

## Valkuilen van een slechtnieuwsgesprek

**Als manager communiceer je geregeld met je medewerkers. Je verschaft de medewerker informatie en geeft feedback op zijn gedrag of functioneren. In de meeste gevallen verloopt de communicatie soepel en hebben zowel de medewerker als de manager een goed en positief gevoel bij het gesprek. Soms krijg je als manager echter te maken met het brengen van slecht nieuws. En dat is zelden of nooit prettig om te verkondigen.**

Vroeg of laat krijgt iedere manager wel eens mee te maken met het voeren van een slechtnieuwsgesprek. In het ergste geval kan het dan gaan om het aanzeggen van een ontslag of bijvoorbeeld het op non-actief zetten van een medewerker. Het kan echter ook gaan om bijvoorbeeld mededelingen betreffende een bepaald gedrag of een bepaalde actie van de medewerker dat niet wenselijk. Om welke situatie het ook gaat, de praktijk leert dat maar weinig managers dit soort gesprekken prettig vindt om te houden. Het aankondigen van bijvoorbeeld een ontslag blijkt voor veel managers in de praktijk zelden of nooit goed te voelen. Dit geldt eveneens voor het brengen van slecht nieuws dat het gedrag van de medewerker persoonlijk betreft of over het functioneren in de functie gaat. Ontslag- of slechtnieuwsgesprekken behoren dan ook tot de meest moeilijke gesprekken die je als manager zult moeten voeren.

### **Stel het niet uit**

Het moeten brengen van slecht nieuws wordt door de gemiddelde manager als beladen en onprettig ervaren. Het schijnt ook nooit echt te wennen. Heel menselijk en een normale emotie die door veel managers wordt gedeeld. De gevolgen die voortvloeien uit deze beladenheid zijn bijvoorbeeld het niet goed uit je woorden kunnen komen of het maken van communicatieve blunders die achteraf niet meer geheel te herstellen zijn. Een goede voorbereiding en het kiezen voor de juiste manier van communiceren is dan ook voor dit soort gesprekken zeker geen overbodige luxe.

Stel dat er zich een situatie voordoet waarbij het verkondigen van slecht nieuws centraal staat dan kunnen zich een aantal valkuilen voordoen. Het brengen van slecht nieuws is zoals reeds eerder beschreven een nare taak. Hierdoor ontstaat vooral het risico op het uitstellen van een confrontatie. Sommige managers laten de dingen in de praktijk dan te lang op zijn beloop waardoor in essentie uitstel van executie ontstaat. Daar is zowel de medewerker, de manager als het bedrijf niet mee gebaat. Sommige managers geven een medewerker het voordeel van de twijfel en geven bijvoorbeeld geen feedback op onwenselijk gedrag waardoor de frustraties zich onbewust zal opstapelen. Hierdoor ontstaat een negatieve

communicatiespiraal die zeer onwenselijk is en op lange termijn een negatieve invloed kan hebben op de relatie met de medewerker. Sommige managers gaan de inhoud van de boodschap voor zichzelf verrationaliseren. Gedachten als 'het valt eigenlijk ook wel mee' of misschien maak ik me onnodig druk' horen hier bij. Een rationalisatie is eigenlijk een soort van afweermecanisme om de confrontatie uit te stellen of niet te hoeven aangaan. Sommige managers geven vage hints in de hoop dat het gedrag van de medewerker daardoor wel zal veranderen. Ze verpakken de boodschap en draaien om de hete brij heen. Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden. Dit geldt ook voor managers.

### **Bereid het goed voor**

Het doel van een slechtnieuwsgesprek is dan ook vooral het op een duidelijke en directe manier communiceren van de boodschap. Het gesprek dient op een dusdanige manier te worden gevoerd dat de schade voor de medewerker, de manager en het bedrijf tot een minimum wordt beperkt. Als het om een ontslaggesprek gaat is het ten alle tijden raadzaam om vooraf een arbeidsjurist in te schakelen en met die persoon de juridische consequenties door te nemen. De meest voorkomende grondslag voor een ontslag is het disfunctioneren van de medewerker. De inhoud van de aantijgingen moet goed onderbouwd zijn. Tevens is het raadzaam dat dossiervorming uitwijst dat gedurende een langere periode de medewerker niet heeft voldaan aan de gestelde eisen die bij de functie horen. Voorafgaande aan een ontslag heb je als manager, als het goed is, dan ook al een aantal slecht nieuwsgesprekken met de medewerker gehouden. In het merendeel van de gevallen kan een ontslag dan ook zelden of nooit een complete verrassing zijn.

