

HR^U Advies

**COACH-AANPAK
BIJ
DISFUNCTIONEREN**



Whitepaper

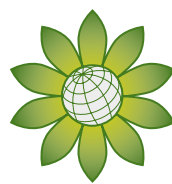
Inhoudsopgave Whitepaper.



Samenvatting	03
Inleiding	05
Het verbeterplan	07
Coaching bij het verbeterplan	09
Methodische aanpak bij verbetertraject	011
De aanpak van HT ^{IT} Advies in stappen	012
E-book	013
Contact	014

Samenvatting

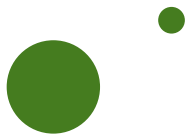
Coch-aanpak bij disfunctioneren



INDIVIDUELE COACHING

ADVIES AAN EN BEGELEIDEN
VAN ORGANISATIES

Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 80% van de aanvragen bij de rechter om het dienstverband te mogen beëindigen wegens disfunctioneren wordt afgewezen. Jurisprudentie laat als oorzaak zien dat werkgevers zich onvoldoende inspannen om het functioneren van de werknemer te verbeteren. In deze whitepaper wordt beschreven welke stappen leidinggevenden, HRM-managers én coaches moeten nemen om een verbetertraject succesvol te laten zijn en wordt beschreven welke (preventieve) functie professionele coaching kan hebben. De eisen die rechters stellen aan werkgevers bij disfunctioneren worden beschreven, waarna wordt ingezoomd op het vereiste verbeterplan en welke rol coaching daarbij kan spelen. Tot slot wordt de wetenschappelijk onderbouwde methodische coach-aanpak bij disfunctioneren van **HR^{IT} Advies** uitgelegd. De basis van de methode is beschreven in het handzame e-book *De waarde van coaching in het arbeidsrecht.*



01. Inleiding

Coach-aanpak bij disfunctioneren

01

Zit u met uw handen in uw haar omdat uw werknemer niet (meer) aan de functie-eisen voldoet? Hoe pakt u dit aan? En wanneer is het verstandig coaching in te zetten?

Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 80% van de aanvragen om het dienstverband te mogen beëindigen wegens disfunctioneren wordt afgewezen. Jurisprudentie laat als belangrijke oorzaak zien dat werkgevers dit niet goed aanpakken. Rechters vinden vaak dat zij zich onvoldoende hebben ingespannen en wijzen de aanvraag af.

HR^{IT} Advies heeft een coach-aanpak ontwikkeld voor leidinggevenden, HRM-managers en coaches om disfunctioneren naar de meest recente eisen én succesvol aan te pakken. HR/IT Advies ondersteunt bij het kiezen van het juiste traject en de juiste coach. De aanpak is gebaseerd op recente wetgeving, jurisprudentie én kennis over professionele coaching.

Inleiding

Coach-aanpak bij disfunctioneren

+80%

Uit onderzoek¹ blijkt dat 80% van de aanvragen om het dienstverband te mogen beëindigen wegens disfunctioneren, wordt afgewezen

¹ VAAN-werkgroep internetconsultatie WAB (2018)

Vereniging voor Arbeidsrecht Advocaten Nederland (VAAN), internetconsultatie WAB

Een werkgever die constateert dat een werknemer niet goed functioneert moet zich inspinnen om dit ten goede te keren. Een van de interventies die hij daarbij kan inzetten is coaching.

Hoe moet een verbetertraject eruitzien, wat kan de functie van coaching daarbij zijn en welke zorgvuldigheidseisen over coaching zijn vereist?

Op basis van kennis, ervaring en onderzoek over coaching en het arbeidsrecht heeft **HR^{IT} Advies** een coach-aanpak ontwikkeld die zowel zorgvuldig als effectief is. De coach-aanpak heeft altijd als doel het disfunctioneren van een werknemer in positieve zin om te buigen.

