

Handvat

Stappenplan voor een verbetertraject



Inzet onder druk

Werknemers zijn hét kapitaal van onderwijsorganisaties. Zij spelen een cruciale rol in het faciliteren van het leerproces van leerlingen. Tegelijkertijd hopen we dat werknemers met werkplezier en voldoening hun talenten hiervoor inzetten.

Soms staat die inzet voor het eigen werk onder druk en lukt het een werknemer niet die arbeidsprestaties te leveren die de organisatie wenst. Dat kan te maken met de competenties (= samenstel van kennis/vaardigheden/houding) van werknemers. Onwillekeurig kan dan al snel de gedachte bij werkgevers opkomen dat het beter zou zijn als de werknemer iets anders gaat doen.

Ontslag uit het eigen werk kan echter zomaar niet. En gelukkig maar, want gelukkig blijkt dat ook lang niet altijd nodig. Veel werknemer hebben baat bij een gestructureerd verbetertraject, waarbij de werknemer op een planmatige manier werkt aan versterking van zijn functioneren.

Het stappenplan hieronder geeft handvat voor de inrichting van zo'n verbetertraject.

Stap 1: Bepaal zo concreet mogelijk wat de kern is van het disfunctioneren

Een verbetertraject begint met een stukje analyse. Vaak is sprake van een ongedefinieerd gevoel dat het niet lekker gaat, maar is het nog moeilijk aanwijsbaar wat daarvan de oorzaken zijn. Bij leerkrachten komt dat bijvoorbeeld tot uitdrukking in een ongunstig leer-klimaat in de klas of achterblijvende opbrengsten bij leerlingen. Zaak is dan om meer zicht te krijgen op wat er precies gebeurt: Wat is er aan de hand? Wat gaat er mis? Wat mag er verwacht worden op basis van de functiebeschrijving? Welke competenties spelen hierin een rol? Om meer grip te krijgen op de oorzaken van het functioneringsprobleem zijn zeker voor leerkrachten de SBL-competenties nuttig. Het verschaft een kapstok om te spreken

over functioneren, het geeft handvat bij het analyseren van de oorzaken en biedt goede aanknopingspunten voor de formulering van verbeterdoelen.

Nb. Een verbetertraject is aan de orde als sprake is van onkunde; niet verwijtbaar onvoldoende functioneren, waarbij verbetering mogelijk is. Wanneer het gaat om onwil, eventueel verwijtbare handelingen (gedrag), is eerder een disciplinaire maatregel aan de orde.

Stap 2: Voer de controlevragen uit

Niet altijd is een verbetertraject gericht op competentieversterking het antwoord. Beantwoord de volgende checks om na te gaan of een verbetertraject de passend interventie is:

- Heeft de werknemer de juiste scholing gehad om dit werk te doen?
Ja/nee
- Wordt het disfunctioneren veroorzaakt door ziek-zijn van de werknemer?*
- Heeft het disfunctioneren primair te maken met arbeidsomstandigheden?
Ja/nee

>> Beantwoord je één van bovenstaande vragen met 'ja', dan is dit stappenplan voor een verbetertraject niet aan de orde, maar zit je op een ander spoor.

** Soms kan wel sprake zijn van ziek-zijn én disfunctioneren tegelijk; maar ziek-zijn mag niet de oorzaak zijn voor het disfunctioneren om een verbetertraject aan te gaan.*

Stap 3: Ga in gesprek met de werknemer

Op basis van de analyse uit stap 1 worden de zorgen die er leven met betrekking tot zijn functioneren met de werknemer gedeeld. Bespreek wat je van hem verwacht op basis van zijn functie- en competentieprofiel, waar hij tekort schiet en wat daar volgens jou de oorzaken van zijn. Laat de werknemer in het gesprek zijn reactie geven op wat jij hebt aangekaart. Hoe komt het volgens hem dat hij onvoldoende functioneert? Het is belangrijk om goed te luisteren naar de reactie van de werknemer om:

- vast te stellen of jouw beeld wel/niet klopt;
- in te schatten hoe de werknemer erin staat;
- in te schatten welke interventies nodig zijn om het functioneren van de werknemer te verbeteren;
- voor jezelf vast te stellen of een verbetertraject inderdaad aan de orde is.

Benoem de consequenties van het onvoldoende functioneren. Heb je er vertrouwen in dat de werknemer met de juiste interventies (binnen bepaalde termijn) weer goed functioneert?

