

# Het verbetertraject en de veilige werkcultuur: paradox of win-win?

**'Je mag tegenwoordig ook niks meer zeggen!' versus 'de open aanspreekcultuur',<sup>1</sup> dat wringt. Ook in werkrelaties waarin onvrede bestaat over het functioneren van een medewerker. Een collega daarop aanspreken is moeilijk, zeker als dat gepaard gaat met het in het vooruitzicht stellen van een verbetertraject. Dat wordt vaak ervaren als een motie van wantrouwen en een onverbiddelijke opmaat voor ontslag. Maar voor een psychologisch veilige werkomgeving is het juist noodzakelijk om met medewerkers te spreken over hun functioneren, ook als dat tekortschiet. Hoe om te gaan met deze paradox?**

DOOR SANNE SCHREURS EN JOB VAN DER PIJL



**Sanne Schreurs**  
is redactielid van dit tijdschrift.



**Job van der Pijl**  
is arbeidsrechtadvocaat.

Niet alleen regeringscommissaris Hamer onderstreept in haar handreiking het belang van een open aanspreekcultuur. Eerder dit jaar verschenen al verschillende onderzoeksrapporten over de werksfeer bij grote organisaties: NPO,<sup>2</sup> het ministerie van VWS<sup>3</sup> en TU Delft.<sup>4</sup> Opvallend is dat deze rapporten zonder uitzondering benadrukken dat een duidelijke norm voor het functioneren noodzakelijk is en dat aanspreken op onvoldoende presteren zelfs móét. Toch is dat elkaar gewoon aanspreken gemakkelijker gezegd dan gedaan. In ons werk als arbeidsrechtadvocaat en mediator zien wij ze ook geregeld: organisaties waarin een zogenaamd *performance improvement plan* (PIP) als 'doodvonnis' wordt gezien. Er bestaat bij de medewerker geen enkel vertrouwen (meer) in de oprechte intenties van de werkgever bij zo'n verbetertraject. Onder de medewerkers leeft alleen nog het idee: voor de Bühne wordt zo snel mogelijk een verbetertraject doorlopen en daarna is het klaar. Veelal wordt zo'n PIP dan al snel ingeruild voor een ander drieletterig begrip: de VSO, oftewel een vaststellingsovereenkomst, met afspraken over einddatum en ontslagvergoeding. Sterker, vaak stelt een werkgever de medewerker al meteen voor de keuze: wat wil je, een PIP of toch maar meteen een VSO? Van daadwerkelijke verbeter-

ring van het functioneren komt het dan zelden of nooit, is onze tragische conclusie.

## Verbetertraject

Nu is het natuurlijk zo dat de maatregel van een verbetertraject vaak omgeven is door negativiteit en stress. Als een medewerker disfunctioneert kan hij immers, na tussenkomst van de kantonrechter, ontslagen worden. De werkgever

## Psychologische en sociale veiligheid

In de praktijk wordt wel onderscheid gemaakt tussen 'psychologische veiligheid' en 'sociale veiligheid'. De eerste term is afkomstig van de in dit artikel aangehaalde Harvard-professor Amy Edmondson en verwijst naar een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om 'interpersoonlijke risico's te nemen', bijvoorbeeld door fouten te maken en zich kwetsbaar op te stellen zonder angst voor negatieve consequenties. Sociale veiligheid ziet op de structuur van de organisatie die is ingericht om sociale bedreigingen zoals pesten, discriminatie en intimidatie, te voorkomen en zo nodig aan te pakken. In deze bijdrage wordt de term 'psychologische veiligheid' gebruikt.



