

EEN GOED ONTSLAGGESPREK BEVAT EEN AANTAL VASTE STAPPEN

Helaas moet ik u mededelen dat...

De crisis gaat niet ongemerkt voorbij. Ook in organisaties die nog volop actief zijn, wordt de geldkraan dichtgedraaid. Werknemers zijn meestal de eersten die daarvan de gevolgen merken. Ook op het secretariaat vallen klappen. Het is aan de leidinggevende dit slechte nieuws te vertellen. Daar kunt u dus ook voor komen te staan. Hoe voert u deze ondankbare taak het beste uit?

Slecht nieuws is er in alle soorten en maten. De grote gemene deler is dat de boodschapper die het nare nieuws komt brengen, vaak enorm tegen het gesprek aanhikt en dat de ontvanger heftige emoties als verdriet en woede kan voelen. Elke leidinggevende ziet er dan ook tegenop om een werknemer te vertellen dat hij ontslagen is. Ook al komt dit relatief

„Iemand ontslaan is nog steeds geen dagelijkse kost”

vaker voor dan vroeger, het is nog steeds geen dagelijkse kost. Toch kunt u zich er wel in trainen. Door bepaalde gesprekstechnieken te gebruiken, vergroot u de kans dat het gesprek ondanks alles goed verloopt en de boodschap overkomt. En dat laatste is uiteindelijk de bedoeling. Om te beginnen: het is niet mogelijk om op een positieve en leuke manier aan een goedwillende en enthousiaste mede-

werker te vertellen dat haar jaarcontract niet wordt verlengd. En het is ook verre van plezierig om een medewerker mee te delen dat ze de opleiding die haar beloofd was, toch niet mag gaan volgen.

Voorspellen

Bijvoorbeeld omdat er even niet wordt geïnvesteerd in opleidingen vanwege de slechte bedrijfsresultaten. Zoals elk gesprek, kunt u ook een ontslaggesprek voorbereiden. Hoe het gesprek verloopt is enigszins te voorspellen, maar niet

Het gespreksmodel voor een ontslaggesprek

- stap 1: zet het spoor uit
- stap 2: breng het slechte nieuws
- stap 3: vang reacties en emoties op
- stap 4: noem feiten, redenen en motieven
- stap 5: denk mee over de vraag: hoe nu verder?
- stap 6: rond het gesprek af.

helemaal. U weet natuurlijk nooit precies hoe de ander zal reageren. Toch is er wel een model te geven voor het voeren van een ontslaggesprek. Al is het gesprek negatief en zal uw gesprekspartner u niet dankbaar zijn, u kunt er op zijn minst voor zorgen dat u het gesprek professio-

„Zorg dat u ontslaggesprek professioneel voert”

neel voert. Als u als de bringer van het slechte nieuws de stappen van het model volgt en de kunst verstaat u aan te passen aan de verwerkingsfase waarin de ander zich bevindt, is er sprake van een professioneel gevoerd ontslaggesprek. Het gespreksmodel bestaat uit een aantal stappen in een bepaalde volgorde.

■ **Stap 1: zet het spoor uit**
Het eerste wat u als bringer van het slechte nieuws (het ontslag) doet, is de vervelende boodschap meteen aankondigen. Hierdoor kan de medewerker zich schrap zetten en komt de eigenlijke klap minder onverwacht. Deze eerste stap duurt kort en bestaat meestal uit niet meer dan één zin. U zegt bijvoorbeeld: ‘Ga even zitten, ik heb erg vervelend nieuws voor je.’ Het is belangrijk dat u voor slechtnieuwsgesprekken een formele opening kiest. Informele openingen die wel hun waarde hebben bij ander soort gesprekken laat u in dit geval achterwege. Beginnen met een babbeltje over

Tip: laat de ketel stoom afblazen

Degene die ontslagen wordt, zal boos, verdrietig of zwijgend op het ontslag reageren. Dat verschilt van persoon tot persoon. Als de medewerker een emotionele uitbarsting heeft, is het belangrijk een inhoudelijke reactie achterwege te laten.

Zeg niks, laat 'de ballon leeglopen' en laat merken dat u luistert en begrip heeft door te reageren met zinnnetjes als:

- 'dat begrijp ik...'
- 'ik zie dat je aangeslagen bent...'
- 'volgens mij ben je heel boos...'

koetjes en kalfjes is dus uit den boze. Het zet de medewerker dan op het verkeerde been, waardoor de klap uiteindelijk des te harder aankomt. Ontslag wordt in dertig seconden en in drie zinnen aangezegd.