De coach die daarbij wordt betrokken maakt onderdeel uit van de dynamiek van een verbetertraject. Het is van belang dat de coach op de hoogte is van de juiste stappen en de zorgvuldigheid daarbij in acht neemt. Zo kan coaching een belangrijk succesfactor van het traject worden. **HR^{IT} Advies** ondersteunt u bij het vaststellen van het juiste traject en levert de juiste coach.

Meer informatie over de basis van de aanpak en het onderzoek dat daarnaar is gedaan, is te vinden in het handzame e-book *De waarde van coaching in het arbeidsrecht*, te bestellen via deze [link](#).



Scan de QR-code om het e-book **De waarde van coaching in het arbeidsrecht** te bestellen.

Wanneer is er sprake van disfunctioneren?

Het arbeidsrecht beschermt de werknemer bij disfunctioneren tegen willekeur van de werkgever. De rechter ontbindt de arbeidsovereenkomst wegens disfunctioneren uitsluitend indien wordt voldaan aan de volgende eisen:

Eisen

1. Er is vastgesteld dat de werknemer ongeschikt is voor het verrichten zijn functie.
2. De ongeschiktheid is geen gevolg van ziekte of gebreken van de werknemer.
3. De werkgever heeft de werknemer tijdig van het onvoldoende functioneren in kennis gesteld.
4. De werkgever heeft de werknemer in voldoende mate in de gelegenheid gesteld zijn functioneren te verbeteren met een zogeheten verbeterplan.
5. De ongeschiktheid is niet het gevolg van onvoldoende zorg van de werkgever voor scholing van de werknemer of voor de arbeidsomstandigheden van de werknemer.
6. De herplaatsing van de werknemer binnen een redelijke termijn, al dan niet met behulp van scholing, in een andere passende functie, is niet mogelijk of ligt niet in de rede.

Deze Whitepaper gaat over punt 4: het verbeterplan. Wat moet daarin staan en welke bijdrage kan coaching daarbij hebben?

02. Verbeterplan Coach-aanpak bij disfunctioneren



¹ J.J.M.E. Schunselaar, Anderhalf jaar WWZ: de obstakels van de d-grond; TAP 2017(2) 68

² ECLI:NL:PHR:2019:341 (Ecofys), behorende bij de uitspraak van de HR, ECLI:NL:HR:2019:933.

Om succes te behalen bij het ombuigen van disfunctioneren, moet rekening worden gehouden met een aantal procedurele eisen.¹ Zo moet het verbeterplan vooraf vastgelegd worden, vereist het een positieve en actieve houding van werkgever en werknemer en moet er regelmatig geëvalueerd worden. Hoe lang het traject duurt, hangt af van de situatie.

Vast moet staan dat werknemer niet aan de redelijkerwijs gestelde functie-eisen voldoet. Dat kan gaan over de functie-uitoefening, maar ook over de persoon van de werknemer (karakter, houding, gedrag, etc.). De werknemer moet wel weten aan welke eisen hij/zij dient te voldoen en waarop hij/zij wordt beoordeeld. Het is dus belangrijk te beschikken over een eenduidige functiebeschrijving met de daarbij behorende functie-eisen. In het algemeen gaat het om aspecten als taken, vaardigheden, opleidingseisen, competenties, eigenschappen en ge-

dragskenmerken, in de persoon gelegen (zoals karakter, houding en gedrag) en resultaten (bijvoorbeeld de te behalen targets, productie- en kwaliteitsnormen). De werkgever moet de werknemer gelegenheid bieden zijn functioneren te verbeteren. Wat er in een concreet geval precies van de werkgever wordt gevraagd (mede in relatie tot wat er van de werknemer kan worden gevergd), hangt af van de omstandigheden van het geval. Daarbij kunnen diverse factoren een rol spelen. Bijvoorbeeld de lengte van het dienstverband, de aard en het niveau van de functie, de vraag of de werkgever voldoende duidelijk en concreet heeft gemaakt in welke opzichten de werknemer tekortschiet en de aard van de ontwikkelpunten van de werknemer. Werkgever dient werknemer tenminste nog één kans te geven om zich te verbeteren. Van een grote onderneming kan meer gevergd worden dan van een kleine middenstander.²



Het plan van aanpak moet op de werknemer zijn toegesneden.

