

HANDLEIDING

Disciplinegesprekken in de praktijk

TFC TrainingsMedia



- © Fenman Limited
© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia
Oorspronkelijke titel: “ACT Fair! Effective Discipline”

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)
www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3555
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3555

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Inleiding	5
2. Discussievragen.....	15
Segment 1 – Steve en Declan	15
Segment 2 – Ragi en Bron – eerste gesprek	16
Segment 3 – Steve en Amrita – het gesprek	16
Segment 4 – Steve en Amrita – de Follow-up	17
Segment 5 – Ragi en Bron – het tweede gesprek	17
3. Trainingsopzet.....	19
Trainingsopzet van een dag	19
Cursusprogramma	20
Uitwerking van de trainingsopzet.....	21
4. Cursistenmateriaal.....	27
Samenvatting van de leerpunten.....	28
Instructies voor de waarnemer	36
Rollenspelinstructie 1 – De manager.....	37
Rollenspelinstructie 1 – De ‘overtreder’	38
Rollenspelinstructie 2 – De manager.....	39
Rollenspelinstructie 2 – De ‘overtreder’	40
Rollenspelinstructie 3 – De manager.....	41
Rollenspelinstructie 3 – De ‘overtreder’	42
De doelstellingen.....	43
Definitie en doel	44
Redenen voor ongedisciplineerd gedrag.....	45
Formele versus informele discipline	46
De techniek.....	47
Fair.....	48

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Inleiding

Door wettelijke regels is discipline ingewikkelder geworden dan nodig is. Door gedragsnormen te vereisen die vergelijkbaar zijn met degene die gelden in een rechtbank, is discipline zowat buiten het bereik van de gewone manager komen te liggen.

Het doel van dit programma is, de macht weer terug te geven aan de manager. Dit gebeurt door duidelijk onderscheid te maken tussen het formele disciplinegesprek – het gesprek dat nodig is om te waarborgen dat de organisatie zich houdt aan de eisen van de wet en aan de eigen procedures – en het *informele* gesprek waarin de manager probeert het disciplineprobleem te corrigeren.

Het informele gesprek biedt een ‘veilige’ omgeving waarin de manager en de medewerker wiens gedrag zorgen baart samen kunnen werken aan het oplossen van het probleem. De medewerker heeft de zekerheid dat er, wat er ook gebeurt, geen formele waarschuwing zal volgen. En de manager heeft de zekerheid dat wat hij of zij zegt geen zaak zal worden voor een geschillencommissie.

Maar het informele gesprek is alleen informeel in de zin dat het geen onderdeel uitmaakt van de formele procedure van de organisatie. In elk ander opzicht is het een serieuze zaak, die u goed en professioneel moet aanpakken. Als u het goed doet, stellen de partijen een document op waarin staat wat het probleem is en, net zo belangrijk, wat de medewerker gaat doen om het te corrigeren. Als het dan toch tot een formeel disciplinegesprek komt, dient de schriftelijke overeenkomst als basis voor het formele disciplinegesprek. De kwestie wordt dan of de medewerker zich wel of niet aan de overeenkomst gehouden heeft. Dit zou simpel vast te stellen moeten zijn en het formele disciplinegesprek wordt dan dus bijna een formaliteit.

Het is dus essentieel om het informele disciplinegesprek goed aan te pakken. En **“Disciplinegesprekken in de praktijk”** helpt u hierbij.

Wat is discipline?

Een disciplinaire situatie ontstaat wanneer iemand negatief gedrag vertoont dat aanzienlijk afwijkt van de algemeen aanvaarde gedragsnormen.

Waarom is het belangrijk? Het is belangrijk omdat het leidt tot verslechtering van de prestaties van het team of de organisatie waartoe het individu behoort. Soms, zoals in het geval van iemand die rookt in de buurt van explosieve chemicaliën, is het gevaar duidelijk. In andere situaties, zoals iemand die regelmatig een beetje te laat komt, is de dreiging voor de groepsprestaties subtieler. In dit laatste geval heeft het te laat komen misschien wel helemaal geen effect op de prestaties van het individu. Het is bijvoorbeeld heel goed mogelijk dat de betreffende medewerker aan het eind van de dag altijd wat langer doorwerkt om de tijd in te halen. Maar het voortdurend te laat komen kan, als de manager er niets aan doet, het moreel van zijn collega's aantasten wat leidt tot een algemene daling van de kwaliteit van het werk.

Het doel van discipline is het gedrag van het individu zodanig veranderen dat het weer binnen de algemeen aanvaarde regels of normen valt.

Discipline wordt soms verward met *bestrafen*. Straf is slechts in een heel enkel geval een effectief middel om iemands gedrag te verbeteren. Met bestraffen maakt u van een medewerker die zich slecht gedraagt doorgaans een *boze* medewerker die zich slecht gedraagt. En verdere bestraffing maakt van hem of haar meestal een ex-medewerker, die mogelijk zo boos is dat hij juridische stappen tegen de organisatie onderneemt.

Effectieve discipline draait erom medewerkers te helpen om zich volgens de regels en normen van de organisatie te gedragen. In de echte wereld zijn natuurlijk niet alle individuen bereid om zulke hulp te aanvaarden of om mee te werken. In deze gevallen moet u discipline gebruiken om ervoor te zorgen dat bestraffende actie op redelijke wijze wordt ondernomen, rechtvaardig en in overeenstemming met de wet. Maar in deze gevallen heeft het disciplineproces gefaald. Uw doel als manager is ervoor zorgen dat discipline in zoveel mogelijk gevallen slaagt.

De redenen waarom iemand negatief gedrag vertoont dat aanzienlijk afwijkt van de algemeen aanvaarde regels of normen zijn:

1. De medewerker kent de regel of norm niet.
2. De medewerker weet niet dat hij of zij ervan afwijkt.
3. De medewerker is niet in staat zich aan de regel of norm te houden.
4. De medewerker kiest ervoor om zich er niet aan te houden, of het kan hem niets schelen.

Als u heeft vastgesteld dat iemand afwijkt van de algemeen aanvaarde normen, moet u achterhalen waarom dit zo is. Uw aanpak voor discipline zal heel anders zijn in elk van de vier gevallen en straf is alleen in het vierde geval een gepaste maatregel, en dan nog alleen maar in het uiterste geval.

Discipline en klachten

Klachten ontstaan wanneer een medewerker een probleem met zijn werk, werkomgeving of werkrelaties heeft. Veel disciplineproblemen ontstaan doordat de medewerker een klacht heeft die niet goed is afgehandeld. Discipline en klachten zijn vaak verschillende kanten van dezelfde munt. Een medewerker is ontevreden met een bepaald

aspect van zijn werk en dit leidt tot een motivatieprobleem dat leidt tot disciplinaire maatregelen.

Maar u moet de klachten scheiden van de discipline. Als iemand zich misdraagt omdat hij een klacht heeft, moet u de klacht oplossen maar hij moet het gedrag bijstellen. Maak niet de fout om een deeltje te sluiten: 'Als ik zorg dat het vegetarische menu in de kantine wordt verbeterd, kom jij dan op tijd op het werk?' Als u dit doet, zult u merken dat het volgende geval van wangedrag gerechtvaardigd wordt met de claim dat u zich niet aan de afspraak gehouden heeft.

Discipline en onderpresteren

Onderpresteren houdt in dat het *resultaat* van iemands werk *meetbaar slechter* is dan verwacht.

Dit is niet hetzelfde als een disciplineprobleem, hoewel het hier wel het *resultaat* van kan zijn.

De redenen voor onderpresteren zijn:

1. De medewerker weet niet wat er van hem/haar verwacht wordt, of
2. De medewerker weet niet dat hij of zij hier niet aan voldoet, of
3. De medewerker *kan* het verwachte resultaat *niet* bereiken, of
4. De medewerker *wil* het verwachte resultaat *niet* bereiken.

De meeste gevallen van onderpresteren zijn niet disciplinair. De meeste gevallen zijn het gevolg van het stellen van slechte doelstellingen, slechte feedback of een gebrek aan vaardigheden of hulpmiddelen. Idealiter zou dit niet voorkomen maar het gebeurt wel en de manier om het te benoemen en aan te pakken is door middel van regelmatige evaluatie en feedback.

De overlap tussen discipline en slechte prestaties ontstaat in het vierde geval, waarin de medewerker weet wat er van hem verwacht wordt, weet hoe hij dit moet bereiken, de benodigde hulpmiddelen en vaardigheden heeft maar er ofwel voor kiest om het niet te doen, ofwel zo nalatig of onverschillig is dat hij het niet bereikt.