beoordeelt het functioneren en heeft een zekere mate van beoordelingsruimte om te bepalen of sprake is van disfunctioneren.<sup>5</sup> De wet verplicht de werkgever dan wel om de medewerker eerst in de gelegenheid te stellen zijn functioneren te verbeteren. Uit de rechtspraak volgt dat dit een serieuze en reële gelegenheid moet zijn, geen exercitie die bij voorbaat kansloos of alleen cosmetisch is. De hulp, ondersteuning en begeleiding die daarbij van een werkgever mag worden verwacht en de wijze waarop dit moet worden vastgelegd, hangt af van de omstandigheden van het geval. Hierbij kunnen verschillende gezichtspunten een rol spelen, zoals onder meer de aard, inhoud en niveau van de functie, de opleiding en ervaring, wat er in het verleden al is ondernomen, de aard en omvang van het bedrijf van de werkgever, maar ook de mate waarin de medewerker openstaat voor kritiek en zich inzet voor verbetering.<sup>6</sup> Deze gezichtspunten bieden ankerpunten voor het in te richten verbetertraject. In de praktijk blijkt zo'n traject alleen niet altijd het gunstige effect te hebben dat het beoogt, namelijk dat er ook daadwerkelijk verbetering optreedt. Vaak versterkt het de negatieve sfeer onderling of lukt het niet commitment te krijgen voor het traject. De medewerker ervaart de opdracht om te verbeteren soms zelf als een strafmaatregel. Daardoor is het beladen met argwaan, wat geen stevig uitgangspunt is voor het leveren van goede prestaties. De hakken gaan in het zand en de maatregel werkt eerder verwijdering in de hand dan toenadering. Kan dit anders?

### **Wat eraan vooraf gaat**

Allereerst: een verbetertraject moet niet uit de lucht komen vallen. Er gaan evaluatie- en functioneringsgesprekken aan

vooraf. Die bieden een platform voor kruisbestuiving. Aan de ene kant spreken leidinggevenden er verwachtingen uit; ze verhelderen welke competenties van medewerkers verder moeten worden ontwikkeld en waarom dat belangrijk is. Aan de andere kant krijgt ook een werkgever er te horen wat nodig is om die verwachtingen in te lossen en waaraan een medewerker behoefte heeft in de samenwerking. In deze gesprekken komen idealiter ook onzekerheden en uitdagingen

### **Wat gaat er goed, wat kan er beter, hoe kun je dat realiseren en wat is daarvoor nodig?**

aan bod. Die gesprekken bieden omgekeerd ook de gelegenheid om te leren als werkgever, een aspect dat ook de commissie-Van Rijn heeft benadrukt in het bij NPO uitgevoerde cultuuronderzoek. De wederkerigheid op dit podium werpt zijn vruchten af als er over en weer oprechte nieuwsgierigheid is: wat gaat er goed, wat kan er beter, hoe kun je dat realiseren en wat is daarvoor nodig?

Problemen zijn in de tweede plaats vaak een gevolg van het uitstellen van het 'slechte' nieuws dat het niet goed genoeg gaat en beter moet. Het woordje 'slechte' zetten we tussen aanhalingstekens omdat dat een misverstand is: het is dus juist goed een medewerker aan te spreken op wat er moet worden ontwikkeld. Hoe eerder en aandachtiger, hoe beter, is onze ervaring. De positieve intentie is dan nog voelbaar en de wens van de werkgever nog niet overschaduwd door herhaalde

irritatie over zien wat er niet goed gaat (maar dat niet uitspreken). Een voorval uit onze praktijk verheldert dit. Tijdens een mediationbijeenkomst zei een leidinggevende – in het vuur van het gesprek – als bij toeval tegen de medewerker: ‘Ja, natuurlijk wil ik dat je blijft, heel graag zelfs, daarom zit ik hier.’ De sfeer veranderde op slag. Deze opmerking was voor de medewerker een soort aha-erlebnis. Het uitspreken van deze intentie zette het hele verbetertraject in een ander perspectief. De eenzijdigheid van het traject kreeg een tweezijdige bedoeling. Het is óók in het belang van de werkgever dat er vooruitgang komt en dat de medewerker blijft. Dit gedeelde belang zet de wens tot verbetering in een positief daglicht. Het is niet meer een ‘examen’ waarvoor de medewerker per definitie zakt (en daardoor misschien zijn baan verliest), maar een handreiking om dichterbij elkaar te komen. Wanneer een medewerker weet dat ook de werkgever de arbeidsrelatie wil continueren en dit zelfs belangrijk vindt, motiveert dit en maakt het coöperatief.