Krijg je te maken met een slecht nieuws gesprek dan is het van belang dat je het gesprek goed voorbereid. Formuleer voor jezelf duidelijk de concrete boodschap die je wilt verkondigen en vraag je af hoe het gesprek in hoofdlijn zal verlopen. Tijdens een slecht nieuws gesprek doorloop je normaliter een aantal fasen. Begin het gesprek met een direct inleiding en geef bijvoorbeeld aan dat je geen goed nieuws hebt of kritische feedback hebt op het functioneren van de medewerker. Formuleer vervolgens de kern van de boodschap en geef kort en zakelijk aan wat je bijvoorbeeld niet bevalt of waar je veranderingen in wilt zien. Gebruik niet meer woorden dan nodig zijn en praat vooral vanuit de 'ik vorm'. Ga niet lopen 'jij-en' dit lokt een verdedigingsreactie uit. Maak duidelijk onderscheid tussen de persoon en het gedrag of zijn functioneren. Haal de medewerker niet onnodig onderuit door het op de persoon te spelen. Beperk je tot het gedrag of het functioneren of de situatie. Geef de medewerker de ruimte om de boodschap te verwerken en tot zich door te laten dringen.

## **Houd het zakelijk**

Er bestaan geen standaardreacties. Er kan in deze fase van het gesprek van alles gebeuren. De medewerker kan de inhoud van de boodschap bijvoorbeeld ontkennen of wil gewoonweg niet aannemen wat hem wordt verteld. De medewerker kan zich gaan verdedigen en met allerlei tegenargumenten komen. Soms kan de medewerker persoonlijk worden en jou als manager het gevoel geven dat het bijvoorbeeld aan je stijl van leidinggeven ligt. De medewerker kan terecht komen in emoties van boosheid of juist heel stil worden. In het meest gunstige geval durft de medewerker afstand te nemen van zijn emoties en naar zijn gedrag of functioneren te kijken. Pas dan kan er een constructief gesprek ontstaan waarin je de situatie van beiden kanten kunt belichten en tot heldere afspraken kunt komen. Het is van essentieel belang het gesprek niet te laten ontaarden in een communicatief gevecht van aanvallen en verdedigen. Laat bij heftige emoties de medewerker uitrazen en reflecteer de gevoelens van de medewerker in plaats van jezelf te gaan verdedigen of de gevoelens te bagatelliseren. Zeg dus bijvoorbeeld 'ik zie dat het je boos maakt' en zeg dus bijvoorbeeld niet 'nou, zo erg is het nou toch ook weer niet'. Probeer de dingen die gezegd worden niet persoonlijk op te vatten of als aanval te beschouwen maar blijf kalm en houd het vooral feitelijk en zakelijk. Laat je in dit soort gesprekken als manager niet leiden door emoties maar vooral door feiten en je gezonde verstand. Laat de medewerker zijn zegje doen, luister en bouw heel bewust stiltes in om de medewerker zijn emoties te laten verwerken.

Als de eerste reactie van de medewerker eruit is probeer dan samen met de medewerker te komen tot een oplossing en duidelijke onderlinge afspraken te maken. Vat tijdens deze fase van het gesprek de feiten en de argumenten nog eens samen en toets of de boodschap ook daadwerkelijk duidelijk is overgekomen. Soms zal de medewerker alsnog proberen het slechte nieuws ongedaan te maken. Laat je wat dat betreft niet verleiden tot een inhoudelijk compromis, houd je bij de feiten en bij je standpunt. Blijf vooral objectief en duidelijk. Zorg ervoor dat er een gespreksverslag gemaakt wordt waarin beknopt en feitelijk de besproken zaken worden weergegeven. Geef de medewerker een kopie en zorg dat er een exemplaar in het medewerkerdossier terecht komt. Zorg ervoor dat er in het verslag geen nieuwe argumenten of feiten staan.

### **Aandachtspunten bij het brengen van slecht nieuws**

- Stel de confrontatie of het gesprek niet uit.
- Praat vanuit jezelf dus in de 'ik' vorm.
- Geef aan wat het gedrag van de medewerker concreet voor gevolgen heeft.
- Wees direct, draai niet om de zaken heen.
- Hou het kort.
- Praat over concreet gedrag of over concrete feiten.
- Communiceer duidelijk en direct. Geef eventueel aan wat je van de ander verwacht.
- Ga na hoe de boodschap over komt bij de medewerker.
- Geef de medewerker de gelegenheid om de essentie van de boodschap te verwerken.
- Hou het gesprek zakelijk. Laat je niet leiden door je emoties.
- Maak onderscheid tussen de persoon en zijn gedrag.
- Zet de inhoud van het gesprek op papier en geef de medewerker hiervan een kopie.

*Tekst: Nathalie van Spall*

*Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info: [www.mana.nl](http://www.mana.nl), [nvanspall@mana.nl](mailto:nvanspall@mana.nl), 076-5339108.*