

MIJN MEDEWERKER PRESTEERT SLECHT

Wat nu?

Medewerkers die slecht of zelfs níet presteren kosten organisaties veel geld. Uit schattingen blijkt dat het bedrag dat voortvloeit uit niet-presteren in Nederlandse bedrijven jaarlijks tot ongeveer 14 miljard euro kan oplopen. Hoe herken je slecht presterende medewerkers en wat kun je daaraan doen?

DOOR ELKAN VANDIJK EN SVEN DEKKER

Het hoofd facilitair bedrijf van Jan Jansen heeft tijdens de formele en informele (beoordelings)gesprekken opgemerkt dat Jan al geruime tijd onder de maat presteert. Jans functie is facilitair medewerker bij een grote multinational. Het lukt Jan niet om zijn eigen doelstellingen en die

van de organisatie te behalen en collega's van Jan beginnen zich hier steeds meer aan te ergeren, omdat zij de niet-gedane werkzaamheden van Jan moeten opvangen. Het hoofd facilitair bedrijf wil en kan Jan niet gelijk ontslaan, maar Jan zal op korte termijn wel beter moeten gaan presteren. Om Jan beter te laten presteren, wordt de volgende theorie gebruikt.

>>



NIET-PRESTEERDERS

In de huidige literatuur ligt vaak de focus op de manier waarop een organisatie kan excelleren en op de factoren die ervoor kunnen zorgen dat organisaties optimaal presteren. Helaas wordt er tot nu toe weinig aandacht besteed aan de slecht presterende of zelfs niet-presterende werknemer (in dit artikel worden de termen slecht-presteerder en niet-presteerder door elkaar heen gebruikt). De aanwezigheid van niet-presteerders in een organisatie kost veel geld. Geschat wordt dat niet-presterende medewerkers Nederlandse bedrijven ieder jaar ongeveer 14 miljard euro kosten. Deze kosten, zowel financieel als niet-financieel, worden veroorzaakt door tal van factoren. Een kleine greep:

- > de medewerker heeft niet de juiste functie binnen de organisatie;
- > talenten worden niet of weinig gebruikt;
- > innovatie blijft achter of zelfs uit;
- > de focus ligt vooral intern op de werknemers in plaats van extern op de omgeving;
- > het moraal onder andere werknemers kan teruglopen en de productiviteit verminderen.

Het is dan ook van belang niet-presteerders vroegtijdig te identificeren en te proberen de situatie dusdanig te veranderen dat ze zo snel mogelijk (beter) gaan presteren.

WAT ZIJN NIET-PRESTEERDERS?

De definitie van niet-presteerders in dit artikel is als volgt:

Niet-presteerders zijn mensen in een organisatie die er niet in slagen hun individuele doelstellingen en doelstellingen van de organisatie te behalen. Met hun gedrag beïnvloeden ze de motivatie en effectiviteit van hun collega's negatief, gedurende langere tijd.

Niet-presteren wordt gezien als een product van motivatie en het cognitieve vermogen van een werknemer. Motivatie is geen vast gegeven, maar wordt beïnvloed door persoonlijke- en omgevingsfactoren. Wanneer een werknemer niet gemotiveerd is, moet een manager al deze factoren in ogenschouw nemen om de situatie zo goed mogelijk te kunnen beoordelen.

‘Niet-presteerders kosten een organisatie veel geld’



Het cognitieve vermogen van een werknemer is het vermogen om complexe ideeën te begrijpen, zich effectief aan te passen aan de omgeving, te leren van ervaringen, het begrijpen van verschillende vormen van redematies en obstakels te overwinnen door erover na te denken.

HOE HERKEN JE NIET-PRESTEERDERS?

Om de prestaties van een werknemer te beoordelen, is een evaluatieproces nodig. Dit evaluatieproces kan op twee manieren worden uitgevoerd:

1. Evaluatie op basis van het gedrag van de medewerker. Dit levert een subjectieve beoordeling op.
2. Evaluatie op basis van de output (in termen van kwaliteit en kwantiteit) van een medewerker. Dit levert een objectieve beoordeling op.

Subjectieve beoordelingen worden vaker toegepast voor complexe functies, waar het lastig is om output te meten, terwijl objectieve beoordelingen vaker worden toegepast voor minder complexe functies, waar het eenvoudiger is de output te meten. In het geval van Jan Jansen registreert zijn leidinggevende op basis van de output die Jan als facilitair medewerker levert, dat Jan onder de maat presteert. Voorbeelden van taken die Jan goed zou moeten uitvoeren, zijn reparaties en onderhoudsklussen, controleren van verschillende installaties in en om het gebouw en assistentie verlenen in de vorm van informatievoorziening aan aannemers die ingehuurd zijn door Jans werkgever. Jan verleent wel assistentie aan de aannemers, maar de rest van zijn taken verzuimt hij goed te doen.