Een derde punt is dat de uitsluitende focus op wat niet goed gaat, of beter moet, zijn doel voorbij schiet. Een heel andere benadering is ook mogelijk. Marianne van Woerkom probeert als hoogleraar positieve organisatiepsychologie de zogenaamde *negativity bias* in organisaties te doorbreken. Volgens haar zijn organisaties te veel gericht op wat niet goed is, op wat een probleem is. Haar onderzoek leert dat in een klimaat waarin medewerkers de ruimte krijgen hun werk zo in te

## Het hoeft niet zo ingewikkeld te zijn: zeg duidelijk wat er anders moet, en zeg het respectvol

richten dat hun sterke punten er beter in passen, ze productiever worden, beter in hun vel zitten en minder verzuimen. Met deze positieve insteek kan dus ook een medewerker die niet geheel naar wens functioneert gestimuleerd worden, bijvoorbeeld door zijn sterke punten verder te ontwikkelen. Dat mag er nooit toe leiden dat de slechte kanten onbenoemd worden. De vergelijking met ‘curling-ouders’ dringt zich op: als een werkgever altijd alleen maar het positieve benadrukt, zal de medewerker niet meer met tegenslag en kritiek kunnen omgaan. Maar iedereen die wel eens een cursus feedback gegeven heeft gevolgd weet: als je een kritiekpunt (verhullend ‘tip’ genoemd) via de sandwichmethode presenteert, oftewel ingeklemd tussen twee positieve punten (tops!), dan wordt het kritiekpunt gemakkelijker ontvangen.

### Investeren in vertrouwen

Door op tijd aan de bel te trekken, de positieve intentie kenbaar te maken en ook positieve punten te benoemen, is succes nog niet verzekerd. Een verbetertraject is bedoeld om hindernissen en blinde vlekken in het functioneren onder ogen te komen; dat vraagt commitment en vertrouwen in de werkgever of manager. Zoals het gezegde luidt: ‘Vertrouwen gaat te paard en komt te voet’. Maar we weten vaak niet goed hoe we over vertrouwen met elkaar moeten praten, laat staan hoe het kan worden gemeten. En de verbeterpunten moeten, zegt de wet en de daarop gebaseerde rechtspraak,

juist wel objectief meetbaar zijn. Ook hier zien we een valkuil. Simon Sinek, Brits-Amerikaanse antropoloog en bestsellerauteur, vertelt in zijn – lekker korte – TED-talk ‘Trust versus performance’ dat het bijzonder vreemd is dat we talloze methoden hebben om iemands functioneren te meten op basis van *key performance indicators* (KPI's), doelen en omzet, maar dat we niet weten hoe we het vertrouwen in iemand kunnen meten. Terwijl volgens hem een manager die het vertrouwen geniet veel waardevoller kan zijn, en vaak ook is, dan de manager die geweldig scoort op die KPI's en omzettafels. De manager zal in dat vertrouwen moeten investeren om geloofwaardig te zijn en hoge ambities te kunnen verlangen. Over hoe je dat kunt ‘doen’ zijn veel leiderschapsboeken geschreven. Maar het hoeft niet zo ingewikkeld te zijn: zeg duidelijk wat er anders moet, en zeg het respectvol. Het raakt ook aan wat de regeringscommissaris in de handreiking het *trickle down*-effect noemt, en ook in de andere rapporten terugkomt: een goed voorbeeld doet goed volgen (en een slecht voorbeeld helaas slecht). Het gedrag van hogergeplaatsten heeft impact op de bedrijfscultuur, meer dan dat van anderen in de organisatie.

