

Voorkom onnodige procedures bij disfunctioneren

Ooit alle uren opgeteld, die een leidinggevende, P&O'er en directielid gezamenlijk hebben besteed aan een medewerker, waarin zij niet meer geloofden omdat hij onvoldoende functioneerde?

In elk bedrijf komt het wel eens voor dat één van de vaste medewerkers gedurende langere tijd op een cruciaal punt onvoldoende functioneert. Dit vraagt om zorgvuldig en tijdig handelen.

Tijdig zaken op de juiste manier bespreekbaar maken voorkomt niet alleen veel persoonlijk leed, maar verkleint ook aanzienlijk de kans op een juridische arbeidsprocedure doordat problemen op een andere manier kunnen worden opgelost.

Een voorbeeld

Ab is 43 jaar en werkt al ruim 20 jaar voor hetzelfde bedrijf. Hij heeft een enorme inzet en een indrukwekkende deskundigheid opgebouwd in de loop der jaren. Hij is daarmee van onschatbare waarde voor het bedrijf en wordt als onmisbaar ervaren. Er is slechts één maar: hij communiceert niet en gaat zijn eigen gang. Zijn gedrag veroorzaakt steeds vaker conflicten met name bij zijn jongere collega's. Op welk moment vertelt de leidinggevende aan Ab dat hij zijn gedrag moet wijzigen?

Veel leidinggevendenaarzelen in dit soort situaties en stellen het gesprek hierover uit.

Zij doen dit omdat:

- het gedrag van de medewerker al jaren is gedoogd en zij het lastig vinden er 'zomaar' over te beginnen. Liever wachten ze op een incident om dit gedrag aan te kunnen kaarten;
- zij niet goed weten op welke wijze ze het disfunctioneren goed bespreekbaar kunnen maken;
- zij de medewerker als onmisbaar ervaren en bang zijn dat een gesprek tot demotivatie of vertrek zal leiden;
- de directie heeft benadrukt dat zij deze medewerker niet kwijt wil; de leidinggevende voelt zich hierdoor machteloos ten opzichte van zijn eigen medewerker.

Het effect van te lang wachten is dat er geen personeelsdossier wordt opgebouwd. Er zijn slechts beoordelingen, waarin de medewerker wordt geprezen om zijn inzet en deskundigheid. Bovendien heeft de betrokken medewerker zelf vaak geen idee dat er zoveel collega's zijn, die last hebben van zijn gedrag.

Op het moment dat hij eindelijk te horen krijgt dat zijn gedrag niet langer acceptabel is, dreigt de situatie vaak al uit de hand te lopen. De medewerker, die hoort hoe ernstig zijn gedrag wordt beoordeeld, schikt en voelt teleurstelling, die vervolgens vaak ontaardt in boosheid. De kans is groot dat hij zijn leidinggevende niet meer vertrouwt en hem zijn boodschap kwalijk neemt. Het is hierdoor niet meer mogelijk dat de leidinggevende hem zelf gaat begeleiden.

Wanneer als oplossing een externe coach wordt overwogen is het de vraag of er nog wel voldoende tijd voor is.

Een coachtraject, waarin iemand leert zich anders op te stellen zal minimaal een aantal maanden tot een half jaar in beslag nemen. Het is de vraag of zijn collega's bereid zijn hem deze tijd nog te gunnen of dat de arbeidsrelatie met hem dusdanig is verstoord, dat zij hun mening over hem niet meer willen aanpassen.

Het loont dus echt om tijdig het gesprek aan te gaan. Tijdig is het moment waarop het nog niet gaat om disfunctioneren, maar om een ontwikkelpunt.

Op dat moment is er voldoende tijd. Na een goed gesprek met zijn leidinggevende is de medewerker gemotiveerd om aan zijn eigen ontwikkeling te gaan werken. Er is dan ook nog ruimte om te kiezen op welke wijze hij dit gaat doen.

En zeker zo belangrijk: er is dan nog geen gezichtsverlies, er zijn nog geen verstoorde relaties en het niet functionele gedrag is al wel bespreekbaar gemaakt. De kans is groot dat het niet tot een juridische procedure hoeft te komen.

Maar mocht het de medewerker uiteindelijk niet lukken zijn gedrag aan te passen en blijkt dat de gesprekken toch tot een afscheid leiden, dan is de kans groot dat de medewerker met opgeheven hoofd en een goed gevoel over het bedrijf vertrekt. En dat is in beider belang.

© 2011 Hanneke Westerop, alle rechten voorbehouden.

Wil je dit artikel gebruiken in een tijdschrift, nieuwsbrief of op een website? Dat kan, zolang je de volgende informatie hierbij opneemt: "Door Hanneke Westerop, ga naar www.hannekewesterop.nl voor het aanvragen van het gratis mini E-book 'Eigen collega's coachen'."