

## DEMOTIE VOOR DISFUNCTIONERENDE WERKNEMER

# Niet meedoen voor spek en bonen

**Doorgroeien naar een hogere functie met meer verantwoordelijkheid is een gewone gang van zaken binnen organisaties. Mogelijk zit u met een werknemer ook in een traject voor een stap omhoog. Helaas haalt de nieuwe functie ook weleens niet het beste bij de werknemer naar boven. Als u met de werknemer het functioneren niet op de rit krijgt, volgt mogelijk demotie.**

Het principe dat werknemers maar door moeten groeien, kan ertoe leiden dat een werknemer na een functiewijziging niet meer succesvol is. Maar ook werknemers die moeite hebben met toenemende eisen op de werkvloer lopen risico, omdat stilstand als achteruitgang wordt gezien. U kunt ervoor zorgen dat deze werknemers toch productief en gemotiveerd blijven door hun leidinggevendenden hierover van de juiste adviezen te voorzien. Als een leidinggevende merkt dat één van zijn werknemers zich niet op de juiste plek lijkt te bevinden, moet hij

dit allereerst met hem bespreken, bijvoorbeeld tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Te vaak blijft disfunctioneren onbesproken, omdat leidinggevendenden niet willen demotiveren, moeilijke gesprekken uit de weg gaan of vinden dat ze hun mening onvoldoende hard kunnen maken. Dat laatste wordt dan weer vaak veroorzaakt doordat deze werknemers de dingen die ze doen, helemaal niet zo slecht doen. Deze werknemers krijgen namelijk opdrachten die passen bij hun capaciteiten of competenties, omdat de leidinggevende dan geen

risico loopt of geen tijd heeft om er steeds bovenop te zitten: een vicieuze cirkel. Daar stopt het probleem niet, want deze werknemers krijgen goede of zeer goede beoordelingen voor de goed behapbare opdrachten die ze uitvoeren. Op die manier werkt zo'n werknemer eigenlijk voor spek en bonen. Op een zeker moment loopt deze manier van werken spaak. Dat kan op twee manieren gebeuren:

- De werknemer krijgt promotie op basis van zijn goede beoordelingen, terwijl die gebaseerd zijn op werkzaamheden van een ander niveau. In een hogere functie wordt het voor de werknemer uiteindelijk alleen maar zwaarder en valt hij door de mand.
- De werknemer verwacht dat zijn goede beoordelingen straks verzilverd worden door een promotie, maar die komt maar niet, wat uiteindelijk leidt tot een teleurgestelde en gedemotiveerde werknemer.

## Gedemotiveerd

Als uw organisatie zulke trajecten in stand houdt, gaan andere, wel goed functionerende werknemers protesteren. Zij raken mogelijk gedemotiveerd als zij zien dat collega's om zich heen, die voor spek en bonen meedoen, ook goede beoordelingen krijgen (het kader hiernaast illustreert dit).

U heeft in zulke gevallen te maken met een glijdende schaal: de tekortkomingen van de werknemer blijven deels onzichtbaar door de werknemer zelf, die zich vooral bezighoudt met taken die hem wel goed afgaan, maar ook door zijn

## Gevolg van spek en bonen op teamprestaties

Wat het effect kan zijn van werknemers op de verkeerde plek op de rest van een team, afdeling of organisatie, blijkt uit het volgende sportvoorbeeld. Door het vertrek van enkele spelers uit het eerste voetbalteam wordt het elftal aangevuld met spelers uit het tweede team. Zij kunnen het niveau in het eerste team niet helemaal aan. Het kan ook zo zijn dat het team gepromoveerd is naar een hogere afdeling, maar dat enkele spelers dit

hogere niveau niet aankunnen. In beide gevallen leidt het ertoe dat zwakkere teamleden de bal niet krijgen toegespeeld uit angst voor balverlies. De overige teamleden werken zich kapot om het gebrek aan kwaliteit bij de anderen te compenseren en lopen het risico op blessures of demotivatie. De spelers die het niveau niet aankunnen, voelen zich overbodig. De resultaten blijven hierdoor achter en degradatie naar een lager niveau dreigt.

omgeving die deze werknemer vraagt voor taken die goed gaan. Het systeem houdt zichzelf in stand. Op de volgende drie manieren kunt u hieruit komen.