³ J.M.E. Schunselaar, 'Anderhalf jaar WWZ: de obstakels van de d-grond', TAP 2017(2) 68

⁴ J.H. Even en E.M. Poutsma, 'De WWZ en disfunctioneren', Tijdschrift voor Arbeid en Onderneming, 6) 2016/2.

Een verbetertraject kent vele vormen. Denk aan een coachingstraject, een op maat gemaakte (her)opleiding, een hbo-opleiding of feedbackgesprekken.³ Hierin moet de werkgever, bij voorkeur samen met de werknemer, keuzes maken. Dit wordt opgeschreven in een gedetailleerd plan van aanpak of verbeterplan.⁴ Daarin staan de tekortkomingen, het tijdsbestek van beoogde verbetering en de wijze van begeleiding van de werknemer. Dit vraagt veel van werkgever en werknemer!

Als gekozen wordt voor een **coachingstraject**, moeten ook daarin keuzes gemaakt worden. Wordt het een training/scholing in vaardigheden? Of een coaching 'on the job'? Of is er sprake van coaching omdat er in de persoon liggende functioneringsklachten zijn, dus over karakter, houding, gedrag, etc.? Kortom, het plan van aanpak moet op de werknemer zijn toegesneden.

In het plan worden de concrete en specifieke doelstellingen die de werknemer dient te behalen **SMART** (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistische en tijdgebonden) opgenomen.

Van groot belang is dat wordt bepaald wat de **consequenties** zijn als de werknemer de in het verbeterplan afgesproken einddoelen al dan niet behaalt. In principe zal het zo zijn dat, als de werknemer het verbetertraject met succes afrondt, hij verder gaat in zijn functie. Haalt hij het traject niet, dan kan bijvoorbeeld de consequentie zijn dat wordt omgezien naar een andere, passende functie. De uiterste consequentie kan de beëindiging van de arbeidsovereenkomst zijn. Daarmee wordt voor de werknemer duidelijk dat geen sprake is van vrijblijvendheid, maar dat het de werkgever 'menens' is.

03. Coaching bij het verbeterplan

Coach-aanpak bij disfunctioneren



⁵ de NOBCO is de nederlandse vereniging van beroepscoaches

Als wordt gekozen voor coaching, dan is het de vraag aan welke eisen de coaching en de coach moet voldoen. Daarom heeft HR^TAdvies onderzocht of er een lijn is te ontdekken in de jurisprudentie en vakliteratuur over wat de inhoud en kwaliteit van coaching zou moeten zijn, specifiek bij verbeterplannen.

Gebleden is dat in de juridische vakliteratuur en door rechters nauwelijks aandacht wordt besteed aan de kwaliteiten van het coachtraject en van de coach. Een reden zou kunnen zijn dat coach geen erkend beroep is, waardoor er geen registers zijn en ook geen (wettelijke) kwaliteitscriteria gelden.

In Nederland zijn er diverse organisaties die coach-opleidingen aanbieden en er zijn meerdere verenigingen van beroepscoaches (zoals de NOBCO)⁵ waarvan de leden aan bepaalde opleidings- en kwaliteitseisen dienen te voldoen. Naar dergelijke organisaties wordt echter in geen enkele van de gevonden uitspraken

verwezen. Dit betekent dat in gevonden rechtszaken geen kwaliteitseisen aan coaches worden gesteld of in elk geval niet expliciet benoemd.

Voor het succes van een coach-traject is de kwaliteit van de coach wél degelijk van belang. Professionele coaches die aangesloten zijn bij beroepsverenigingen moeten voldoen aan allerlei opleidingseisen, beroepscompetenties en zich houden aan Ethische codes en Gedragscodes. Hun handelen valt onder de klachtenprocedure van hun vereniging. Daarmee is een zekere mate van zorgvuldigheid en kwaliteit gegarandeerd.

