

HANDBOEK VOOR WERKGEVERS

DISFUNCTIONEREN

HET CORRECT OPBOUWEN VAN EEN DOSSIER ALS EEN WERKNEMER NIET GOED PRESTEERT

Praktische handvatten voor het zorgvuldig en juridisch verstandig omgaan met disfunctioneren.



DOSSIER

- ☒ Signaleren
- ☒ Begeleiden
- ☒ Verbeteren
- ☒ Vastleggen



HERKEN
DISFUNCTIONEREN



VOER HET JUISTE
GESPREK



ZORG VOOR EEN EERLIJK
VERBETERTRAJECT



BOUW ZELF EEN
STERK DOSSIER OP

VOORKOM PROBLEMEN. WERK AAN OPLOSSINGEN.
BLIJF DE BAAS.

Handboek voor werkgevers

Disfunctioneren

Van signaleren naar verbeteren

Praktische handvatten voor het zorgvuldig begeleiden van medewerkers die niet goed functioneren.

Hoofdstuk 1 – Wat is disfunctioneren eigenlijk?

Iedere werkgever krijgt er vroeg of laat mee te maken: een medewerker die niet functioneert zoals u mag verwachten. Dat kan zich uiten in terugkerende fouten, een lage productiviteit, problemen in de samenwerking of het niet nakomen van afspraken.

Toch is het belangrijk om niet te snel te concluderen dat sprake is van disfunctioneren.

Een medewerker die net is begonnen, onvoldoende is ingewerkt of tijdelijk minder presteert door omstandigheden, is niet automatisch een disfunctionerende werknemer. Goed werkgeverschap vraagt om een zorgvuldige beoordeling van de situatie voordat u conclusies trekt.

Wanneer is sprake van disfunctioneren?

Van disfunctioneren is sprake wanneer een medewerker structureel onvoldoende presteert ten opzichte van wat redelijkerwijs van hem of haar mag worden verwacht. Daarbij gaat het niet om een eenmalige fout of een mindere periode, maar om een patroon dat ondanks gesprekken en begeleiding blijft bestaan.

De verwachtingen moeten daarbij wel duidelijk zijn. Een medewerker kan immers niet worden aangesproken op normen die nooit zijn uitgelegd of op doelen die niet zijn afgesproken.

Niet kunnen of niet willen?

Een belangrijke vraag is waardoor het probleem ontstaat.

Presteert de medewerker onvoldoende omdat hij de kennis, ervaring of vaardigheden mist? Of is hij wel in staat het werk goed uit te voeren, maar ontbreekt de motivatie of inzet?

Dat verschil is belangrijk.

Wanneer iemand iets nog niet kan, ligt de oplossing vaak in begeleiding, opleiding of extra ondersteuning. Wanneer iemand niet wil meewerken, vraagt dat om een andere aanpak.

Daarom is het verstandig om eerst de oorzaak te onderzoeken voordat u maatregelen neemt.

Kijk naar feiten, niet naar gevoel

Werkgevers voelen vaak al langere tijd dat "het niet goed gaat". Dat gevoel kan terecht zijn, maar vormt geen objectieve onderbouwing.

Vraag uzelf daarom af:

- Welke werkzaamheden worden onvoldoende uitgevoerd?
- Welke afspraken zijn niet nagekomen?
- Welke concrete voorbeelden zijn er?
- Is sprake van een terugkerend patroon?
- Gelden dezelfde verwachtingen voor andere medewerkers?

Door deze vragen te beantwoorden, voorkomt u dat persoonlijke irritaties of aannames een rol gaan spelen in uw beoordeling.

Een eerlijke beoordeling voorkomt grotere problemen

Disfunctioneren is een gevoelig onderwerp. Voor de medewerker kan het grote gevolgen hebben en voor de werkgever kan een onzorgvuldige aanpak leiden tot langdurige conflicten of juridische procedures.

Juist daarom is een objectieve beoordeling zo belangrijk. Niet om een dossier tegen een medewerker op te bouwen, maar om vast te stellen wat er werkelijk aan de hand is en welke oplossing daarbij past.

Soms blijkt dat extra begeleiding voldoende is. Soms is een andere functie beter passend. En soms blijkt dat het functioneren, ondanks alle inspanningen, onvoldoende blijft.

