



# Goed werkgeverschap & ontslag wegens disfunctioneren bij de overheid (1)

- Geplaatst door [Arthur Hol](#) op 4 februari 2009 om 9:17am
- [Bekijk bericht](#)

Wanneer ik overheidsorganisaties bijsta met workshops rond thema's zoals HRM voor de lijn, Goed Werkgeverschap en dossiervorming in arbeidszaken, word ik er keer op keer weer mee geconfronteerd dat vooral leidinggevendenden, maar soms ook P & O'ers de vaste overtuiging hebben dat het ontslaan van een ambtenaar wegens disfunctioneren (ongeschiktheid of gedragskwesaties/plichtsverzuim) vrijwel onbegonnen werk is of maar achterwege moet blijven omdat het zó duur is, dat het bijna net zoveel kost als het tot zij of haar pensioen binnenboord houden.

Of die twee vaste overtuigingen voldoende grond hebben, bespreek ik in mijn volgende blog , maar om die redenen wordt niet echt hard geprobeerd het (vermeende) disfunctioneren aan te kaarten bij de medewerker en dit op een bruikbare manier te documenteren ; het heeft toch allemaal geen zin.

Gevolg: vooral bij ministeries, agentschappen, ZBO's en grotere gemeenten, het eindeloos van functie naar functie 'rondpompen' van minder goed functionerende medewerkers en het 'parkeren' van medewerkers in onduidelijke, soms speciaal voor hen gecreëerde, functies. Jammer, een ambtenaar die wel op de afdeling drukt, maar niet oplevert wat de dienst van hem of haar verwacht.

Daarmee hebben we nog niet alle gevolgen gehad, helaas. Een aantal niet direct in het oog lopende gevolgen zijn: collega's mopperen omdat eenzelfde workload over minder mensen verdeeld moet worden, interne of externe klanten worden mogelijk minder goed bediend, de leidinggevende kan met minder gezag andere teamleden aanspreken op hun functioneren als er een teamlid is dat 'voor spek en bonen' meedraait en van het mindere functioneren óók geen beoordelingsconsequenties ondervindt, de gewenste cultuur en beleden waarden van transparantie en openheid komen ook niet dichterbij door het uitblijven van eerlijke feedback, met veel moeite binnengehaald talent loopt zich stuk op disfunctioneren van leidinggevendenden en collega's dat niet worden aangepakt –en verdwijnt binnen twee jaar weer.

Misschien nog wel het meest schadelijk: er ontstaat een tweedeling tussen volwaardige medewerkers en medewerkers die niet voor vol worden gezien.

Dat is zowel belemmerend voor het teamgevoel als fnuikend voor de geestelijke gezondheid voor de betrokken medewerker. Dag in dag uit, jaar in jaar uit het onuitgesproken, maar vaak op allerlei minstens zo effectief indirect gecommuniceerde, gebrek aan waardering aan den lijve ondervinden, gaat in je 'systeem' zitten en leiden tot depressieve gevoelens. In de praktijk blijkt het ontbreken van een aanspreekcultuur (waarvan het afzien van eerlijke beoordelingen een exponent is) ook pestgedrag uit te lokken; daar waar volgens de systeemtheorie

het daarvoor meest in aanmerking komende 'systeemelement' nalaat zijn rol te vervullen, namelijk leidinggeven, stappen medewerkers zélf in het gat dat door de leiding wordt gecreëerd en laten op allerlei manieren merken dat iemands minder goede functioneren niet wordt getolereerd, tot aan pesten toe.

Het échte disfunctioneren zit hem hier bij het niet vervullen van voorbeeldgedrag door leidinggevendenden.

Uiteraard geldt bovenstaande niet alleen voor veel overheid- of semi-overheidsorganisaties, overal waar minder duidelijke omliggende doelstellingen en verantwoordelijkheidsverdelingen zijn waarop vervolgens ook niet goed wordt gestuurd, wordt de (financiële) druk om individueel disfunctioneren op te heffen minder gevoeld door organisaties en blijft optreden uit.

Als ik nog negatieve gevolgen van het niet aanspreken op (vermeend) disfunctioneren over het hoofd heb gezien –of je misschien wel positieve gevolgen kunt noemen-, hoor het ik graag!

Arthur Hol  
[www.hrmcollege.nl](http://www.hrmcollege.nl)  
[www.dkva.nl](http://www.dkva.nl)