#### *Werkzaamheden passen bij het niveau van de functie*

Voorkom dat de leidinggevende bij het toedelen van projecten, het geven van opdrachten en het beoordelen vooral kijkt naar geschiktheid en motivatie. Door werknemers juist in te zetten op het niveau van hun functie en salaris merkt hij of zij hun salaris waarmaken of dat er een spek-en-bonen-situatie dreigt. Het is belangrijk dat de leidinggevende zijn verwachtingen concreet benoemt. Dat mag best bottom-up gebeuren, als er maar een toetsing plaatsvindt van de taken en eisen ten opzichte van het functie-niveau. Werknemers op hetzelfde niveau krijgen dan ook op dezelfde criteria een beoordeling. Als vaststaat dat de werknemer het werk dat bij zijn functie past niet waar kan maken, moet er een verbetertraject komen. Sorteert dit geen effect, dan kan demotie een uitweg zijn. Het liefst voorkomt u disfunctioneren. Een werknemer wél zinvol laten bijdragen en functioneren, kan door hem zo veel mogelijk in te zetten op die onderdelen waar hij goed in is. Om die sterke punten en talenten vast te kunnen stellen, helpt het ook als uw organisatie heldere verwachtingen van de werknemer heeft.

#### *Feedback geven en verbetertraject opzetten*

Als er met de werknemer heldere afspraken gemaakt zijn over het verwachte functioneren en deze afspraken bij het niveau van de functie passen, moet de leidinggevende de werknemer regelmatig feedback geven. Dit moet niet alleen tijdens officiële momenten gebeuren, maar ook in tussentijdse gesprekken. Als uit de gesprekken blijkt dat een werknemer onder het afgesproken niveau presteert en neigt naar 'spek en bonen', moet u als werkgever een verbetertraject aanbieden. Tijdens het verbetertraject begeleidt en coacht de leidinggevende (of een externe deskundige) de werknemer aan de hand van doelen. Ook behoort u aanvullende opleidingen of scholing



aan te bieden als de werknemer daarmee zijn functioneren op orde kan krijgen.

#### *Kiezen voor (vrijwillige) demotie*

Mogelijk werkt het verbetertraject niet. U kunt dan vrijwillige demotie voorstellen, omdat de werknemer op een ander niveau heel nuttig kan zijn. Demotie gaat ook om behoud van inzetbaarheid, om behoud van werk voor de werknemer en om behoud van opgedane kennis en ervaring voor uw organisatie. Verplichte demotie is lastig. Dit moet binnen de grenzen van goed werkgeverschap gebeuren: er zijn gewijzigde omstandigheden op het werk voor nodig en uw voorstel moet redelijk zijn. U kunt dan redelijkerwijs acceptatie van het voorstel verwachten, tenzij de werknemer gegronde redenen heeft om het te weigeren. Er is sprake van gewijzigde omstandigheden als de werknemer niet meer voldoet aan de veranderende eisen; hij functioneert niet meer. Dit moet u kunnen onderbouwen met bewijsstukken. Ook moet u kunnen bewijzen dat u hem een

passend verbetertraject heeft aangeboden en hij dit (zonder succes) heeft doorlopen of zonder goede reden heeft geweigerd.

#### **Salaris**

Het kan zo zijn dat de werknemer zelf inziet dat hij niet kan voldoen aan de eisen en kiest voor een vrijwillige demotie. Lang op je tenen blijven lopen, is immers vervelend en stressvol. De vraag is wel hoe vrijwillig een demotie is als ontslag het alternatief dreigt te zijn. Pak demotie in ieder geval zorgvuldig aan en zet het niet te snel in. Wijs de werknemer er ook op dat een demotie gevolgen kan hebben voor zijn salaris en daarmee ook voor een eventuele transitievergoeding en sociale zekerheidsafspraken. Verder kan het goed zijn om bij demotie met salarisdeling voor een afbouwregeling te zorgen.

*Jan Jacob de Groot, Trans Missie training en advies, tel.: 06 55 13 16 17, e-mail: [janjacob@transmissietraining.nl](mailto:janjacob@transmissietraining.nl), [www.beoordelingstraining.nl](http://www.beoordelingstraining.nl)*