- Stap 2: meedelen van het slechte nieuws

Na de aankondiging volgt het slechte nieuws. U draait er niet omheen en vertelt zakelijk en zonder aarzeling de beslissing om in dit geval een arbeidscontract niet te verlengen. Een voorbeeld: 'Ik heb besloten je contract niet te verlengen. De belangrijkste reden is dat jij je targets niet hebt gehaald. Een belangrijk argument is ook dat je met twee klanten ruzie hebt gemaakt. Dat brengt mij tot mijn beslissing om niet met je verder te gaan. Je zult moeten uitkijken naar een andere baan.'

“ Na de ontkenning ontstaan woede en verdriet ”

- Stap 3: opvangen van reacties en emoties bij de ontslagen medewerker
Als de boodschap is doorgedrongen, ontstaat er na de ontkenning meestal verontwaardiging, woede of verdriet. Het kan zelfs gebeuren dat de medewerker zijn zelfbeheersing verliest en zich dingen laat ontvallen die hij onder normale omstandigheden nooit zou zeggen. Hij is blind van woede en kan persoonlijke en venijnige opmerkingen maken. Heel vervelend voor de boodschapper van het slechte nieuws, maar de beste reactie is om dit rustig en zonder oordelen aan

te horen. U kunt af en toe reageren met uitspraken als 'ik kan mij voorstellen dat...', om de emoties op te vangen. In de verwerkingsfase is het zaak dat u invoelingsvermogen laat zien. U luistert, u vat samen en u benoemt de emoties. Hierdoor vindt de medewerker woorden om tot ontlasting te komen. Als hij vraagt waarom hij wordt ontslagen, herhaalt u de boodschap. In de dynamiek en de emotie van het gesprek wisselen stap 3 en 4 zich vaak af. Hoe lang deze fase duurt, is moeilijk aan te geven. Meestal kunt u pas verder met het gesprek als de ander de 'waarom-vraag' stelt. Het is dan wel belangrijk dat u checkt of de ontvanger er al aan toe is om de argumenten voor de beslissing te horen. Als de ander bevestigend antwoordt op de vraag: 'Wil je dat ik je uitleg waarom ik deze beslissing heb genomen?', kunt u de volgende stap in het gesprek zetten:

- Stap 4: noemen van feiten, redenen en motieven

De medewerker heeft er recht op om te weten wat de redenen zijn voor zijn ontslag. Meestal vraagt hij ernaar als de ergste emoties wat gezakt zijn. De ontslagaanzegger heeft zich op deze vraag voorbereid en zet kort en helder de argumenten uiteen. Medewerkers die slecht nieuws te verwerken krijgen, gaan onderhandelen als de ergste boosheid is weggezaakt. Het is daarom belangrijk dat u alleen argumenten aandraagt die onweerlegbaar zijn. Geef hierbij liever twee keiharde argumenten, dan vier waarvan er twee tot discussies kunnen leiden. Zo voorkomt u een welles-niets-discussie.

- Stap 5: meedenken over de vraag: hoe nu verder?

Als de medewerker de fasen van ontkenning, woede en onderhandeling heeft

doorlopen, komt onherroepelijk de vraag: wat nu? Dit is een eerste signaal dat de medewerker voorzichtig zijn blik op de toekomst richt. Want natuurlijk is er nog steeds een toekomst, hoe moeilijk die misschien ook zal zijn. In de voorbereiding is nagedacht over zaken als een sociaal plan, een outplacementtraject, een afvloeiingsregeling, een externe training om te helpen bepaalde vaardigheden bij te spijkeren, een sollicitatietraining, et cetera.

- Stap 6: afronding

Bij de afronding van het ontslaggesprek is het belangrijk aandacht te geven aan punten als:

- Moeten collega's geïnformeerd worden? Zo ja, wie gaat dat doen?
- Wat gaat de medewerker na afloop van het gesprek doen?
- Waar gaat de medewerker naartoe? Naar de afdeling om bij collega's te zijn of naar huis?

Ook kunt u eventueel een afspraak voor een volgend gesprek maken (zie stap 5) waarin u verder afspreekt over hoe nu verder? Het doel van het ontslaggesprek is de boodschap zo te brengen dat deze duidelijk is voor de medewerker. Vervolgens is het belangrijk om gepast en effectief om te gaan met de emoties

“ Helpen om het slechte nieuws te accepteren ”

van de ander. Op die manier helpt u de ander om het slechte nieuws te accepteren. Ook moet de medewerker begrijpen dat de boodschap definitief is en dat het niet mogelijk is er nog over te onderhandelen. Als dat inderdaad het resultaat is, heeft u het gesprek kundig en professioneel gevoerd. Maar leuk zal zo'n gesprek nooit worden, nee.

*Jacco van den Berg is eigenaar van Van den Berg Training & Advies en VDB Werkt!
tel.:(010) 203 32 25
www.vandenbergrtraining.nl*