

Arbeidsrechtelijke aspecten van coaching bij verbetertrajecten & arbeidsconflicten

Tegenwoordig vindt in steeds meer organisaties coaching van medewerkers plaats, niet alleen van leidinggevenden, maar ook steeds meer van niet-leidinggevenden. Ik krijg als arbeidsrechtadvocaat ook steeds vaker vragen van klanten over de juridische aspecten van coaching, met name welke invloed het wel / niet aanbieden van coaching (of weigering door de werknemer!) heeft op de dossiervorming, met het oog op een - eventuele- ontslagzaak bij kantonrechter of CWI.

Om die reden behandel ik hieronder twee uitspraken, waarin de rechter het aanbieden van individuele of teamcoaching min of meer als eis van goed werkgeverschap beschouwt. Uit 2006 al weer, maar naar mijn smaak richtinggevend voor de inburgering van het instituut coaching in de maatschappij.

Als tegenhanger voor de toenemende eisen voor werkgevers op grond van het goed werkgeverschap, betrek ik vaak de stelling, dat op grond van het goed werknemerschap de werknemer goede gronden moet hebben om aangeboden coaching te weigeren, als die aangewezen lijkt om tot verbetering van het functioneren te komen.

Coaching is allereerst wat mij betreft niet te verwarren met een coachende stijl van leidinggeven. Die stijl is aanbevelenswaardig, maar dient niet zo te worden opgevat dat de leidinggevende teveel het privé-domein van de werknemer induikt. Lastig, waar een meer persoonlijke stijl van leidinggeven blijkens onderzoek door werknemers meer en meer wordt gewaardeerd en dus de leidinggevende gemakkelijk op een hellend vlak richting privacyschending gaat; de grens tussen werkcoaching en personal coaching is een heel dunne, die niet goed te trekken is en weer afhangt van allerlei -vaak persoonlijke- omstandigheden.

De vertrouwelijke setting van een extern coachingstraject door een gedragskundige is beter voor geschikt voor meer persoonlijke coaching, is zuiverder en leidt vaak tot betere resultaten. Die voorkomt verder, dat een leidinggevende bedoeld of onbedoeld over de privé-grenzen van een werknemer heengaat en daardoor tegen de eisen van Goed Werkgeverschap zou ingaan.

Rode draad in de rechtspraak is dat een verstoorde arbeidsrelatie een reden kan zijn voor ontslag, maar als het gaat om een werknemer die op zichzelf goed functioneert, dan mag van de werkgever een extra inspanning worden verwacht.

Nu de twee kantonrechter-uitspraken:

Een medewerker van de ict-afdeling van een ziekenhuis had jegens zijn nieuwe leidinggevende zijn frustraties geuit over enkele organisatorische problemen. Zijn werkgever vond dat hij te weinig op zijn eigen gedrag reflecteerde en de oorzaken van de problemen te veel bij derden zocht. Toen de werknemer in zijn frustraties volhardde, diende de werkgever een ontbindingsverzoek in wegens de verstoorde arbeidsrelatie.

De kantonrechter vraagt zich af waarom de arbeidsrelatie in betrekkelijk korte tijd zo ernstig is verstoord, te meer daar de werknemer altijd uitstekend heeft gefunctioneerd. Thans wordt hem verweten niet aan zelfreflectie te willen doen en de hakken in het zand te zetten.

De werkgever zou dit verwijt echter ook aan zichzelf kunnen maken. In een professionele organisatie als een ziekenhuis brengt een moderne opvatting van goed werkgeverschap met zich mee dat de werknemer in zo'n geval een coachingtraject wordt aangeboden. Op die manier kan hij een helder beeld krijgen van zijn eigen positie in de organisatie en van het beeld dat anderen van zijn functioneren hebben.

Zou de werknemer zijn gecoacht, dan was hij waarschijnlijk op enig moment gaan inzien dat hij er verstandig aan had gedaan om aan zelfreflectie te doen. Hij had dan een beter beeld gekregen van de complexiteit van de organisatie en zijn eigen positie daarin. Al met al ziet de kantonrechter dan ook onvoldoende redenen om het ontbindingsverzoek toe te wijzen.

Een andere zaak betrof een chauffeur die zich onhebbelijk en onfatsoenlijk had gedragen jegens enkele collega's. De werkgever diende een ontbindingsverzoek in vanwege de verstoorde arbeidsrelatie.

De kantonrechter stelt voorop dat de werknemer zijn werk altijd naar behoren heeft uitgevoerd. Het knelpunt is kennelijk slechts de incorrecte wijze van bejegening van een aantal collega's. Gelet op het langdurige dienstverband (19 jaar) heeft de werkgever echter onvoldoende gedaan om de relatie tussen de werknemer en deze collega's te verbeteren.

Hem is weliswaar enkele malen verzocht zijn houding te verbeteren, maar niet is gebleken op welke wijze zijn collega's bij dit verbetertraject zijn betrokken. Daarmee wordt te eenzijdig de zwarte piet bij de werknemer gelegd. Partijen dienen met elkaar in overleg te treden.

Daarbij is het met name de taak van de werkgever om de werknemer in staat te stellen door middel van trainingen of coaching zijn houding en gedrag te verbeteren. Zolang dat nog niet is gebeurd, acht de kantonrechter het te vroeg om het dienstverband te ontbinden.

Bronnen:

Kantonrechter Arnhem, 27 januari 2006, LJN: AV3039 (ziekenhuis).
Kantonrechter Haarlem, 2 maart 2006, LJN: AV3390 (chauffeur).