Uit de gedragsregels van de diverse coach-verenigingen blijkt dat professionele coaches zich onderscheiden van advisering en therapie doordat coaching gericht is op de zelfbepaalde ontwikkeling van degene die gecoacht wordt. De coach treedt op als gelijkwaardige partner van de cliënt. Coaches behoren er dus voor te zorgen dat de setting waarin coaching plaatsvindt optimale voorwaarden biedt voor leren en reflec-





INDIVIDUELE COACHING ADVIES AAN EN BEGELEIDEN VAN ORGANISATIES

Slaagfactor bij coaching is vertrouwen en het bieden van een veilige leeromgeving.

tie en daarmee een betere kans dat de in het verbeterplan opgenomen doelen gerealiseerd kunnen worden. Professionele coaches zijn hiervoor opgeleid.

Deze normen gelden uiteraard ook als een coach wordt ingeschakeld bij disfunctioneringstrajecten. Werkgevers en rechters zouden dus meer aandacht moeten hebben voor de vraag of een externe coach die wordt ingeschakeld een professionele coach is en aangesloten is bij een beroepsvereniging met een gedragscode en een klachtenprocedure. Op deze wijze is meer gewaarborgd dat de coaching op een professioneel niveau plaatsvindt.

Een apart vraagstuk betreft interne training-on-the-job. In de bestudeerde uitspraken is te zien dat er dan vaak gecoacht wordt door een leidinggevende, een collega of een interne coach. Uit de uitspraken is niet op te maken of deze coaches een opleiding als coach hebben gevolgd die voldoet aan de hierboven genoemde kwaliteitscriteria.

Toch zouden werkgevers/HRM en - in rechtszaken – rechters en advocaten met behulp van de kwaliteitscriteria van de beroepsverenigin-

gen professionele coaching af kunnen bakemen van niet-professionele interne coaching door een leidinggevende of een collega.

Dit wil niet zeggen dat een collega of leidinggevende niet zou kunnen coachen, want deze kan eveneens een opleiding hebben gevolgd als coach of coachend leiderschap óf zich de competenties behorende bij professionele coaches op een andere manier eigen hebben gemaakt. Deze leidinggevende of collega moet in staat zijn de verschillende petten die hij op heeft van elkaar te onderscheiden. Heeft hij/zij in het verbeterplan de rol van manager, begeleider, beoordelaar of die van coach? Slaagfactor bij coaching is vertrouwelijkheid, het bieden van een veilige leeromgeving en het zich onthouden van oordelen. Of coaching daaraan voldoet is van groot belang voor het toekennen van waarde aan de coaching in een verbetertraject. Is dat niet zo, dan is zeer de vraag of de werkgever daar een beroep op kan doen.



04. Methodische aanpak bij verbetertraject Coach-aanpak bij disfunctioneren

De aanpak van **HR^T Advies** kan worden gebruikt bij verbeterplannen indien coaching wordt ingezet. Met deze aanpak wordt de basis gelegd voor een succesvol verbetertraject. En mocht dit onverhoopt niet leiden tot het (weer) voldoen aan de functie-eisen, dan levert het afgeronde traject input voor herplaatsing dan wel beëindiging van het dienstverband via een vaststellingsovereenkomst of ontbindingsprocedure bij de kantonrechter. In alle gevallen komt het zowel werkgever als werknemer ten goede.