Pas wanneer u de situatie goed hebt onderzocht, kunt u verantwoord beslissen welke vervolgstap nodig is.

Kort samengevat

- Disfunctioneren betekent structureel onvoldoende functioneren, niet een incidentele fout.
- Beoordeel prestaties aan de hand van duidelijke verwachtingen.
- Onderzoek eerst de oorzaak van het probleem.
- Maak onderscheid tussen **niet kunnen** en **niet willen**.
- Baseer uw oordeel op feiten en concrete voorbeelden, niet op gevoel.

Een goed verbetertraject begint niet met de vraag hoe u een dossier opbouwt, maar met de vraag of u zeker weet dat daadwerkelijk sprake is van disfunctioneren.

Hoofdstuk 2 – Hoe herkent u disfunctioneren?

Niet iedere medewerker die een fout maakt, functioneert onvoldoende. Fouten horen bij werken en iedere medewerker heeft weleens een minder goede periode. Disfunctioneren herkent u daarom niet aan één incident, maar aan een patroon van prestaties of gedrag dat over een langere periode onder de maat blijft.

Juist daarom is het belangrijk om objectief naar het functioneren te kijken. Niet vanuit irritatie of een onderbuikgevoel, maar aan de hand van concrete voorbeelden en duidelijke verwachtingen.

Kwaliteit van het werk

Een van de eerste signalen is een afnemende kwaliteit van het werk. Denk aan fouten die regelmatig terugkomen, werkzaamheden die niet zorgvuldig worden uitgevoerd of resultaten die niet voldoen aan de afgesproken kwaliteit.

Vraag uzelf af of de medewerker weet wat er van hem wordt verwacht en of hij voldoende mogelijkheden heeft gekregen om zijn werk goed uit te voeren.

Productiviteit

Ook de hoeveelheid werk kan een aanwijzing zijn. Worden deadlines regelmatig niet gehaald? Blijven werkzaamheden liggen terwijl collega's vergelijkbaar werk wel op tijd afronden?

Kijk daarbij altijd naar de omstandigheden. Een hogere werkdruk, onvoldoende middelen of een veranderde functie kunnen eveneens invloed hebben op de productiviteit.

Samenwerking

Een medewerker hoeft niet met iedereen bevriend te zijn, maar moet wel professioneel kunnen samenwerken. Regelmatige conflicten, een gebrek aan collegialiteit of het niet willen samenwerken kunnen het functioneren van een team negatief beïnvloeden.

Ook hier geldt dat één incident iets anders is dan een terugkerend patroon.

Communicatie

Goede communicatie is onmisbaar in vrijwel iedere functie. Problemen kunnen ontstaan wanneer een medewerker afspraken niet bevestigt, belangrijke informatie niet deelt, onduidelijk communiceert of slecht bereikbaar is.

Niet iedere communicatiestijl is hetzelfde, maar de communicatie moet het werk ondersteunen in plaats van belemmeren.

Houding en gedrag

Naast vakinhoudelijke prestaties speelt ook de professionele houding een rol. Denk aan initiatief tonen, verantwoordelijkheid nemen, openstaan voor feedback en respectvol omgaan met collega's, klanten en leidinggevenden.

Gedrag is soms moeilijker meetbaar dan productie of kwaliteit. Daarom is het belangrijk om concrete voorbeelden te gebruiken in plaats van algemene opmerkingen als "de houding is niet goed".

Afspraken niet nakomen

Wanneer een medewerker regelmatig te laat komt, gemaakte afspraken niet nakomt of verbeterafspraken niet opvolgt, kan dat een belangrijk signaal zijn.

Kijk daarbij niet alleen naar wat er misgaat, maar ook hoe vaak het voorkomt en welke gevolgen dit heeft voor de organisatie.

Kijk naar het totaalbeeld

Disfunctioneren blijkt zelden uit één enkel signaal. Meestal is het een combinatie van verschillende factoren die samen laten zien dat het functioneren structureel onvoldoende is.

Daarom is het verstandig om verschillende observaties naast elkaar te leggen en steeds dezelfde vraag te stellen:

Is dit een incidenteel probleem, of zie ik een terugkerend patroon?

Pas wanneer die vraag met voldoende feiten kan worden beantwoord, ontstaat een eerlijk beeld van het functioneren.