De twee redenen waarom iemand ervoor *kiest* om slecht te presteren zijn:

1. Opstandigheid, of
2. Een gebrek aan motivatie

Opstandigheid komt meestal voort uit het bestaan van een klacht. Een gebrek aan motivatie kan voortkomen uit ofwel een klacht ofwel een *mismatch* tussen de persoon en de functie.

Formele en informele discipline

Formele discipline is elke actie die leidt, of kan leiden, tot een formele waarschuwing die ontslag of andere sancties kan rechtvaardigen.

In theorie is het doel van formele discipline om de medewerker elke kans te geven om zijn of haar gedrag naar een aanvaardbare norm te brengen. In de praktijk is het doel van formele discipline garanderen dat eventueel ontslag of andere sancties met succes verdedigd kunnen worden bij een geschillencommissie. In feite draait formele discipline om het legaal ontslaan van medewerkers. Het is vrijwel compleet nutteloos als middel om de prestaties te verbeteren.

Tegen de tijd dat het tot een formeel disciplinegesprek komt, met getuigen, recht om iemand mee te brengen en het recht van beroep, enzovoort, is de relatie doorgaans dermate verzuurd dat ontslag vrijwel onvermijdelijk is. Zelfs als de uitslag gunstig is voor de medewerker, hij of zij wordt bijvoorbeeld 'vrijgesproken' van diefstal, is het niet erg waarschijnlijk dat hij of zij nog veel langer bij de organisatie wil blijven werken.

Effectieve discipline vindt plaats in de informele fase. Als informele discipline effectief is, zullen de meeste gevallen de formele fase nooit bereiken. Effectieve, informele discipline kan een organisatie veel geld besparen door probleemmedewerkers om te turnen. Dit leidt tot betere organisatieproductiviteit, lagere wervings- en trainingskosten en vermijdt de afleiding, emotionele stress en financiële kosten die een rechtszaak met zich meebrengt.

Discipline is informeel als er geen formele waarschuwing of sanctie wordt opgelegd. Het hoeft in geen enkel ander opzicht ongestructureerd te zijn of zonder verslaglegging of 'informeel'. Het kan een kort praatje op de gang zijn, of een vergadering van twee uur met notulen en een overeengekomen resultaat.

Mits discipline informeel is, kunt u het op elke redelijke wijze die u kiest aanpakken en heeft de betreffende medewerker geen recht om iemand mee te brengen. Wat u niet mag doen is u vervolgens verlaten op een informeel gesprek om de oplegging van een formele sanctie, zoals ontslag, te rechtvaardigen. Maar wat u wel kunt doen is de informele discipline als bewijs gebruiken in een later formeel disciplinegesprek om het afgeven van een formele waarschuwing te rechtvaardigen.

Informele gesprekken vastleggen

In de meeste gevallen wilt u het resultaat van een informeel disciplinegesprek vastleggen. Dit klinkt misschien tegenstrijdig. Maar dat is niet zo. Het informele discipline-gesprek is een serieuze zaak. Als het geslaagd is, heeft u met de medewerker overeengestemd wat de precieze aard van zijn of haar gedragsprobleem is en heeft hij de belofte gedaan om dit te verbeteren. Het gesprek is alleen informeel in de zin dat het geen onderdeel uitmaakt van de procedure die kan leiden tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst.

Behalve in redelijk lichte gevallen moet u de ander een brief schrijven waarin u uiteenzet welke overeenstemming u bereikt heeft en hem herinnert aan de belofte die hij

gedaan heeft. U moet hem ook vragen de brief of notulen te ondertekenen zodat u bewijs heeft dat hij het eens is met uw samenvatting.

Dit document kan als cruciaal bewijs dienen in een eventueel later formeel discipline-gesprek.

Het informele gesprek houden

Wanneer iemands gedrag afwijkt van de algemeen aanvaarde regels of normen, moet u actie ondernemen. Disciplinaire problemen escaleren wanneer u er niets aan doet. Het is waarschijnlijk belangrijker om vroeg actie te ondernemen dan om goede actie te ondernemen, maar idealiter onderneemt u natuurlijk zowel vroege als goede actie.

Formele discipline mag pas plaatsvinden na de informele discipline, maar er is maar weinig geschreven over hoe u het informele discipline-gesprek aanpakt. Dit programma reikt u hier een aanpak voor aan:

Overeenstemming

Beloofte

Toetsen

Follow-up

En

Informeren over de

Resultaten

De gespreksomgeving

Het informele discipline-gesprek kan plaatsvinden op de werkplek, zoals in het geval van Declan in “**Discipline-gesprekken in de praktijk**”, of in een kantoor of vergader-ruimte, zoals in het geval van Bron.

Waar het ook plaatsvindt, het moet voor de ander heel duidelijk zijn dat het een serieuze zaak is. Waar mogelijk, moet het gehouden worden op een plek die privacy biedt en waar u niet wordt onderbroken.

Wat u moet overeenstemmen

Geen twee mensen hebben ooit hetzelfde perspectief. De meeste discipline-gesprekken falen omdat de medewerker een heel ander perspectief heeft dan de leidinggevende. Wat heel voor de hand liggend kan zijn voor de manager, kan volledig verborgen zijn voor de medewerker. Of de medewerker is zich misschien bewust van omstandigheden die zijn of haar gedrag redelijk maken en de manager is zich hier totaal niet van bewust.

Een manager kan tegen een medewerker zeggen: ‘Wordt eens wat alerter, want anders krijg je grote problemen’ en de medewerker kan oprecht geen flauw idee hebben van waar hij het over heeft. Dus de volgende keer dat de medewerker doet, of niet doet, wat het dan ook is dat de manager ergert, legt de manager een sanctie op en voor je het weet, ontstaat er een conflict.

Het is absoluut essentieel om overeenstemming te bereiken met de ander over hoe zijn gedrag precies tekort schiet ten opzichte van wat aanvaardbaar is. Het heeft geen zin om verder te gaan totdat u deze overeenstemming bereikt heeft, omdat alles wat u daarna zegt onredelijk of irrelevant overkomt.

Overeenstemming betekent niet dat de ander het ermee eens moet zijn dat de regel of norm redelijk is. Maar hij moet wel begrijpen wat het vereiste gedrag is en hij moet toegeven dat hij zich hier niet aan houdt. U zou iemand dus bijvoorbeeld niet vragen om in te stemmen dat het redelijk is om niet te roken in de koffiekamer. U zou hem vragen om ermee in te stemmen dat a) hij aan het roken was in de koffiekamer en b) dat dit niet mag.

Hoe u overeenstemming bereikt

Wees assertief en objectief. Probeer de ander niet te manipuleren of te dwingen tot overeenstemming. Wees u ervan bewust dat de ander een andere kijk op de zaak kan hebben dan u.

Als u feitelijke waarnemingen gedaan heeft, noem deze dan, maar noem de conclusies die u hieruit getrokken heeft niet. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik heb je vorige week drie keer de snijmachine zien gebruiken zonder beveiliging'. Zeg niet: 'Je gaat nonchalant om met veiligheid'.

Als gedrag minder duidelijk is, noem dan de manier waarop het *op u overkomt*. Dit is feitelijk en niemand kan hier iets tegenin brengen. Vermijd valkuilen zoals 'Je bent niet behulpzaam' ('Niet waar') en zeg dingen als 'Het komt *op mij* over alsof je niet behulpzaam bent; ik zal je een paar voorbeelden geven van wat ik bedoel'.

Als u geen overeenstemming kunt bereiken

Als u geen overeenstemming kunt bereiken:

1. is de situatie gewoonweg niet duidelijk, of
2. is één van u onredelijk.

Als de situatie niet duidelijk is, heeft het geen zin om verder te gaan. U moet dan stoppen met het disciplineproces en dit houdt vrijwel zeker in dat u het gesprek moet opschorten tot later. Bijvoorbeeld, u denkt dat er drie maanden geleden een organisatierichtlijn is afgekondigd waarin staat dat medewerkers badges moeten dragen en de ander denkt dat dit alleen maar geldt voor bezoekers. Of u denkt misschien dat de ander een ongeoorloofd lange lunchpauze neemt en hij is het hier niet mee eens.

Heel soms is de ander onredelijk. U heeft zowel de vereiste norm benoemd als het bewijs dat de ander er niet aan voldoet, en toch weigert de ander om toe te geven dat er een probleem is met zijn gedrag.

Als dit gebeurt, *faalt informele discipline*. Het heeft geen zin om te proberen een belofte om te veranderen op te leggen. De rest van het gesprek zal een schijnvertoning zijn. U moet direct verdergaan met een waarschuwing, zoiets als dit:

‘Het spijt me dat we geen overeenstemming kunnen bereiken. Maar ik wil één ding heel duidelijk maken. Als jij je zo blijft gedragen, zal ik de formele disciplineprocedure van de organisatie in gang zetten en een formeel disciplinegesprek beleggen dat kan leiden tot een formele waarschuwing. En dat kan de eerste stap zijn richting ontslag.’

