgeverschap is dat u de kritiekpunten of zwakke punten van de werknemer op gestructureerde wijze bespreekt en schriftelijk vastlegt. Het is hierbij van belang dat u de negatieve aspecten, naast de positieve, duidelijk formuleert en dat u aangeeft welke verbeteringen u verwacht. Verder legt u vast welke stappen zowel de leidinggevende als de medewerker zullen nemen om de gewenste, geëiste en uitgesproken verbetering te realiseren. Bij ernstige kritiekpunten kunnen zogenoemde correctiegesprekken volgen. De weg is dan hetzelfde maar er wordt gewerkt met een strakkere tijdplanning. Hanteer daarbij wel redelijke verbetertermijnen.

### **WAT**

Belangrijke aandachtspunten bij de dossiervorming bij (vermeend) disfunctioneren van medewerkers (het 'wat' van goed werkgeverschap):

– *Duidelijke beoordeling*

Geef een duidelijk eindoordeel over het totale functioneren (niet een rekenkundig gemiddelde van de score op alle aspecten) en onderbouw dit met uitgewerkte voorbeelden.

### **ALAN DE LOO: ONVOLDOENDE 3**

Voor Marcel Sponselee was een jaar na het dramatisch verlopen beoordelingsgesprek de maat vol. Hij belde zijn advocaat en stuurde hem het dossier met verslagen van (extra) functioneringsgesprekken en schriftelijke waarschuwingen over de werkhouding van Alan de Loo en diens overtredingen van de huisregels. De onderhandelingen over beëindiging van het dienstverband leidden als snel tot resultaat.

Alan de Loo hoort van zijn rechtsbijstandjuriste dat de rechter zwaar tilt aan het schenden van duidelijk geformuleerde en gecommuniceerde huisregels en op haar aanraden gaat hij in op het voorstel van zijn werkgever, dat neerkomt op de helft van de gebruikelijke kantonrechttersformule. Voor Marcel Sponselee een goed en snel resultaat, met minimale onrust onder Alans collega's.

– *Verbetertraject*

Bied een verbetertraject aan met ondersteuning vanuit de organisatie, waar relevant. Voorzie dit traject van een begin- en einddatum, met tussentijdse evaluaties en de waarschuwing dat het dienstverband wordt beëindigd als er onvoldoende verbetering lijkt op te treden en er geen herplaatsingsmogelijkheden zijn.

– *Duidelijke huisregels*

Betrek personeel of ondernemingsraad bij het opstellen van duidelijke huisregels of een gedragscode. Dit vergroot niet alleen het draagvlak maar door de bewustwording worden de huisregels ook een levend document, met meer zeggingskracht bij de rechter. **A**

### **MEVROUW VAN DELFT FUNCTIONEERT NIET 2**

Bemmelmans is met mevrouw Van Delft om de tafel gaan zitten, om met haar te bespreken dat hij wil dat zij het bedrijf op korte termijn verlaat. Natuurlijk neemt hij de opzegtermijn in acht en wil hij haar een maand extra meegeven, als waardering voor haar goede wil. Tot zijn verrassing wil zij niet op dit in zijn ogen riant aanbod ingaan. Ze laat weten aan haar dienstverband te willen vasthouden.

Bemmelmans bespreekt de zaak met zijn advocaat en deze dient, na onvruchtbaar gebleken onderhandelingen met de rechtsbijstandjurist van mevrouw Van Delft, twee weken later een verzoekschrift tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst in bij de kantonrechter. Zes weken later komt dit verzoek aan de orde tijdens een mondelinge behandeling op de rechtbank.

De rechter wijst het ontbindingsverzoek af omdat hij vindt dat uit het dossier onvoldoende naar voren komt waaruit het disfunctioneren van mevrouw Van Delft precies blijkt. Ook wordt niet duidelijk dat zij daarop is aangesproken en dat zij een reële verbetertermijn heeft gekregen, die in dit geval volgens de rechter minimaal drie maanden had moeten bedragen, met ondersteuning in de vorm van een cursus, zoals verzocht door mevrouw Van Delft.

Triomfantelijk loopt mevrouw Van Delft de zittingzaal uit. Weer op het werk lopen na een week de spanningen zo hoog op dat mevrouw Van Delft zich ziek meldt. Twee maanden later gaat zij akkoord met een beëindigingsvoorstel, waarbij zij de kantonrechttersnorm meekrijgt; in haar geval door haar leeftijd zes maandsalarissen.

Volgens zijn advocaat komt Bemmelmans nog goed weg; mevrouw Van Delft had ook nog twee jaar loondoorbetaling bij ziekte kunnen opstrijken. Dat doet ze niet omdat ze zelf ook verder wil met haar leven en niet in het arbeidsconflict wil blijven hangen.

Bemmelmans telt de schade op: een hoge ontslagvergoeding, doorbetaling van loon gedurende de kantonrechterprocedure en de eerste twee ziektemaanden, met een rekening van de advocaat, die beide bedragen bijna evenaart.