Kort samengevat

- Disfunctioneren herkent u aan een patroon, niet aan een incident.
- Kijk naar kwaliteit, productiviteit, samenwerking, communicatie en gedrag.
- Beoordeel prestaties altijd in de juiste context.
- Gebruik concrete voorbeelden in plaats van algemene indrukken.
- Onderzoek zorgvuldig of sprake is van structureel onvoldoende functioneren.

Een goed oordeel begint met objectieve waarnemingen. Hoe beter u kunt uitleggen wat u ziet, hoe eerlijker én sterker uw beoordeling wordt.

Hoofdstuk 3 – Hoe voert u een verbetertraject?

Wanneer u concludeert dat een medewerker structureel onvoldoende functioneert, is de volgende stap niet het opbouwen van een dossier. De volgende stap is het geven van een eerlijke kans om het functioneren te verbeteren.

Een goed verbetertraject is daarom geen formaliteit en ook geen opstap naar ontslag. Het is een zorgvuldig proces waarin u samen met de medewerker onderzoekt wat nodig is om weer aan de verwachtingen te voldoen.

Begin met een open gesprek

Een verbetertraject begint met een eerlijk en duidelijk gesprek. Leg uit welke punten u zorgen baren en onderbouw deze met concrete voorbeelden. Vermijd algemene opmerkingen zoals "het gaat niet goed" of "je inzet is onvoldoende". Beschrijf liever welke werkzaamheden, resultaten of gedragingen u heeft waargenomen.

Geef de medewerker vervolgens de ruimte om zijn of haar kant van het verhaal te vertellen. Misschien spelen er omstandigheden waarvan u niet op de hoogte bent of blijkt dat verwachtingen anders zijn geïnterpreteerd.

Een goed gesprek is tweerichtingsverkeer.

Maak duidelijke verwachtingen

Een medewerker kan zich alleen verbeteren wanneer duidelijk is wat er wordt verwacht.

Bespreek daarom zo concreet mogelijk:

- welke onderdelen van het functioneren moeten verbeteren;
- welk resultaat u verwacht;
- binnen welke termijn verbetering zichtbaar moet zijn;
- hoe de voortgang wordt beoordeeld.

Hoe concreter de afspraken, hoe kleiner de kans op misverstanden.

Maak haalbare verbeterafspraken

Goede verbeterafspraken zijn duidelijk, realistisch en meetbaar. Spreek niet af dat iemand "beter moet functioneren", maar benoem wat dat in de praktijk betekent.

Bijvoorbeeld:

- minder fouten in rapportages;
- opdrachten binnen de afgesproken termijn afronden;
- afspraken met klanten nakomen;
- tijdig communiceren wanneer problemen ontstaan.

Duidelijke afspraken maken het voor beide partijen inzichtelijk wanneer sprake is van verbetering.

Bied ondersteuning aan

Van een werkgever mag worden verwacht dat hij een medewerker ondersteunt bij het verbeteren van zijn functioneren. Welke ondersteuning passend is, hangt af van de situatie.

Denk bijvoorbeeld aan:

- extra begeleiding;
- coaching;
- aanvullende scholing;
- een inwerkprogramma;
- regelmatige feedbackgesprekken.

Wanneer u ondersteuning aanbiedt, vergroot u niet alleen de kans op verbetering, maar laat u ook zien dat u serieus investeert in de ontwikkeling van uw medewerker.

Evalueer regelmatig

Een verbetertraject is geen gesprek aan het begin en een beoordeling aan het einde. Plan daarom vaste evaluatiemomenten.

Bespreek tijdens deze gesprekken:

- welke vooruitgang is geboekt;
- welke afspraken zijn nagekomen;
- welke knelpunten nog bestaan;
- welke aanvullende ondersteuning nodig is.

Leg de uitkomsten van deze gesprekken steeds schriftelijk vast. Dat zorgt voor duidelijkheid voor beide partijen en voorkomt achteraf discussie over wat wel of niet is besproken.

Geef een reële kans

Niet iedere medewerker verbetert in hetzelfde tempo. Geef daarom voldoende tijd om veranderingen daadwerkelijk zichtbaar te maken.

Tegelijkertijd hoeft een verbetertraject niet eindeloos door te lopen. Wanneer na voldoende begeleiding en een redelijke termijn blijkt dat de noodzakelijke verbetering uitblijft, kunt u beoordelen welke vervolgstappen passend zijn.