Bevestig dit vervolgens schriftelijk. Als het tot een formeel disciplinegesprek komt, zal deze brief een belangrijk bewijsstuk zijn.

Belofte

De belofte van de medewerker verkrijgen om te verbeteren is de allerbelangrijkste stap. Als u deze belofte verkrijgt, vrijwillig gegeven, zult u er waarschijnlijk in slagen de medewerker te helpen om zich weer acceptabel te gaan gedragen. Zonder belofte, of met slechts een halfslachtige belofte, is de kans groot dat u faalt.

Pas op voor ‘Ik zal het proberen’. De grote kracht van ‘ik zal het doen’ is dat als hij zijn woord breekt, u niet alleen het feit heeft dat hij de ‘overtreding’ herhaald heeft; u heeft het veel krachtiger feit dat hij zijn belofte verbroken heeft.

U moet van hem horen dat hij zich in de toekomst op aanvaardbare wijze gaat gedragen.

Toetsen

Hier maakt u de ernst van wat er zojuist gebeurd is duidelijk en controleert u of de ander begrijpt wat de gevolgen zijn als hij zijn belofte verbreekt. Laat u nooit voor de gek houden door het woord ‘informeel’. Dit is een ernstige zaak. Als u eenmaal een informeel disciplinegesprek gehad heeft, kunnen er slechts twee dingen gebeuren. Ofwel de ander verbetert zijn gedrag, ofwel u moet de formele procedure in gang zetten. Het heeft geen zin om de informele procedure een aantal keer te herhalen.

U moet duidelijk maken dat als het probleem zich herhaalt, of als er geen verbetering optreedt, dit zal leiden tot een formeel disciplinegesprek en u moet controleren of de ander dit begrijpt.

Na het gesprek

De follow-up is net zo belangrijk als het gesprek zelf. Als u een follow-up doet en de ander laat weten hoe hij het doet, is de kans groot dat het probleem wordt opgelost. Als u dit niet doet, kan de medewerker terugvallen.

FAIR staat voor:

Follow-up en Informeer over de Resultaten.

U moet nauw contact onderhouden met de medewerker na het gesprek en zijn prestaties volgen. Als hij goed presteert, *erken dit feit* dan met complimenten. Als hij beter presteert, maar nog niet acceptabel, *stimuleer hem* dan. Vertel hem hoe blij u bent met zijn voortgang en help hem om zich nog verder te verbeteren door feedback en coaching te bieden.

Wanneer informele discipline faalt

Helaas zijn er gevallen waarin medewerkers niet verbeteren. Wijs hen hier al in een vroeg stadium op en probeer hen te ondersteunen als u kunt. Maar als ze duidelijk geen moeite doen om hun belofte aan u te houden, moet u de formele procedure binnen maximaal een maand in gang zetten.

Als het informele disciplinegesprek goed is aangepakt en gedocumenteerd, wordt het formele disciplinegesprek bijna een formaliteit.

Een formeel disciplinegesprek houden

Als u het nodig vindt om een formeel disciplinegesprek te houden, dan moet u de juiste experts binnen uw organisatie raadplegen om ervoor te zorgen dat u handelt in overeenstemming met de wet en uw eigen organisatieprocedures.

Als uw organisatieprocedures up-to-date zijn, bevatten ze waarschijnlijk de volgende *schriftelijke* kennisgevingen voorafgaand aan het formele disciplinegesprek:

1. Informeer de betreffende medewerker over de aard van de klacht over hem.
2. Informeer hem op tijd over de datum en tijd van het voorgestelde formele disciplinegesprek
3. Informeer hem over zijn recht om iemand mee te nemen, ofwel een collega, een vriend of een vakbondsvertegenwoordiger.
4. Informeer hem dat hij het recht heeft in beroep te gaan tegen beslissingen.
5. Informeer hem dat het formele disciplinegesprek onderdeel uitmaakt van de formele procedure van de organisatie en kan leiden tot een formele waarschuwing of andere sanctie die in overeenstemming is met die procedure.

Als het informele gesprek goed is aangepakt, kan het formele disciplinegesprek heel kort en to-the-point zijn. De medewerker heeft al met u overeengestemd dat hij een gedragsprobleem heeft, en hij heeft al beloofd dit te corrigeren. Het probleem is, dat hij deze belofte niet is nagekomen.

Degene die het formele disciplinegesprek houdt moet beginnen met de ander te vragen of hij het verslag van het informele gesprek accepteert, zoals dit is vastgelegd of beschreven door de betreffende manager.

Als hij het accepteert, dan wordt de kwestie gewoon of hij zich wel of niet gehouden heeft aan zijn belofte om het probleem op te lossen. Het moet redelijk eenvoudig zijn om dit vast te stellen. Als hij zich niet aan zijn belofte heeft gehouden, moet u in het formele disciplinegesprek achterhalen waarom niet. Als hij een goede reden had om zich niet aan zijn belofte te houden, dan moet het formele disciplinegesprek hierop ingaan. Anders moet er een formele waarschuwing gegeven worden in overeenstemming met de procedures van de organisatie.

PREVIEW
www.tfc.nl

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Discussievragen

Dit hoofdstuk reikt u ideeën aan voor het bespreken van de kwesties die in het programma “**Disciplinegesprekken in de praktijk**” aan de orde komen.

U kunt fragmenten uit het programma gebruiken als aanzet tot discussie. Als u de DVD-versie van het programma gebruikt, kunt u de fragmenten die u wilt gebruiken benaderen vanuit het hoofdmenu. Als u de VHS-versie gebruikt, moet u zich goed voorbereiden door de tijdcodes te noteren van de scènes die u wilt vertonen.

Segment 1 – Steve en Declan

Dit is de scène waarin Steve erachter komt dat Declan zijn helm niet draagt, een helm die bedoeld is om hoofdletsel te voorkomen.

U kunt deze scène gebruiken om te controleren of de deelnemers begrijpen hoe de techniek werkt – **Overeenstemming**, **Belofte** en **Toetsen**. Vraag de deelnemers om deze scène te bekijken en te benoemen waar de drie fasen van het gesprek plaatsvinden.

De **Overeenstemming**-fase is vrij lang in dit segment, omdat Steve inziet dat Declan zal proberen om er, als het kan, onder uit te komen om toe te geven dat hij een regel overtreedt. De fase loopt van de start van het segment tot het punt waarop Steve zegt: ‘Ja of nee?’ en Declan schoorvoetend ‘Ja’ zegt.

De **Belofte**-fase begint als Steve zegt: ‘Begrijp je het doel van die regel?’ en eindigt als Declan zegt: ‘Ik beloof dat ik voortaan mijn helm draag’.

De rest van het segment laat zien hoe Steve toetst of Declan begrijpt wat er gaat gebeuren als hij zijn belofte niet nakomt.

Andere discussievragen

Steve heeft geen moeite gedaan om dit gesprek onder vier ogen te houden, hoewel alleen Ragi hen kan horen, en Declan is zich hier misschien niet van bewust. Bespreek de goede en foute kanten van deze aanpak in deze situatie.

Zo te zien maakt Steve geen verslag van het gesprek. Lijkt dit verstandig?

De aanpak van Steve was heel dominant. Was dit gepast en waarom? Zou het in alle situaties gepast zijn? Waarom?

Segment 2 – Ragi en Bron – eerste gesprek

Dit is het segment waarin Ragi Bron zonder succes aanspreekt op het feit dat ze de cijfers voor Steve niet op tijd klaar had. Het begint met: 'Steve gaf me een uitbrander over die cijfers waar ik om vroeg. De aanvullingen zijn er niet.' En eindigt met: 'Doe gewoon wat je moet doen'.

Waarom denkt u dat dit zo fout is gegaan?

Hoe zal Bron zich na dit gesprek voelen? Hoe zal Ragi zich voelen?

Dit is een veel complexere situatie dan het segment met Declan. Het ligt voor de hand wat er misgaat als u van de wet rechts moet rijden en u rijdt links. Maar hoe zit het met deze subtielere gevallen? Wat doet Bron precies fout? Hoe kunt u dit achterhalen?

Wat is in uw ervaring de verhouding tussen 'duidelijke' disciplinaire problemen en lastigere? Werken er mensen voor u die gewoon 'lastig' lijken te zijn? Hoe gaat u met hen om? Wat kunt u doen?

Segment 3 – Steve en Amrita – het gesprek

In deze scène praat Steve met Amrita over haar stiptheid.