OORZAKEN VAN NIET-PRESTEREN

Zowel interne als externe factoren kunnen de oorzaak zijn van slechtpresterende medewerkers. Externe factoren kunnen zijn: de relatie met de manager, de manager zelf, onvoldoende carrièremogelijkheden of autonomie, leeftijd, etniciteit en geslacht. Interne factoren die niet-presteren kunnen veroorzaken hebben te maken met het cognitieve vermogen, persoonlijkheid en houding. Jan Jansen heeft een uitstekend cognitief vermo-

gen, zo goed zelfs dat hij zich verveelt bij de reguliere taken en alleen uitdaging ziet bij het verschaffen van informatie aan de aannemers en deze zo op zijn manier aanstuurt. Over het algemeen ziet hij zijn functie niet meer als uitdagend, verveelt zich en heeft weinig tot geen motivatie meer om zijn werkzaamheden uit te voeren.

HOE OM TE GAAN MET NIET-PRESTEERERS?

Is het niet-presteren van werknemers op te lossen? Ja, dat is mogelijk. In de praktijk blijken een aantal factoren van belang.

Ten eerste: zorg voor voldoende ontwikkelings- en carrièremogelijkheden. Als mensen kansen en ontwikkelingsmogelijkheden krijgen, is de kans veel kleiner dat ze slecht gaan presteren, omdat ze zich op deze manier kunnen aanpassen aan hun functie en niet op een te lage of te hoge positie terecht komen.

Een tweede optie om niet-presteren tegen te gaan is in dialoog te gaan met de medewerker. Daarmee komt de manager te weten welke ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk zijn voor de medewerker en kan hij hier op inspelen.

Ten derde is het geven en ontvangen van feedback een belangrijk hulpmiddel om niet-presteren tegen te gaan. Medewerkers ontvangen daarmee heldere en directe boodschappen over hun functies en rol in de organisatie.

ONDERSTEUNING

Een andere optie om niet-presteren tegen te gaan is ondersteuning vanuit de organisatie. Deze ondersteuning moet niet alleen gegeven worden aan goedpresterende medewerkers, maar vooral ook aan gedemotiveerde/slechtpresterende werknemers om te laten zien dat de organisatie ook om de belangen van deze groep medewerkers geeft. Ook zijn trainingen en cursussen mogelijk om niet-presteren, veroorzaakt door een gebrek aan kennis en/of vaardigheden, tegen te gaan. Tijdens de formele en informele (beoordelings)gesprekken tussen Jan en zijn leidinggevende ko-

Feedback is een belangrijk middel om niet-presteren tegen te gaan

men zij er gezamenlijk achter dat Jan op een te lage functie heeft gesolliciteerd. De functie biedt te weinig uitdaging, Jan gaat zich vervelen en zijn motivatie verdwijnt. Doordat de leidinggevende in dialoog is gegaan met Jan, heeft hij het niet-presteren nog op tijd kunnen signaleren. Vervolgens heeft de leidinggevende samen met Jan gekeken wat de oorzaken van Jans niet-presteren precies zijn. Daarna heeft de leidinggevende in samenspraak met Jan een ontwikkelings- en verbeterplan opgesteld, waarbij Jan uitdagendere taken aan zijn functie krijgt toegevoegd. Jan spreekt met zijn leidinggevende af dat ze om de twee weken een gesprek hebben om te evalueren of er vooruitgang zit in het presteren van Jan. Uiteindelijk bleken de taken behorende bij de functie van Jan inderdaad te laag voor zijn cognitieve vermogen. Jan is nadat er taken aan zijn functie werden toegevoegd weer goed gaan presteren.

DE DIALOOG AANGAAN

In gevallen van niet-presteren is het belangrijk dat een manager heldere opdrachten aan een medewerker geeft en zijn verwachtingen duidelijk communiceert. Na een opdracht moet de manager de uitvoering monitoren, eventuele fouten van de medewerker herkennen en hierop actie ondernemen. Het meest belangrijk blijft echter de basis van al deze onderwerpen, namelijk in dialoog gaan met de medewerker, luisteren naar wat deze doormaakt en achterhalen wat hij of zij nodig heeft om zich verder te ontwikkelen.

Met andere woorden, het tegengaan van niet-presteren is een interactief verbeteringsproces waaraan zowel de manager als de medewerker in kwestie aan deelnemen. <<



Sven Dekker (links) is directeur van Mercator Management (www.mercator-management.nl).

Elkan van Dijk is directeur van Scorpio training en heeft voor zijn Master Business Administration wetenschappelijk onderzoek gedaan naar niet-presteerders (zie de site van Mercator).