Het doel blijft daarbij steeds hetzelfde: eerst proberen het functioneren te verbeteren, pas daarna beoordelen of andere maatregelen noodzakelijk zijn.

Kort samengevat

- Begin met een open en eerlijk gesprek.
- Onderbouw uw zorgen met concrete voorbeelden.
- Maak duidelijke en meetbare verbeterafspraken.
- Bied passende begeleiding en ondersteuning.
- Plan regelmatige evaluatiemomenten.
- Leg afspraken en voortgang zorgvuldig vast.
- Geef de medewerker een eerlijke en reële kans om zich te verbeteren.

Een goed verbetertraject is geen zoektocht naar bewijs voor ontslag. Het is een serieuze poging om een medewerker weer succesvol te laten functioneren.

Hoofdstuk 4 – Waar gaat het in de praktijk mis?

De meeste werkgevers wachten te lang met het bespreken van onvoldoende functioneren. Ze hopen dat het vanzelf beter wordt of vinden het lastig om een medewerker aan te spreken. Daardoor ontstaat een situatie waarin irritaties zich opstapelen, verwachtingen onuitgesproken blijven en het vertrouwen langzaam verdwijnt.

Wanneer het probleem uiteindelijk wél wordt besproken, is de relatie vaak al onder druk komen te staan.

Juist daarom is het belangrijk om de meest voorkomende valkuilen te herkennen.

Te laat beginnen

Een veelgemaakte fout is het uitstellen van het eerste gesprek. Kleine problemen worden groter wanneer ze niet worden besproken.

Hoe eerder u signalen bespreekt, hoe groter de kans dat een medewerker zijn functioneren kan verbeteren. Bovendien voorkomt u dat u maanden later moet uitleggen waarom u nooit eerder iets heeft gezegd.

Alleen mondelinge kritiek geven

Soms vinden meerdere gesprekken plaats zonder dat hiervan iets wordt vastgelegd. Op dat moment lijkt dat misschien niet belangrijk, maar na verloop van tijd ontstaat gemakkelijk discussie.

Wat is precies besproken?

Welke afspraken zijn gemaakt?

Welke ondersteuning is aangeboden?

Door gesprekken kort en feitelijk vast te leggen, ontstaat voor beide partijen duidelijkheid. Dat is niet alleen belangrijk wanneer een juridisch traject ontstaat, maar vooral om misverstanden te voorkomen.

Geen duidelijke verwachtingen

Een medewerker kan zich alleen verbeteren wanneer hij weet wat er van hem wordt verwacht.

Algemene opmerkingen zoals "*je moet beter functioneren*" of "*je moet proactiever zijn*" helpen daarbij niet.

Beschrijf liever concreet welk gedrag of welke resultaten u verwacht. Hoe duidelijker de verwachtingen, hoe eerlijker het verbetertraject.

Geen begeleiding aanbieden

Een verbetertraject betekent meer dan kritiek geven.

Van een werkgever mag worden verwacht dat hij onderzoekt welke ondersteuning nodig is. Misschien ontbreekt bepaalde kennis, is extra begeleiding nodig of heeft de medewerker behoefte aan scholing of coaching.

Wanneer u alleen wijst op wat fout gaat, maar geen hulp aanbiedt, wordt het lastig om van een eerlijk verbetertraject te spreken.

Pas een dossier opbouwen wanneer ontslag in beeld komt

Sommige werkgevers beginnen pas met het vastleggen van gesprekken wanneer zij afscheid willen nemen van een medewerker.

Dat is eigenlijk te laat.

Een goed dossier ontstaat vanzelf wanneer u gedurende het hele verbetertraject afspraken, evaluaties en voortgang zorgvuldig vastlegt. Het dossier is dan geen doel op zich, maar een logisch gevolg van goed werkgeverschap.

Persoonlijkheid verwarren met functioneren

Niet iedere medewerker werkt op dezelfde manier. De één is uitbundig, de ander juist rustig. De één neemt snel initiatief, de ander werkt liever volgens duidelijke instructies.

Verschillen in persoonlijkheid zijn op zichzelf geen bewijs van disfunctioneren.

Beoordeel daarom altijd het functioneren en de behaalde resultaten, niet of iemand dezelfde stijl of persoonlijkheid heeft als u of de rest van het team.