Als u de DVD-versie heeft, kunt u deze scène in zijn geheel vanuit het menu starten. Als u de VHS-versie heeft, wordt de scène onderbroken door Ragi en Steve.

Net als eerder kunt u de deelnemers vragen de verschillende fasen van het gesprek te benoemen.

De **O**vereenstemming-fase loopt totdat Amrita zegt: 'Goed, ik zal proberen op tijd te komen'.

De **B**elofte-fase begint direct daarna en loopt totdat Steve zegt: 'Dat wilde ik horen. Dank je wel, Amrita.'

De **T**oetsen-fase loopt tot het einde van het segment.

Andere discussiepunten

Amrita heeft een probleem dat niet helemaal haar schuld is. Steve legt de volledige verantwoordelijkheid voor het oplossen ervan bij haar. In welke mate moet u proberen medewerkers met dit soort problemen te helpen? Wat kan het effect van zulke hulp zijn?

Steve accepteert de belofte van Amrita 'om het te proberen' niet. Waarom niet? Heeft u persoonlijke ervaringen te vertellen over het onderwerp 'ik zal het proberen'?

Segment 4 – Steve en Amrita – de Follow-up

In dit korte segment ziet u Steve Amrita feliciteren dat ze sinds het gesprek niet meer te laat is gekomen.

Dit is een heel simpel en duidelijk geval. Veel situaties zijn veel gecompliceerder.

Hoe moet u de follow-up aanpakken als de medewerker vindt dat hij zichzelf verbeterd heeft, maar u nog steeds niet tevreden bent? In plaats van te proberen deze vraag in theorie te beantwoorden, moet u de deelnemers vragen een realistisch voorbeeld te bedenken en hen vervolgens laten bespreken hoe ze dit moeten aanpakken.

Segment 5 – Ragi en Bron – het tweede gesprek

Ragi achterhaalt de mening van Bron, en die is dat het probleem deels door hem wordt veroorzaakt. Hij besluit zijn fouten toe te geven. Wat vindt u hiervan? Moet je wel toegeven dat je fout zit? Wat zijn de risico's hiervan en wat zijn de mogelijke voordelen?

Ragi maakt duidelijk dat hij niet onderhandelt met Bron. Welke gevaren probeert hij te vermijden?

Als u erachter kwam dat u deels verantwoordelijk was voor een disciplinair probleem, hoe kunt u uw deel van het probleem dan corrigeren zonder de belofte van de ander af te zwakken?

PREVIEW
www.tfc.nl

3.

Trainingsopzet

Trainingsopzet van een dag

Dit hoofdstuk bevat een opzet voor een training van een dag over Effectieve Discipline. U kunt deze zonodig aanpassen aan uw doelgroep.

Doelstellingen

- ▶ De deelnemers inzicht geven in het belang en het doel van discipline.
- ▶ De deelnemers inzicht geven in de respectievelijke rollen van formele en informele discipline.
- ▶ De deelnemers de vaardigheden aanreiken voor het uitvoeren van informele discipline-gesprekken.
- ▶ (Optioneel) De deelnemers inzicht geven in de formele disciplinaire procedure van de organisatie.

Wie moet de training bijwonen?

Deze sessie is voor managers en leidinggevendenden. De vaardigheden die worden aangeleerd zijn van toepassing op managers op elk niveau.

Aantal deelnemers

Deze sessie is geschikt voor vier tot twaalf deelnemers.

Benodigde materialen

- ▶ Vergaderruimte voor een kleine groep
- ▶ Het programma “**Discipline-gesprekken in de praktijk**” + afspeelapparatuur
- ▶ Apparatuur voor de vertoning van de visuele hulpmiddelen

- ▶ Flipover + verschillend gekleurde stiften
- ▶ Voldoende exemplaren van de handouts.

Vorbereitung

Neem de inleiding op pagina 5 grondig door om u de ideeën van Effectieve Discipline eigen te maken.

Bekijk het programma “**Disciplinegesprekken in de praktijk**”.

Maak voldoende kopieën van Handout 1, of bereid uw eigen samenvatting van de training voor.

Bereid de overheadsheets voor of maak gebruik van de PowerPoint®-presentatie die op de DVD staat.

Cursusprogramma

Activiteit	Tijdsduur
Inleiding	10 minuten
Eerste discussie	10 minuten
Doelstellingen van de training	10 minuten
Het belang en het doel van discipline	25 minuten
Waarom kan iemands gedrag afwijken?	30 minuten
Formele versus informele discipline	15 minuten
<i>Pauze</i>	<i>20 minuten</i>
Het doel van elk soort discipline	30 minuten
Het informele gesprek voeren (Vertoning programma)	40 minuten
<i>Lunchpauze</i>	<i>60 minuten</i>
Rollenspelen	90 minuten
De formele procedure (optioneel)	60 minuten
Samenvatting en afsluiting van de training	10 minuten
Totale tijdsduur	6 uur en 50 minuten

Uitwerking van de trainingsopzet

Inleiding

10 minuten

- ▶ Doe uw gebruikelijke algemene inleiding op een training, inclusief het voorstellen van de deelnemers, tijdsduur, huishoudelijke mededelingen, enzovoort.

Eerste discussie

10 minuten

- ▶ Verdeel de deelnemers in groepjes van drie of vier personen en vraag hen de volgende vragen te bespreken:
 - Wat vindt u van het ondernemen van disciplinaire actie?
 - Over welk aspect maakt u zich de meeste zorgen?
 - Wat wilt u vandaag leren?
- ▶ Geef de deelnemers tien minuten de tijd voor deze eerste discussie en vraag vervolgens elk groepje om hun ideeën samen te vatten.
- ▶ De kans is groot dat de deelnemers zich ongemakkelijk voelen over discipline en een aantal bedenkingen zullen hebben. Ze willen vandaag waarschijnlijk het volgende leren:
 - Hoe ze binnen de grenzen van de wet kunnen blijven bij het ondernemen van actie, en
 - Hoe ze een disciplinegesprek werkelijk moeten 'doen'

Doelstellingen van de training

10 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 1 en neem de doelstellingen door met de deelnemers:
 - U inzicht geven in het belang en het doel van discipline.
 - U inzicht geven in de respectievelijke rollen van formele en informele discipline.
 - U de vaardigheden aanreiken voor het houden van informele discipline-gesprekken.
 - U inzicht geven in de formele disciplinaire procedure van de organisatie.
- ▶ Misschien wordt u gevraagd waarom de vaardigheden voor het houden van een formeel disciplinegesprek niet in de training behandeld worden. Hier is een aantal redenen voor:
 1. Formele discipline-gesprekken zijn alleen nodig wanneer informele discipline gefaald heeft. Het is dus belangrijk om het informele gesprek goed aan te pakken. Als dit gebeurt, zouden de deelnemers de vaardigheden voor het formele discipline-gesprek niet nodig moeten hebben.
 2. Formele discipline-gesprekken, zelfs formele mondelinge waarschuwingen, hebben juridische betekenis. Ze kunnen beoordeeld worden door een geschil-

lencommissie. Ze moeten quasi-gerechtigd zijn, dat wil zeggen een beetje als een rechtbank. De betrokken medewerker heeft het recht om zich te laten vergezellen door een collega, vriend of vakbondsvertegenwoordiger. Hij of zij moet van tevoren schriftelijk op de hoogte worden gesteld van het formele discipline-gesprek en hij moet de tijd krijgen om zijn zaak voor te bereiden, getuigen op te roepen, enzovoort. De procedure zal heel belangrijk zijn. Van alle stappen moet op de juiste wijze verslag worden gelegd, en er moet recht van beroep zijn. Met het oog op dit alles moet de organisatie formele discipline-gesprekken zorgvuldig toezicht houden en houden. Als een medewerker een formeel discipline-gesprek moet ondergaan, moet de organisatie hem daarin adviseren en ondersteunen.

3. De wetgeving over dit onderwerp verandert voortdurend en daarom is het niet aan te raden om een algemene aanpak te hanteren. Het is veel beter om u te laten adviseren door een HR-expert.
4. Benadruk dat het informele gesprek in de meeste gevallen zou moeten zorgen voor een oplossing.

Het belang en het doel van discipline

25 minuten

- ▶ Verdeel de deelnemers weer in groepjes en vraag hen:
 - Wat is het doel van discipline?
- ▶ Geef hen vijf minuten de tijd om deze vraag te bespreken en vraag de groepjes vervolgens om hun discussie samen te vatten. Noteer de belangrijkste punten op de flipover. Antwoordsuggesties:
 - Zorgen dat medewerkers zich gedragen.
 - Medewerkers die iets verkeerd doen bestraffen.
 - Ideeën over het op peil houden van groepsmoreel en -samenhang.
- ▶ Toon Overheadsheets 2 en vraag of de deelnemers het eens zijn met deze definities. Bespreek hun opmerkingen of vragen. Dit zou geen problemen moeten opleveren als u goed bekend bent met de inhoud van hoofdstuk 1.