### Onveilig ervaren werkomgeving

Wat wij tot slot zien in ons werk is dat een verbetertraject geen zin heeft als de werkomgeving zelf giftig of – vooruit, nog maar een keer dat woord – onveilig is. Een mooi, maar pijnlijk voorbeeld betreft een recente uitspraak van de kantonrechter in Eindhoven over een stadswacht in dienst van een andere Brabantse gemeente.<sup>7</sup> Op het eerste oog lijkt de gemeente als werkgever behoorlijk te handelen met betrekking tot de in haar ogen niet naar behoren functionerende stadswacht, die al langere tijd aangesproken wordt op haar houding en gedrag. Er wordt coaching aangeboden en een verbetertraject doorlopen, met de voorafgaande waarschuwing: ‘Dit traject is de laatste kans. Als het niet slaagt, dan volgt ontslag. Dat is niet het doel, maar het moet wel benoemd worden.’ De stadswacht sluit het traject succesvol af, maar de gemeente constateert na een paar maanden een terugval. Niet snel daarna verzoekt zij de kantonrechter om de arbeidsovereenkomst met de stadswacht te beëindigen. De stadswacht heeft op dat moment al gemeld dat er binnen de afdeling twee kampen zijn: de leiding wordt gesteund door de ene groep, terwijl de andere groep juist door de leiding wordt genegeerd en tegengewerkt. De stadswacht geeft daarbij haar leidinggevende een aantal anonieme verklaringen van collega's, waaruit naar voren komt dat bijvoorbeeld sprake is van ‘misselijkmakend pestgedrag’ en van het ‘gericht onderuithalen van een collega’. Die leidinggevende denkt dit vervolgens te kunnen afdoen met ‘laagdrempelige gesprekken’ met vijf medewerkers, nota bene uit het hem gunstiggezinde kamp. Hij stelt dan vast dat van een onveilige werkomgeving geen sprake is. Dat onderzoek is, oordeelt de kantonrechter, volstrekt ontoereikend: dit is geen gedegen onderzoek naar de arbeidsomstandigheden. In de procedure overlegt de stadswacht vervolgens achttien verklaringen van collega's, inmiddels niet meer anoniem, waaruit kan worden opgemaakt dat zij allen de werksfeer als (zeer) negatief ervaren én dat de leiding daarin een rol speelt. Ook verklaren ze consistent dat de negatieve aandacht voor de betrokken stadswacht zich al jaren voortsleept. De stadswacht zegt daar

zelf over dat zij zich 'zo onder een vergrootglas voelde liggen, dat zij niet meer vrij kon ademen'. De kantonrechter wijst het ontbindingsverzoek af.

Wat valt hieruit op te maken? Dat wanneer sprake is van een groter onderliggend probleem, zoals een breed psychologisch onveilig ervaren werkomgeving, het functioneren van een individu dat daaronder lijdt, niet met een verbetertraject opgelost kan worden. Dat is dweilen met de kraan open; het werkelijke probleem – de onveilige werkomgeving – wordt er ten onrechte mee teruggebracht tot een probleem van één individu. Terwijl de Brabantse gemeente de zaak in veel opzichten volgens het boekje had aangepakt: coaching, begeleiding, een verbetertraject met helder benoemde consequentie bij niet-slagen ervan, is zo'n traject dan tegen beter weten in. Of om met in de rechtspraak gehanteerde termen te spreken: het traject kan niet worden aangemerkt als een reële en serieuze gelegenheid voor verbetering.