VOOR
DUURZAAM

RESULTAAT

De aanpak van **HR^{IT} Advies** in stappen



- 1 Vaststellen aan welke functie/profiel-eisen werknemer niet voldoet (bij voorkeur door werkgever en werknemer gezamenlijk)
- 2 Is sprake van disfunctioneren als gevolg van ziekte, overspannenheid en/of burn-out, gebrek aan scholing of psychosociale arbeidsbelasting? -> ander traject (bijvoorbeeld verwijzing naar huisarts en/of stress en burnout-coaching, zie www.vesb.nl)
- 3 Vaststellen soort en aanpak verbeterpunten (bij voorkeur door werkgever en werknemer gezamenlijk)
- 4 SMART-Verbeterplan opstellen (bij voorkeur door werkgever en werknemer gezamenlijk, eventueel eenzijdig door de werkgever)
- 5 Indien coaching aan de orde: rol coach vaststellen en keuze maken voor soort coach (bij voorkeur door werkgever en werknemer gezamenlijk)
- 6 Klikgesprek coach - werknemer
- 7 Gesprek coach – werknemer – werkgever/opdrachtgever
- 8 Opstellen plan van aanpak voor coaching (door coach, akkoord van werknemer en werkgever/opdrachtgever)
- 9 Coachcontract afsluiten tussen werkgever/opdrachtgever, werknemer en coach
- 10 Coaching vindt plaats (altijd vertrouwelijk)
- 11 Tussentijdse evaluatie en eventueel bijstellen doelen
- 12 Eindevaluatie
- 13 Doorgaan in functie, in een andere passende functie of beëindiging dienstverband.



HR^{IT} Advies kan in alle fasen van het stappenplan ondersteunen. Dat kan zijn door de plannen te maken, maar ook door te coachen. Mocht uit het plan van aanpak blijken dat er een ander soort coach gewenst zijn, dan verwijst **HR^{IT} Advies** naar de juiste coach. **HR^{IT} Advies** beschikt over een breed netwerk van verschillende coaches.



E-book

De waarde van coaching in het arbeidsrecht

In het handzame e-book **De waarde van coaching in het arbeidsrecht** beschrijft arbeidsrechtjurist en coach Annechien Snuif op basis van haar unieke onderzoek naar coaching in disfunctioneringstraject wat de wet, vakliteratuur en jurisprudentie daarover zeggen. Welke stappen dienen leidinggevend, HRM-managers én coaches te nemen om een verbetertraject succesvol te laten zijn? En welke functie kan (preventieve) professionele coaching daarbij hebben?

Aan het slot volgen aanbevelingen aan managers, coaches welke stappen zij moeten nemen om een verbetertraject succesvol te laten zijn.

Ook reikt het onderzoek richtlijnen aan kantonrechters en advocaten aan hoe zij coaching kunnen betrekken bij het wegen van de omstandigheden van het geval.

In de bijlage zijn samenvattingen opgenomen van rechterlijke uitspraken over coaching in verbeterplannen. Als startdatum voor het jurisprudentieonderzoek is 1 juli 2015 genomen, omdat de ontslagwetgeving toen ingrijpend is veranderd.



Met dit e-book zijn professionals beter in staat om verbetertrajecten op een arbeidsrechtelijk en inhoudelijk verantwoorde manier vorm te geven. Mocht blijken dat verbetering, ondanks alle inspanningen, niet mogelijk is, dan zou een kwalitatief goed uitgevoerd verbetertraject ertoe moeten leiden dat werkgever en werknemer op een respectvolle manier uit elkaar kunnen gaan. Daarnaast geeft een goed coachingstraject de werknemer handvatten voor zijn toekomst. En daarmee zijn alle betrokkenen gediend.

Bestel hier het e-book

De waarde van coaching in het arbeidsrecht

en geef uw verbetertrajecten op een verantwoorde manier vorm.

U wordt doorgeleid naar de website van de uitgever: zorgboeken.nl

Contact



ERKENDE **STRESS- EN BURN-OUT COACH**



Mevr. Mr. A. (Annechien) E. Snuif (1962) is vanaf 1987 bij diverse bedrijven werkzaam als arbeidsrechtjurist, arbeidsvoorwaardenadviseur en HRM-beleidsmedewerker. Sinds 2009 is zij eigenaar van **HR^T Advies**.

Zij heeft een opleiding als basis-coach gevolgd bij Coachboulevard en is gecertificeerd stress en burn-out coach. Daarnaast is zij geaccrediteerd vertrouwenspersoon.

HT^{IT}Advies 2021



CONTACT

INFO@HRITADVIES.NL

WWW.HRITADVIES.NL

06 46151240