Waarom kan iemands gedrag afwijken van de algemeen aanvaarde regels en normen?

30 minuten

- ▶ Verdeel de deelnemers weer in groepjes en vraag hen de mogelijke redenen te bespreken waarom iemands gedrag buiten de aanvaarde regels of normen kan vallen.
- ▶ Geef de deelnemers hiervoor tien minuten de tijd. Vraag de groepjes vervolgens om hun discussie samen te vatten en noteer hun ideeën op de flipover.
- ▶ Toon Overheadsheets 3 en leg uit dat alle redenen in één van de volgende vier categorieën valt:
 1. Iemand die de regel of norm niet kent.

2. Iemand die niet weet dat hij ervan afwijkt.
 3. Iemand die niet in staat is zich aan de regel of norm te houden.
 4. Iemand die ervoor kiest om zich er niet aan te houden, of die het niets kan schelen dat hij zich er niet aan houdt.
- ▶ Leg de deelnemers uit dat zij moeten achterhalen welk van deze redenen van toepassing is voordat ze effectieve actie kunnen ondernemen.

Formele versus informele discipline

15 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 4 en neem deze door met de deelnemers.
- ▶ Dit betekent niet dat informele discipline wordt gedaan in hemdsmouwen onder het genot van een kopje koffie, terwijl formele discipline in pak gedaan wordt. Een informeel discipline-gesprek kan heel formeel zijn in de manier waarop het wordt uitgevoerd en er kunnen notulen van gemaakt worden. Het kan ook leiden tot een schriftelijke of verbale waarschuwing die in het personeelsdossier gevoegd kan worden. Maar zulke waarschuwingen mogen niet formeel zijn.
- ▶ Zorg dat de deelnemers dit verschil goed begrijpen. Gebruik uw eigen formele procedure om dit punt te illustreren. Stel dat er volgens uw procedure een formeel discipline-gesprek nodig is om een formele mondelinge waarschuwing af te geven, daarna een formeel discipline-gesprek om een formele schriftelijke waarschuwing te geven en vervolgens een formeel discipline-gesprek om ontslag te bespreken. Het formele gesprek kan heel goed eindigen met de uitgifte van een memo dat de medewerker herinnert aan de norm waaraan hij moet voldoen en de tijdsduur waarbinnen dit bereikt moet zijn, en hem waarschuwt dat er verdere actie zal volgen als hij hier niet aan voldoet. Dit zou heel goed en juist zijn. Maar u mag er niet op vertrouwen dat deze schriftelijke waarschuwing ontslag rechtvaardigt voor een geschillencommissie omdat het niet *formeel* was.

Pauze

20 minuten

Het doel van elk soort discipline

30 minuten

- ▶ Verdeel de deelnemers in groepjes en vraag hen het doel van informele en formele discipline te bespreken. Geef hen hiervoor vijftien minuten de tijd, vraag de groepjes vervolgens om hun discussies samen te vatten.
- ▶ Houd een groepsdiscussie hierover en kijk of u een verschil kunt benoemen in de nadruk tussen de twee aanpakken.
- ▶ Informele gesprekken benadrukken:
- Correctie van gedrag
 - Probleemoplossen
 - Ondersteuning

- ▶ Formele gesprekken benadrukken:
 - Redelijkheid en rechtvaardigheid
 - Procedurele juistheid
 - Het toepassen van sancties rechtvaardigen
- ▶ In theorie draaien ze er beide om medewerkers te helpen zichzelf te verbeteren. In de praktijk geldt dit alleen voor informele gesprekken. Formele discipline-gesprekken draaien erom ervoor te zorgen dat de organisatie juridisch is ingedekt. Het doel is vaak om medewerkers legaal te kunnen ontslaan.

Het informele gesprek voeren

40 minuten

- ▶ Vertoon het programma “**Disciplinegesprekken in de praktijk**”.
- ▶ Vat de aanpak voor het informele discipline-gesprek samen aan de hand van Overheadsheets 5 en 6.
- ▶ Vraag de deelnemers of ze vragen over deze aanpak hebben en zorg dat u ze kunt beantwoorden.
- ▶ Toon de Stephen en Declan-scène uit de video en vraag de deelnemers om te benoemen waar de drie stappen (Overeenstemming, Belofte, Toets) voorkomen.

Rollenspelen

90 minuten

- ▶ In het beste geval heeft de training tot nu toe attitudes veranderd en kennis overgebracht. Maar er zal niet veel gedragsverandering plaatsvinden als u de deelnemers niet de kans geeft om hun vaardigheden te ontwikkelen. En dit doet u door hen te laten oefenen en feedback te geven.
- ▶ Dit kunt u deels op de werkplek bereiken na afloop van de training, maar de beste manier om vaardigheden te ontwikkelen tijdens de training is door de deelnemers een rollenspel te laten doen met waarnemers die feedback geven.
- ▶ Handouts 2 tot en met 8 bevatten instructies voor de waarnemers, managers en ‘overtreders’.
- ▶ Verdeel de deelnemers in groepjes van drie. Geef een van de groepsleden een exemplaar van de instructies op Handout 3 - Rollenspelinstructie 1 – De manager. Geef een ander groepslid een exemplaar van de instructies op Handout 4 - Rollenspelinstructie 1 – ‘De overtreder’. Geef het derde groepslid een exemplaar van de instructies voor de waarnemer (Handout 2) (maak hier drie kopieën van).
- ▶ Geef de deelnemers tien minuten de tijd om hun rollenspelinstructies te bestuderen.
- ▶ Voer vervolgens de rollenspelen uit. Zorg dat de groepjes van drie voldoende verspreid zijn over de trainingsruimte.

- ▶ Geef de deelnemers tien minuten de tijd per rollenspel. De manager moet de structuur gebruiken om te achterhalen wat het probleem is en om een belofte van de overtreder te krijgen om het op te lossen.
- ▶ De 'overtreder' moet de rollenspelinstructies gebruiken als uitgangspunt. Hij of zij mag het verhaal opsmukken als dit nodig is, om de vragen van de manager te beantwoorden, maar alleen als er onvoldoende materiaal in de instructies staat om te antwoorden. Deze verzinsels moeten simpel en plausibel zijn.
- ▶ De waarnemer moet de instructies voor de waarnemer gebruiken om aantekeningen te maken over de manier waarop de manager het gesprek gevoerd heeft.
- ▶ Na het eerste rollenspel moet de waarnemer ongeveer tien minuten lang feedback geven, en hierbij gebruik maken van de kopjes op de instructies voor de waarnemer.
- ▶ Herhaal dit hele proces voor instructies 2 en 3, totdat alle deelnemers de kans hebben gehad om een gesprek te houden.

De formele procedure (optioneel)

60 minuten

- ▶ Dit onderdeel is optioneel. Afhankelijk van uw eigen expertise op dit gebied legt u uit hoe de formele procedure van de organisatie werkt of u nodigt een expert uit om te komen uitleggen hoe het werkt.

Samenvatting en afsluiting van de training

10 minuten

- ▶ Vat de belangrijkste punten samen. Maak hierbij gebruik van de overheadsheets.
- ▶ Deel Handout 1, of uw eigen samenvatting, uit en sluit de training af.

PREVIEW
www.tfc.nl

4.

Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma “**Disciplinegesprekken in de praktijk**”.

PREVIEW
www.tfc.nl

Samenvatting van de leerpunten

Wat is discipline?

Een disciplinaire situatie ontstaat wanneer iemand negatief gedrag vertoont dat aanzienlijk afwijkt van de algemeen aanvaarde gedragsnormen.

Waarom is het belangrijk? Het is belangrijk omdat het leidt tot verslechtering van de prestaties van het team of de organisatie waartoe het individu behoort. Soms, zoals in het geval van iemand die rookt in de buurt van explosieve chemicaliën, is het gevaar duidelijk. In andere situaties, zoals iemand die regelmatig een beetje te laat komt, is de dreiging voor de groepsprestaties subtieler. In dit laatste geval heeft het te laat komen misschien wel helemaal geen effect op de prestaties van het individu. Het is bijvoorbeeld heel goed mogelijk dat de betreffende medewerker aan het eind van de dag altijd wat langer doorwerkt om de tijd in te halen. Maar het voortdurend te laat komen kan, als de manager er niets aan doet, het moreel van zijn collega's aantasten wat leidt tot een algemene daling van de kwaliteit van het werk.