Kort samengevat

- Wacht niet te lang met het bespreken van signalen.
- Leg gesprekken en afspraken zorgvuldig vast.
- Maak verwachtingen concreet en meetbaar.
- Bied begeleiding en ondersteuning waar dat nodig is.
- Bouw gedurende het hele traject een dossier op.
- Beoordeel prestaties en gedrag, niet iemands persoonlijkheid.

Een verbetertraject mislukt zelden omdat een medewerker niet wilde verbeteren. Veel vaker mislukt het doordat verwachtingen te laat, te vaag of helemaal niet zijn uitgesproken.

Hoofdstuk 5 – Een goed dossier opbouwen

Wanneer het functioneren van een medewerker langere tijd onvoldoende is, kan een goed dossier van groot belang zijn. Niet alleen wanneer uiteindelijk een juridische procedure ontstaat, maar vooral om gedurende het verbetertraject duidelijkheid te creëren voor zowel werkgever als werknemer.

Een dossier is geen verzameling documenten waarmee u probeert een ontslag te rechtvaardigen. Het is een overzicht van de afspraken die zijn gemaakt, de begeleiding die is aangeboden en de ontwikkeling die de medewerker heeft doorgemaakt.

Een goed dossier vertelt het hele verhaal.

Leg gesprekken vast

Iedere belangrijke stap in het verbetertraject verdient een korte, feitelijke verslaglegging.

Noteer bijvoorbeeld:

- wanneer het gesprek heeft plaatsgevonden;
- welke onderwerpen zijn besproken;
- welke voorbeelden zijn genoemd;
- welke afspraken zijn gemaakt;
- wanneer de voortgang opnieuw wordt besproken.

Een verslag hoeft niet uitgebreid te zijn. Belangrijker is dat het duidelijk, objectief en volledig is.

Beschrijf feiten, geen meningen

Een sterk dossier bestaat uit feiten.

Schrijf daarom niet:

"De medewerker is ongemotiveerd."

Maar bijvoorbeeld:

"De medewerker heeft de afgelopen maand drie afgesproken deadlines niet gehaald en heeft hierover vooraf geen contact opgenomen."

Feiten zijn controleerbaar. Meninge n zijn dat meestal niet.

Hoe concreter uw voorbeelden, hoe duidelijker het beeld van het functioneren.

Leg ook de ondersteuning vast

Een verbetertraject draait niet alleen om wat niet goed gaat. Minstens zo belangrijk is welke ondersteuning u als werkgever hebt aangeboden.

Leg daarom ook vast:

- welke begeleiding is gegeven;
- welke opleidingen of trainingen zijn aangeboden;

- welke feedbackgesprekken hebben plaatsgevonden;
- welke verbeteringen zichtbaar waren;
- welke afspraken opnieuw zijn gemaakt.

Hiermee laat u zien dat de medewerker daadwerkelijk een eerlijke kans heeft gekregen om zich te verbeteren.

Geef ruimte voor de reactie van de medewerker

Een dossier is geen eenzijdig verhaal.

Geef de medewerker altijd de gelegenheid om zijn of haar visie te geven op de besproken onderwerpen. Soms blijkt uit die reactie dat afspraken anders zijn begrepen of dat bepaalde omstandigheden een rol hebben gespeeld.

Door ook deze informatie vast te leggen, ontstaat een evenwichtiger en betrouwbaarder dossier.

Bewaar relevante documenten

Naast gespreksverslagen kunnen ook andere documenten belangrijk zijn.

Denk bijvoorbeeld aan:

- beoordelingsverslagen;
- functioneringsgesprekken;
- e-mails over gemaakte afspraken;
- opleidings- of coachingsafspraken;
- evaluaties van het verbetertraject.

Bewaar alleen documenten die daadwerkelijk relevant zijn voor het functioneren. Een dossier hoeft niet dik te zijn; het moet vooral een duidelijk en eerlijk beeld geven.

Zie een dossier als hulpmiddel

Veel werkgevers denken dat een dossier pas belangrijk wordt wanneer ontslag aan de orde is.

Dat is een misverstand.

Een goed dossier helpt juist tijdens het verbetertraject. Het voorkomt misverstanden, maakt de voortgang inzichtelijk en zorgt ervoor dat beide partijen weten welke afspraken zijn gemaakt.