Andersom: een medewerker kan niet volstaan met de reactie 'ik voel mij niet veilig' als hij wordt aangesproken op het niet naar behoren functioneren en hij de gegeven feedback niet leuk vindt. Het is dan zaak om in kaart te brengen wat er daadwerkelijk speelt en schuilt achter de woorden 'ik voel mij niet veilig': onzekerheid, onvrede, angst voor baanverlies, moeite met bepaalde eisen e.d. Dergelijke gevoelens en zorgen – hoe begrijpelijk ook – kunnen reëel zijn, maar zien niet op een situatie waarvoor het begrip psychologische veiligheid bedoeld is. Het begrip onveiligheid mag niet als een beschermend schild worden gebruikt voor zaken die zich daar niet voor lenen of een vluchtheuvel worden voor de medewerker die zich in het nauw gedreven voelt. Niet voor niets kan de mate waarin de medewerker openstaat voor kritiek en zich inzet voor verbetering, een van de gezichtspunten zijn voor het in te richten verbetertraject. De medewerker moet concreet kunnen aangeven wat hem dwars zit en daarin specifiek zijn, ook in het gesprek over hoe dat kan worden opgelost en wat hij daarin zelf kan doen.

### Meer winst van psychologische veiligheid

Laten we positief afsluiten. Amy Edmondson, hoogleraar aan de Harvard Business School en algemeen beschouwd als expert op het gebied van psychologische veiligheid en gedrag op de werkvloer, deed jaren onderzoek naar de oorzaken en kenmerken van psychologische veiligheid in de Verenigde Staten. In haar boek *The Fearless Organization* schrijft ze dat een kenmerk van psychologische onveiligheid is dat mensen elkaar níét aanspreken op functioneren.<sup>8</sup> Dat aanspreken dient te gebeuren in een cultuur van openhartigheid, ruimte bieden, ook aan productieve meningsverschillen en in een omgeving

waarin duidelijke grenzen gelden over wat wel en niet toelaatbaar wordt geacht. Uit Edmondson's onderzoek blijkt dat in zo'n setting van psychologische veiligheid prestaties alleen maar worden bevorderd. Ook Nijhuis en Van Eijbergen schrijven in hun recent verschenen boek over psychologische

## Het begrip onveiligheid mag niet een vluchtheuvel worden voor de medewerker die zich in het nauw gedreven voelt

veiligheid en op basis van in Nederland uitgevoerd onderzoek, dat niet ingrijpen jegens iemand die consequent en langere tijd niet naar behoren functioneert, een negatief effect heeft op de psychologische veiligheid. In datzelfde boek benadrukken ze dat een hoge psychologische veiligheid de prestaties bevordert en helpt bij het ontsluiten van het potentieel van medewerkers.<sup>9</sup> Zo bezien zijn het kanten van dezelfde medaille voor een win-winsituatie: aanspreken op functioneren is nodig voor psychologische veiligheid en psychologische veiligheid is nodig om iemand serieus en reëel de gelegenheid te bieden te verbeteren. ■

### NOTEN

1. Ook regeringscommissaris Hamer dringt hier nadrukkelijk op aan, onder meer in *Handreiking cultuurverandering op de werkvloer*, Regeringscommissaris Seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 13 maart 2024.
2. 'Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan – de zoekgeraakte verantwoordelijkheid', onderzoeksrapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, januari 2024.
3. Onderzoeksrapport Omgangsvormen op de werkvloer Ministerie VWS, FNV, februari 2024.
4. Inspectie van het Onderwijs (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap), Onderzoek naar naleving wet- en regelgeving Technische Universiteit Delft, 16 februari 2024.
5. HR 16 februari 2018, ECLI:NL:HR:2018:182.
6. HR 14 juni 2019, ECLI:NL:HR:2019:933.
7. Rechtbank Oost-Brabant, 6 februari 2024, ECLI:NL:RBOBR:2024:440.
8. Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley 2018, in Nederland verschenen onder de titel: *De onbevreesde organisatie: creëer psychologische Veiligheid op de werkvloer, om innovatie en groei te stimuleren* (Business Contact, 2019).
9. Elmira Nijhuis & Rob van Eijbergen, *Psychologische veiligheid in organisaties. Het kan wél*, Mediawerf 2024, p. 45 e.v. en p. 98 e.v.