Het doel van discipline is het gedrag van het individu zodanig veranderen dat het weer binnen de algemeen aanvaarde regels of normen valt.

Discipline wordt soms verward met *bestrafen*. Straf is slechts in een heel enkel geval een effectief middel om iemands gedrag te verbeteren. Met bestraffen maakt u van een medewerker die zich slecht gedraagt doorgaans een *boze* medewerker die zich slecht gedraagt. En verdere bestraffing maakt van hem of haar meestal een *ex-medewerker*, die mogelijk zo boos is dat hij juridische stappen tegen de organisatie onderneemt.

Effectieve discipline draait erom medewerkers te helpen om zich volgens de regels en normen van de organisatie te gedragen. In de echte wereld zijn natuurlijk niet alle individuen bereid om zulke hulp te aanvaarden of om mee te werken. In deze gevallen moet u discipline gebruiken om ervoor te zorgen dat bestraffende actie op redelijke wijze wordt ondernomen, rechtvaardig en in overeenstemming met de wet. Maar in deze gevallen heeft het disciplineproces gefaald. Uw doel als manager is ervoor zorgen dat discipline in zoveel mogelijk gevallen slaagt.

De redenen waarom iemand negatief gedrag vertoont dat aanzienlijk afwijkt van de algemeen aanvaarde regels of normen zijn:

1. De medewerker kent de regel of norm niet.
2. De medewerker weet niet dat hij of zij ervan afwijkt.
3. De medewerker is niet in staat zich aan de regel of norm te houden.
4. De medewerker kiest ervoor om zich er niet aan te houden, of het kan hem niets schelen.

Als u heeft vastgesteld dat iemand afwijkt van de algemeen aanvaarde normen, moet u achterhalen waarom dit zo is. Uw aanpak voor discipline zal heel anders zijn in elk van de vier gevallen en straf is alleen in het vierde geval een gepaste maatregel, en dan nog alleen maar in het uiterste geval.

Discipline en klachten

Klachten ontstaan wanneer een medewerker een probleem met zijn werk, werkomgeving of werkrelaties heeft. Veel disciplineproblemen ontstaan doordat de medewerker een klacht heeft die niet goed is afgehandeld. Discipline en klachten zijn vaak verschillende kanten van dezelfde munt. Een medewerker is ontevreden met een bepaald aspect van zijn werk en dit leidt tot een motivatieprobleem dat leidt tot disciplinaire maatregelen.

Maar u moet de klachten scheiden van de discipline. Als iemand zich misdraagt omdat hij een klacht heeft, moet u de klacht oplossen maar hij moet het gedrag bijstellen. Maak niet de fout om een deeltje te sluiten: 'Als ik zorg dat het vegetarische menu in de kantine wordt verbeterd, kom jij dan op tijd op het werk?' Als u dit doet, zult u merken dat het volgende geval van wangedrag gerechtvaardigd wordt met de claim dat u zich niet aan de afspraak gehouden heeft.

Discipline en onderpresteren

Onderpresteren houdt in dat het *resultaat* van iemands werk *meetbaar slechter* is dan verwacht.

Dit is niet hetzelfde als een disciplineprobleem, hoewel het hier wel het *resultaat* van kan zijn.

De redenen voor onderpresteren zijn:

1. De medewerker weet niet wat er van hem/haar verwacht wordt, of
2. De medewerker weet niet dat hij of zij hier niet aan voldoet, of
3. De medewerker *kan* het verwachte resultaat *niet* bereiken, of
4. De medewerker *wil* het verwachte resultaat *niet* bereiken.

De meeste gevallen van onderpresteren zijn niet disciplinair. De meeste gevallen zijn het gevolg van het stellen van slechte doelstellingen, slechte feedback of een gebrek aan vaardigheden of hulpmiddelen. Idealiter zou dit niet voorkomen maar het gebeurt wel en de manier om het te benoemen en aan te pakken is door middel van regelmatige evaluatie en feedback.

De overlap tussen discipline en slechte prestaties ontstaat in het vierde geval, waarin de medewerker weet wat er van hem verwacht wordt, weet hoe hij dit moet bereiken, de benodigde hulpmiddelen en vaardigheden heeft maar er ofwel voor kiest om het niet te doen, ofwel zo nalatig of onverschillig is dat hij het niet bereikt.

De twee redenen waarom iemand ervoor *kies*t om slecht te presteren zijn:

1. Opstandigheid, of
2. Een gebrek aan motivatie

Opstandigheid komt meestal voort uit het bestaan van een klacht. Een gebrek aan motivatie kan voortkomen uit ofwel een klacht ofwel een *mismatch* tussen de persoon en de functie.

Formele en informele discipline

Formele discipline is elke actie die leidt, of kan leiden, tot een formele waarschuwing die ontslag of andere sancties kan rechtvaardigen.

In theorie is het doel van formele discipline om de medewerker elke kans te geven om zijn of haar gedrag naar een aanvaardbare norm te brengen. In de praktijk is het doel van formele discipline garanderen dat eventueel ontslag of andere sancties met succes verdedigd kunnen worden bij een geschillencommissie. In feite draait formele discipline om het legaal ontslaan van medewerkers. Het is vrijwel compleet nutteloos als middel om de prestaties te verbeteren.

Tegen de tijd dat het tot een formeel disciplinegesprek komt, met getuigen, recht om iemand mee te brengen en het recht van beroep, enzovoort, is de relatie doorgaans dermate verzuurd dat ontslag vrijwel onvermijdelijk is. Zelfs als de uitslag gunstig is voor de medewerker, hij of zij wordt bijvoorbeeld 'vrijgesproken' van diefstal, is het niet erg waarschijnlijk dat hij of zij nog veel langer bij de organisatie wil blijven werken.

Effectieve discipline vindt plaats in de informele fase. Als informele discipline effectief is, zullen de meeste gevallen de formele fase nooit bereiken. Effectieve, informele discipline kan een organisatie veel geld besparen door probleemmedewerkers om te turnen. Dit leidt tot betere organisatieproductiviteit, lagere wervings- en trainingskosten en vermijdt de afleiding, emotionele stress en financiële kosten die een rechtszaak met zich meebrengt.

Discipline is informeel als er geen formele waarschuwing of sanctie wordt opgelegd. Het hoeft in geen enkel ander opzicht ongestructureerd te zijn of zonder verslaglegging of 'informeel'. Het kan een kort praatje op de gang zijn, of een vergadering van twee uur met notulen en een overeengekomen resultaat.

Mits discipline informeel is, kunt u het op elke redelijke wijze die u kiest aanpakken en heeft de betreffende medewerker geen recht om iemand mee te brengen. Wat u niet mag doen is u vervolgens verlaten op een informeel gesprek om de oplegging van een formele sanctie, zoals ontslag, te rechtvaardigen. Maar wat u wel kunt doen is de informele discipline als bewijs gebruiken in een later formeel disciplinegesprek om het afgeven van een formele waarschuwing te rechtvaardigen.

Informele gesprekken vastleggen

In de meeste gevallen wilt u het resultaat van een informeel disciplinegesprek vastleggen. Dit klinkt misschien tegenstrijdig. Maar dat is niet zo. Het informele discipline-gesprek is een serieuze zaak. Als het geslaagd is, heeft u met de medewerker overeengestemd wat de precieze aard van zijn of haar gedragsprobleem is en heeft hij de belofte gedaan om dit te verbeteren. Het gesprek is alleen informeel in de zin dat het geen onderdeel uitmaakt van de procedure die kan leiden tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst.

Behalve in redelijk lichte gevallen moet u de ander een brief schrijven waarin u uiteenzet welke overeenstemming u bereikt heeft en hem herinnert aan de belofte die hij gedaan heeft. U moet hem ook vragen de brief of notulen te ondertekenen zodat u bewijs heeft dat hij het eens is met uw samenvatting.

Dit document kan als cruciaal bewijs dienen in een eventueel later formeel discipline-gesprek.

Het informele gesprek houden

Wanneer iemands gedrag afwijkt van de algemeen aanvaarde regels of normen, moet u actie ondernemen. Disciplinaire problemen escaleren wanneer u er niets aan doet. Het is waarschijnlijk belangrijker om vroeg actie te ondernemen dan om goede actie te ondernemen, maar idealiter onderneemt u natuurlijk zowel vroege als goede actie.

Formele discipline mag pas plaatsvinden na de informele discipline, maar er is maar weinig geschreven over hoe u het informele discipline-gesprek aanpakt. Dit programma reikt u hier een aanpak voor aan:

Overeenstemming
Belofte
Toetsen

Follow-up
En
Informereren over de
Resultaten

De gespreksomgeving

Het informele discipline-gesprek kan plaatsvinden op de werkplek, zoals in het geval van Declan in “**Discipline-gesprekken in de praktijk**”, of in een kantoor of vergader-ruimte, zoals in het geval van Bron.