Wanneer het functioneren verbetert, laat het dossier die ontwikkeling eveneens zien. Ook dat is waardevolle informatie.

Kort samengevat

- Leg belangrijke gesprekken en afspraken schriftelijk vast.
- Beschrijf feiten en concrete voorbeelden, geen meningen.
- Documenteer ook de begeleiding en ondersteuning die u aanbiedt.
- Geef de medewerker ruimte om te reageren.
- Bewaar relevante documenten overzichtelijk.
- Gebruik het dossier als hulpmiddel tijdens het verbetertraject, niet alleen bij een eventueel ontslag.

Een goed dossier bouwt u niet op tégen een medewerker. U bouwt het op vóór duidelijkheid, zorgvuldigheid en een eerlijk verbetertraject.

Hoofdstuk 6 – De 5 grootste misverstanden over disfunctioneren

Disfunctioneren is één van de lastigste onderwerpen binnen het arbeidsrecht. Niet alleen omdat het om mensen gaat, maar ook omdat er veel misverstanden bestaan over wat een werkgever wel en niet moet doen. Deze misverstanden kunnen leiden tot onnodige conflicten, een moeizaam verbetertraject of teleurstellende uitkomsten.

Misverstand 1: "Slecht functioneren is voldoende voor ontslag."

Veel werkgevers denken dat zij een arbeidsovereenkomst kunnen beëindigen zodra een medewerker onvoldoende presteert.

Dat is niet zo.

Van een werkgever mag worden verwacht dat hij eerst duidelijk maakt wat er niet goed gaat, de medewerker een reële kans geeft om zich te verbeteren en passende begeleiding aanbiedt. Pas wanneer verbetering uitblijft, kan een beëindiging van het dienstverband in beeld komen.

Misverstand 2: "Eén beoordelingsgesprek is genoeg."

Een medewerker kan zijn functioneren niet verbeteren op basis van één gesprek.

Een zorgvuldig verbetertraject bestaat uit meerdere gesprekken, duidelijke afspraken, begeleiding en evaluatiemomenten. Zo krijgt de medewerker de kans om daadwerkelijk aan de verwachtingen te voldoen.

Misverstand 3: "Alles moet perfect worden vastgelegd."

Een goed dossier is belangrijk, maar het hoeft geen dik boekwerk te zijn.

Belangrijker dan de hoeveelheid documenten is de kwaliteit ervan. Korte, feitelijke verslagen van gesprekken, duidelijke afspraken en concrete voorbeelden geven vaak een veel sterker beeld dan een uitgebreide verzameling papier.

Misverstand 4: "Een verbetertraject is een formaliteit."

Soms wordt een verbetertraject alleen gestart omdat men denkt dat dit nodig is voor een ontslagprocedure.

Daarmee mist u het belangrijkste doel.

Een verbetertraject is bedoeld om een medewerker daadwerkelijk de kans te geven zich te ontwikkelen. Wanneer een medewerker met de juiste begeleiding weer goed gaat functioneren, is dat voor zowel de werkgever als de werknemer de beste uitkomst.

Misverstand 5: "Een dossier bouwt u pas op als ontslag in beeld komt."

Een dossier begint niet op het moment dat u afscheid wilt nemen van een medewerker.

Het ontstaat vanaf het eerste gesprek waarin zorgen over het functioneren worden besproken. Door gedurende het hele traject afspraken, begeleiding en evaluaties vast te leggen, ontstaat vanzelf een volledig en eerlijk beeld van de ontwikkeling van de medewerker.

Dat dossier kan uiteindelijk laten zien dat het functioneren onvoldoende is gebleven. Maar het kan net zo goed aantonen dat de medewerker zich juist succesvol heeft verbeterd.

Kort samengevat

- Onvoldoende functioneren leidt niet automatisch tot ontslag.
- Een medewerker heeft recht op een eerlijk en zorgvuldig verbetertraject.
- Een goed dossier draait om kwaliteit, niet om hoeveelheid.
- Het doel van een verbetertraject is verbetering, niet beëindiging van het dienstverband.
- Een dossier groeit gedurende het hele traject en laat de volledige ontwikkeling van de medewerker zien.

Een goed verbetertraject is niet geslaagd wanneer een dossier compleet is. Het is geslaagd wanneer u kunt laten zien dat u er alles aan hebt gedaan om een medewerker te laten slagen.