Dan zal je toon vaak wat milder zijn. Meestal wordt dan ook niet gesproken van een verbetertraject, maar van een ontwikkeltraject. Heb je er weinig vertrouwen in? Dan is je toon duidelijker en strikter. Benoem wat de consequenties zijn als de werknemer niet binnen een vastgestelde periode zijn functioneren heeft verbeterd.

Stap 4: Stel een verbeterplan op

Samen met de werknemer stel je een plan op om het functioneren te verbeteren. Het verbeterplan bevat afspraken over het volgende:

- De verbeterdoelen in termen van competenties, gedrag en/of resultaten die de werknemer dient te bereiken.
- De wijze waarop de werknemer aan de genoemde tekortkomingen gaat werken, bijvoorbeeld nakomen gedragsafspraken, versterken van competenties met ondersteuning van derden, een en ander al dan niet in combinatie met bijvoorbeeld (tijdelijke) aanpassing in de inhoud van werk of wijziging van arbeidsomstandigheden (overplaatsing). Laat de werknemer meedenken over hoe hij de genoemde tekortkomingen wil verbeteren, zodat er een passende aanpak is.
- Een uitwerking van de ondersteuning die de werkgever biedt om de verbeterdoelen te behalen. Voorbeelden zijn scholing, inzet van coaching, inzet van een buddy, organiseren van intervisie, etc.;
- De duur van het traject. De duur is afhankelijk van onder meer de aard en duur van het dienstverband, de ernst van het disfunctioneren, de leeftijd van de medewerker etc. Een verbetertraject van 3 maanden geldt wel als minimum;
- De wijze van monitoren van de voortgang van het traject:
- aanspreekpunt vanuit werkgever/ beoordelaar;
- beoordeling opbrengsten van het verbetertraject met de werknemer tijdens tussentijdse evaluaties en tijdens een eindevaluatie;
- criteria waarlangs de ontwikkeling wordt beoordeeld;
- manier waarop werkgever informatie verzamelt ten behoeve van beoordeling (bijvoorbeeld observaties, feedback van collega's, klachten ouders, leerresultaten etc.).
- De consequenties van het niet behalen van de gestelde verbeterdoelen.
- Handtekening van de werknemer en de werkgever.*

* Wat als de werknemer weigert het verbeterplan te ondertekenen?

Dat vormt geen belemmering om met de genoemde tekortkomingen aan de slag te gaan. Zorg wel voor bewijs dat het plan aan de werknemer is voorgelegd. Werknemer zal voorts wel worden gehouden aan de noodzaak tot verbetering.

Stap 5: Voer het verbeterplan uit

Nadat samen met de werknemer het verbeterplan is vastgesteld, gaat het traject van start. Evalueer regelmatig met de werknemer het functioneren en maak een verslag van deze gesprekken. In de gespreksverslagen wordt de voortgang beoordeeld: op welke tekortkomingen laat de werknemer verbetering zien? Waaraan moet de werknemer juist nog werken? Wellicht is het nodig om de aanpak gedurende het traject nog wat aan te passen.

Stap 6: Maak de balans op

Aan het einde van het verbetertraject wordt de balans opgemaakt. Wat is de conclusie? Heeft de werknemer voldoende verbetering laten zien? De conclusies wordt formeel getrokken tijdens een eindevaluatie, maar zorg ervoor dat de uitkomst geen totale verrassing is voor de werknemer. In die zin is het goed al richting het einde van het traject de werknemer te laten merken hoe de vlag erbij hangt.

- Is voldoende én naar verwachting bestendig resultaat bereikt? Sluit het traject dan op een positieve manier af. Spreek met elkaar af om na verloop van tijd nog eens met elkaar te spreken of het lukt om de behaalde verbetering vast te houden.
- Is het niet gelukt om voldoende verbetering te behalen in het functioneren? Bespreek waarin de werknemer nog steeds tekortschiet. Je sluit het verbetertraject af en gaat over tot maatregelen met rechtspositionele gevolgen.
- Soms is er aanleiding om het traject te verlengen, om de werknemer nóg een extra kans te geven.

Contact

Advies nodig?

Neem gerust contact op met de arbeidsrechtadviseurs van VGS

Maarten Noordergraaf
m.noordergraaf@vgs.nl
0180 - 442 614