Waar het ook plaatsvindt, het moet voor de ander heel duidelijk zijn dat het een serieuze zaak is. Waar mogelijk, moet het gehouden worden op een plek die privacy biedt en waar u niet wordt onderbroken.

Wat u moet overeenstemmen

Geen twee mensen hebben ooit hetzelfde perspectief. De meeste discipline-gesprekken falen omdat de medewerker een heel ander perspectief heeft dan de leidinggevende. Wat heel voor de hand liggend kan zijn voor de manager, kan volledig verborgen zijn voor de medewerker. Of de medewerker is zich misschien bewust van omstandigheden die zijn of haar gedrag redelijk maken en de manager is zich hier totaal niet van bewust.

Een manager kan tegen een medewerker zeggen: 'Wordt eens wat alerter, want anders krijg je grote problemen' en de medewerker kan oprecht geen flauw idee hebben van waar hij het over heeft. Dus de volgende keer dat de medewerker doet, of niet doet, wat het dan ook is dat de manager ergert, legt de manager een sanctie op en voor je het weet, ontstaat er een conflict.

Het is absoluut essentieel om overeenstemming te bereiken met de ander over hoe zijn gedrag precies tekort schiet ten opzichte van wat aanvaardbaar is. Het heeft geen zin om verder te gaan totdat u deze overeenstemming bereikt heeft, omdat alles wat u daarna zegt onredelijk of irrelevant overkomt.

Overeenstemming betekent niet dat de ander het ermee eens moet zijn dat de regel of norm redelijk is. Maar hij moet wel begrijpen wat het vereiste gedrag is en hij moet toegeven dat hij zich hier niet aan houdt. U zou iemand dus bijvoorbeeld niet vragen om in te stemmen dat het redelijk is om niet te roken in de koffiekamer. U zou hem vragen om ermee in te stemmen dat a) hij aan het roken was in de koffiekamer en b) dat dit niet mag.

Hoe u overeenstemming bereikt

Wees assertief en objectief. Probeer de ander niet te manipuleren of te dwingen tot overeenstemming. Wees u ervan bewust dat de ander een andere kijk op de zaak kan hebben dan u.

Als u feitelijke waarnemingen gedaan heeft, noem deze dan, maar noem de conclusies die u hieruit getrokken heeft niet. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik heb je vorige week drie keer de snijmachine zien gebruiken zonder beveiliging'. Zeg niet: 'Je gaat nonchalant om met veiligheid'.

Als gedrag minder duidelijk is, noem dan de manier waarop het *op u overkomt*. Dit is feitelijk en niemand kan hier iets tegenin brengen. Vermijd valkuilen zoals 'Je bent niet behulpzaam' ('Niet waar') en zeg dingen als 'Het komt *op mij* over alsof je niet behulpzaam bent; ik zal je een paar voorbeelden geven van wat ik bedoel'.

Als u geen overeenstemming kunt bereiken

Als u geen overeenstemming kunt bereiken:

1. is de situatie gewoonweg niet duidelijk, of
2. is één van u onredelijk.

Als de situatie niet duidelijk is, heeft het geen zin om verder te gaan. U moet dan stoppen met het disciplineproces en dit houdt vrijwel zeker in dat u het gesprek moet opschorten tot later. Bijvoorbeeld, u denkt dat er drie maanden geleden een organisatierichtlijn is afgekondigd waarin staat dat medewerkers badges moeten dragen en de ander denkt dat dit alleen maar geldt voor bezoekers. Of u denkt misschien dat de ander een ongeoorloofd lange lunchpauze neemt en hij is het hier niet mee eens.

Heel soms is de ander onredelijk. U heeft zowel de vereiste norm benoemd als het bewijs dat de ander er niet aan voldoet, en toch weigert de ander om toe te geven dat er een probleem is met zijn gedrag.

Als dit gebeurt, *faalt informele discipline*. Het heeft geen zin om te proberen een belofte om te veranderen op te leggen. De rest van het gesprek zal een schijnvertoning zijn. U moet direct verdergaan met een waarschuwing, zoiets als dit:

‘Het spijt me dat we geen overeenstemming kunnen bereiken. Maar ik wil één ding heel duidelijk maken. Als jij je zo blijft gedragen, zal ik de formele disciplineprocedure van de organisatie in gang zetten en een formeel disciplinegesprek beleggen dat kan leiden tot een formele waarschuwing. En dat kan de eerste stap zijn richting ontslag.’

Bevestig dit vervolgens schriftelijk. Als het tot een formeel disciplinegesprek komt, zal deze brief een belangrijk bewijsstuk zijn.

Belofte

De belofte van de medewerker verkrijgen om te verbeteren is de allerbelangrijkste stap. Als u deze belofte verkrijgt, vrijwillig gegeven, zult u er waarschijnlijk in slagen de medewerker te helpen om zich weer acceptabel te gaan gedragen. Zonder belofte, of met slechts een halfslachtige belofte, is de kans groot dat u faalt.

Pas op voor ‘Ik zal het proberen’. De grote kracht van ‘ik zal het doen’ is dat als hij zijn woord breekt, u niet alleen het feit heeft dat hij de ‘overtreding’ herhaald heeft; u heeft het veel krachtiger feit dat hij u zijn belofte verbroken heeft.

U moet van hem horen dat hij zich in de toekomst op aanvaardbare wijze gaat gedragen.

Toetsen

Hier maakt u de ernst van wat er zojuist gebeurd is duidelijk en controleert u of de ander begrijpt wat de gevolgen zijn als hij zijn belofte verbreekt. Laat u nooit voor de gek houden door het woord ‘informeel’. Dit is een ernstige zaak. Als u eenmaal een informeel disciplinegesprek gehad heeft, kunnen er slechts twee dingen gebeuren. Ofwel de ander verbetert zijn gedrag, ofwel u moet de formele procedure in gang zetten. Het heeft geen zin om de informele procedure een aantal keer te herhalen.

U moet duidelijk maken dat als het probleem zich herhaalt, of als er geen verbetering optreedt, dit zal leiden tot een formeel disciplinegesprek en u moet controleren of de ander dit begrijpt.

Na het gesprek

De follow-up is net zo belangrijk als het gesprek zelf. Als u een follow-up doet en de ander laat weten hoe hij het doet, is de kans groot dat het probleem wordt opgelost. Als u dit niet doet, kan de medewerker terugvallen.

FAIR staat voor:

Follow-up en Informeer over de Resultaten.

U moet nauw contact onderhouden met de medewerker na het gesprek en zijn prestaties volgen. Als hij goed presteert, *erken dit feit* dan met complimenten. Als hij beter presteert, maar nog niet acceptabel, *stimuleer hem* dan. Vertel hem hoe blij u bent met zijn voortgang en help hem om zich nog verder te verbeteren door feedback en coaching te bieden.

Wanneer informele discipline faalt

Helaas zijn er gevallen waarin medewerkers niet verbeteren. Wijs hen hier al in een vroeg stadium op en probeer hen te ondersteunen als u kunt. Maar als ze duidelijk geen moeite doen om hun belofte aan u te houden, moet u de formele procedure binnen maximaal een maand in gang zetten.

Als het informele disciplinegesprek goed is aangepakt en gedocumenteerd, wordt het formele disciplinegesprek bijna een formaliteit.

Een formeel disciplinegesprek houden

Als u het nodig vindt om een formeel disciplinegesprek te houden, dan moet u de juiste experts binnen uw organisatie raadplegen om ervoor te zorgen dat u handelt in overeenstemming met de wet en uw eigen organisatieprocedures.

Als uw organisatieprocedures up-to-date zijn, bevatten ze waarschijnlijk de volgende *schriftelijke* kennisgevingen voorafgaand aan het formele disciplinegesprek:

1. Informeer de betreffende medewerker over de aard van de klacht over hem.
2. Informeer hem op tijd over de datum en tijd van het voorgestelde formele disciplinegesprek
3. Informeer hem over zijn recht om iemand mee te nemen, ofwel een collega, een vriend of een vakbondsvertegenwoordiger.
4. Informeer hem dat hij het recht heeft in beroep te gaan tegen beslissingen.

5. Informeer hem dat het formele disciplinegesprek onderdeel uitmaakt van de formele procedure van de organisatie en kan leiden tot een formele waarschuwing of andere sanctie die in overeenstemming is met die procedure.

Als het informele gesprek goed is aangepakt, kan het formele disciplinegesprek heel kort en to-the-point zijn. De medewerker heeft al met u overeengestemd dat hij een gedragsprobleem heeft, en hij heeft al beloofd dit te corrigeren. Het probleem is, dat hij deze belofte niet is nagekomen.

Degene die het formele disciplinegesprek houdt moet beginnen met de ander te vragen of hij het verslag van het informele gesprek accepteert, zoals dit is vastgelegd of beschreven door de betreffende manager.

Als hij het accepteert, dan wordt de kwestie gewoon of hij zich wel of niet gehouden heeft aan zijn belofte om het probleem op te lossen. Het moet redelijk eenvoudig zijn om dit vast te stellen. Als hij zich niet aan zijn belofte heeft gehouden, moet u in het formele disciplinegesprek achterhalen waarom niet. Als hij een goede reden had om zich niet aan zijn belofte te houden, dan moet het formele disciplinegesprek hierop ingaan. Anders moet er een formele waarschuwing gegeven worden in overeenstemming met de procedures van de organisatie.

Instructies voor de waarnemer

Maak aantekeningen tijdens het observeren van het rollenspel onder de volgende kopjes:

Overeenstemming

Hoe heeft de manager het probleem achterhaald? Hoe heeft hij het verkrijgen van overeenstemming aangepakt? Hoe goed is hij hierin geslaagd?

Belofte

Welke belofte heeft de manager verkregen? Werd die uit vrije wil gedaan? Denkt u dat de medewerker zich er echt aan zal houden?

Begrip toetsen

Hoe goed heeft de manager dit gedaan?

Rollenspelinstructie 1 – De manager

U heeft de leiding over een afdeling waar heel veel met de hand getild wordt. In het verleden hebben medewerkers op uw afdeling rugklachten gekregen als gevolg van slechte tiltechnieken en dit is een punt van zorg voor u.

Daarom geeft u nu tiltrainingen aan alle nieuwe medewerkers en u hanteert strenge regels voor tillen. Er hangen duidelijke waarschuwingsborden, die de medewerkers eraan herinneren hoe, wanneer en wat ze moeten tillen.

In de regels staat specifiek dat de vaten met polytriethyleen alleen door twee mensen mogen worden opgetild vanwege hun gewicht, onhandige vorm en het gevaar dat ontstaat als er wat gemorst wordt.

U loopt door de fabriek wanneer u ziet dat _____ (gebruik de echte naam van de ander) u tegemoet komt wankelen met een vat polytriethyleen in zijn armen.

U besluit direct disciplinaire actie te ondernemen.

Rollenspelinstructie 1 – De ‘overtreder’

U weet dat polytriethyleen een gevaarlijke stof is en alleen op speciale rekken bewaard mag worden die speciaal voor dit doeleinde geschikt zijn.

U liep na uw lunchpauze terug naar uw werkplek toen u, tot uw afgrijzen, zag dat een of andere gek een vat polytriethyleen in het midden van het laaddok had laten staan. Dat is hartstikke gevaarlijk! Vrachtwagens rijden hier af en aan en er kan er elk moment weer een komen. Een achteruit rijdende vrachtwagen kan het vat omver rijden, en zo een gevaarlijke lekkage veroorzaken.

Na wanhopig om u heen gekeken te hebben naar iemand die kon helpen, zonder succes, besloot u dat de situatie zo urgent was dat u het vat zelf op het rek moest tillen. Gelukkig bent u heel fit en verwacht u hierbij geen problemen.

U heeft het vat net opgepakt wanneer u iemand ‘Hé!’ hoort roepen. Als u omkijkt, ziet u uw manager op u afstormen met een boze blik op zijn gezicht.

Rollenspelinstructie 2 – De manager

U geeft leiding aan een kantoorafdeling. Het soepel lopen van uw afdeling is afhankelijk van goede en vriendelijke onderlinge verhoudingen tussen uw teamleden.

_____ (gebruik de echte naam van de ander) is altijd een goed lid van uw team geweest, maar de laatste tijd niet. Hij/zij is nu een grote stoorzender op de afdeling doordat hij/zij voortdurend chagrijnig is en uitvalt tegen anderen wanneer die hem/haar ergens om vragen.

U heeft het een paar weken op z'n beloop gelaten in de hoop dat het probleem vanzelf zou overgaan, maar het is duidelijk dat dit niet gaat gebeuren. Daarom heeft u besloten _____ bij u op uw kantoor te roepen om de kwestie te bespreken.

Rollenspelinstructie 2 – De ‘overtreder’

U werkt op een groot kantoor. U heeft uw werk altijd leuk gevonden en bent, voor zover u weet, een gewaardeerd lid van het team.

U maakt zich momenteel vreselijke zorgen over uw vader/moeder/partner/zoon/dochter.

Een paar weken geleden heeft hij/zij een knobbeltje in zijn/haar nek ontdekt. U bent met hem/haar naar de huisarts geweest die zich zichtbaar zorgen maakte over wat ze zag. Zij heeft hem/haar doorverwezen naar een specialist voor onderzoek, maar daar kunt u pas op z'n vroegst over drie weken terecht.

Volgens de huisarts was er waarschijnlijk niets aan de hand, maar ze kon niet uitsluiten dat het toch kwaadaardig was.

Hoewel u gewoon naar uw werk komt, lijkt niets momenteel belangrijk en u bent alleen maar bezig met wat er aan de hand kan zijn.

Tot uw verrassing heeft uw baas zich bij u geroepen voor een gesprek onder vier ogen om iets te bespreken ‘dat hem zorgen baart’.

Rollenspelinstructie 3 – De manager

U bent manager van een productieafdeling.

Eén van uw medewerkers, _____ (gebruik de echte naam van de ander) heeft een hoog uitvalpercentage op de producten die hij met zijn machine maakt. U weet dat hij/zij training gehad heeft in de bediening van de machine en u weet ook dat verschillende anderen hetzelfde soort machine gebruiken en maar de helft zoveel uitval hebben.

De attitude van _____ komt op u slordig en onverschillig over. U vermoedt dat hij/zij niet probeert om de kwaliteit op peil te houden.

U vraagt hem/haar om bij u te komen voor een gesprek onder vier ogen.

Rollenspelinstructie 3 – De ‘overtreder’

U werkt als machineoperator op een productieafdeling. Het werk bestaat uit veel herhalingen, een kleine sleuf uittrezen in een component voordat het verder gaat naar de volgende productiefase.

Er is een probleem met uw machine. Zo om de tien minuten lijkt hij vanzelf scheef te lopen. Dit resulteert in een scheve sleuf wat veroorzaakt dat het component wordt afgekeurd. U heeft echt geen flauw idee waarom het management de machine niet laat repareren. Dit moet hen wel een fortuin aan uitval kosten. Maar het is hun probleem, niet dat van u. U blijft gewoon braaf componenten maken.

Vandaag krijgt u te horen dat uw baas u onder vier ogen wil spreken.

De doelstellingen

- ▶ Inzicht geven in het belang en het doel van discipline
- ▶ Inzicht geven in de respectievelijke rollen van formele en informele discipline
- ▶ De vaardigheden aanreiken voor het houden van informele discipline gesprekken
- ▶ Inzicht geven in de formele disciplinaire procedure van de organisatie

Definitie en doel

Een disciplinair probleem ontstaat wanneer iemands gedrag aanzienlijk en in negatieve zin afwijkt van de algemeen aanvaarde regels en normen.

Het doel van discipline is het veranderen van het gedrag van de medewerker, zodat het binnen de algemeen aanvaarde regels en normen valt.

Redenen voor ongedisciplineerd gedrag

- ▶ De medewerker kent de regel of norm niet
- ▶ De medewerker weet niet dat hij of zij ervan afwijkt
- ▶ De medewerker is niet in staat zich aan de regel of norm te houden
- ▶ De medewerker kiest ervoor om zich er niet aan te houden, of het kan hem/haar niets schelen dat hij of zij er niet aan voldoet

Formele versus informele discipline

Formele discipline is elke actie die resulteert, of kan resulteren, in het geven van een formele waarschuwing.

Een formele waarschuwing is een waarschuwing die gedefinieerd wordt in het disciplinaire beleid van de organisatie en die voor een geschillencommissie de acties van de organisatie kan rechtvaardigen.

Informele discipline is elke disciplinaire actie die niet hoeft te resulteren in het geven van een formele waarschuwing.

De techniek

- ▶ **O**vereenstemming over het probleem
- ▶ **B**elofte om het te corrigeren
- ▶ **T**oetsen van begrip van wat de gevolgen zijn als dit niet gebeurt

Fair

- ▶ Follow-up
- ▶ En
- ▶ Informeer over de
- ▶ Resultaten