

HOE VOERT U EEN SLECHTNIUWSGESPREK BIJ ONTSLAG?

Draai niet om het slechte nieuws heen

Moet u een werknemer ontslaan, mogelijk vanwege de coronacrisis, dan kan het aan u zijn om dit slechte nieuws te vertellen. Daar zult u waarschijnlijk tegenaan hikken. Het ontslaggesprek is immers meestal geen dagelijkse kost. Een slechtnieuwsgesprek is opgebouwd uit verschillende fasen. In dit artikel vindt u een gespreksmodel voor het voeren van een ontslaggesprek en tips wat u wel én beter niet kunt doen tijdens het gesprek.

Het is niet mogelijk om op een positieve en leuke manier aan een goedwillende en enthousiaste werknemer te vertellen dat zijn tijdelijke contract niet wordt verlengd, of dat hij de door hem zo gekoesterde en aan hem beloofde opleiding niet mag volgen, omdat door de rode kwartaalcijfers de 'opleidingenkraan' is dichtgedraaid. Slecht nieuws is er in alle soorten en maten. Het gemeenschappelijke is dat de brenger van de nare boodschap vaak enorm tegen het gesprek opziet en dat de ontvanger door het slechte nieuws verschillende

emoties, zoals verdriet en woede, kan ervaren. Er is sprake van een professioneel gevoerd ontslaggesprek als u zich bij het brengen van het slechte nieuws aan een gespreksstructuur houdt en u zich kunt aanpassen aan de verwerkingsfase waarin de ontvanger zich bevindt.

Gespreksmodel

Het gespreksmodel voor een goed ontslaggesprek is als volgt opgebouwd.

Stap 1: zet het spoor

Bij een slechtnieuwsgesprek is het belangrijk om meteen met de deur in huis te vallen. Hierdoor kan de werknemer zich schrap zetten en komt de klap minder onverwacht. De aanzet duurt kort en bestaat meestal uit niet meer dan één zin. Bijvoorbeeld: 'Ga zitten, ik heb vervelend nieuws voor je.'

Wees er goed van doordrongen dat het om een formeel gesprek gaat. Informele openingen die wel hun waarde hebben bij andere gesprekken, moet u nu achterwege laten. Beginnen met het uitwisselen van koetjes en kalfjes is dus

uit den boze. Het zet de werknemer op het verkeerde been, waardoor de uiteindelijke klap des te harder aankomt. Het ontslag wordt in feite 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 van het niet verlengen van de arbeidsovereenkomst. Bijvoorbeeld: 'Ik heb besloten je contract niet te verlengen. De belangrijkste reden is dat je je targets niet hebt gehaald. Een ander belangrijk argument is 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.'

Stap 3: opvangen van reacties en emoties

Als de boodschap is doorgedrongen, kan de werknemer na de ontkenning boos, verdrietig of zwijgend reageren. De reactie verschilt per persoon. Het kan zelfs gebeuren dat de werknemer zijn zelfbeheersing verliest en dingen roept die hij onder normale omstandigheden nooit zou zeggen. Hij kan persoonlijke en venijnige opmerkingen maken. Dit is vervelend voor u als de brenger van het slechte nieuws, maar de beste reactie is dit gewoon aan te horen. Met gevoelsreflecties als 'ik kan mij voorstellen dat...' of 'dat begrijp ik' of 'ik zie dat je aangeslagen bent' kunt u emoties opvangen. Is de werknemer emotioneel, dan is het belangrijk een inhoudelijke reactie achterwege te laten. Wees stil, bevestig

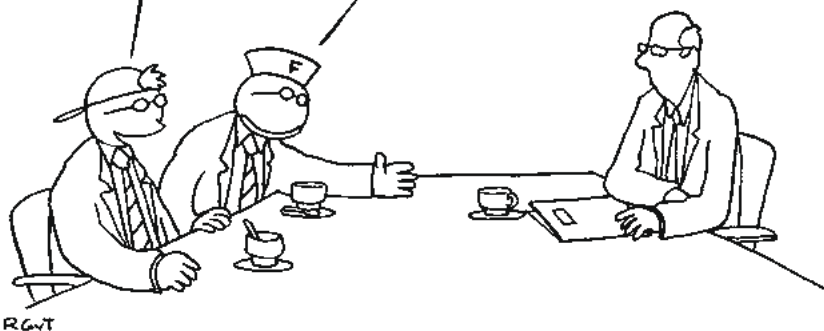
Geen beroep op begrip

Omdat de boosheid van de werknemer zich richt op de brenger van het slechte nieuws, voelt hij zich misschien onheus bejegend. Uzelf rechtvaardigden ('je moet toch begrijpen dat...') werkt dan averechts. De werknemer hoeft helemaal niets te begrijpen en zal dat ook meestal niet doen. Doe dus geen beroep op zijn begrip.

FOKKE & SUKKE MOESTEN BIJ HR KOMEN

WIJ?
ONTSLAGEN?

WE DACHTEN DAT
HET EEN SLECHTNIUWS-
GESPREK ZOU ZIJN!?!



de ander en vang emoties op. Het is van belang dat u in deze verwerkingsfase invoelingsvermogen toont. U luistert, vat samen en benoemt de emoties. Als de waarom-vraag wordt gesteld, herhaalt u de boodschap. In de dynamiek en de emotie van het gesprek wisselen stap 3 en 4 zich vaak af. Hoelang deze fase duurt, is moeilijk aan te geven. Meestal kunt u verder als de werknemer de waarom-vraag stelt. Het is dan wel belangrijk dat u checkt of de werknemer al toe is aan de argumenten. Als de werknemer 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: benoemen van feiten, redenen en motieven

De werknemer 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. U heeft zich op deze vraag voorbereid, zodat u kort en helder de argumenten uiteen kunt

zetten. Werknemers die slecht nieuws te verwerken krijgen, gaan, als de emotie is gezakt, onderhandelen. Het is daarom belangrijk dat u alleen met argumenten komt die onweerlegbaar zijn. Geef liever twee 'keiharde' argumenten, dan vier argumenten waarvan twee 'halfzachte' tot discussies kunnen leiden. Kies dus onweerlegbare argumenten om een welles-nietesdiscussie te voorkomen.

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

Als de werknemer de fasen van ontkenning, emotie en onderhandeling heeft doorlopen, stelt hij onherroepelijk de vraag: wat nu? Dit is een eerste signaal dat de werknemer voorzichtig zijn blik op de toekomst richt. Want er is natuurlijk nog steeds een toekomst, hoe moeilijk deze misschien ook zal zijn op of dat moment lijkt te zijn. Bij de voorbereiding van het ontslag heeft u nagedacht over zaken als een sociaal plan, een outplacementtraject, een afvloeiingsregeling, een externe training

om te helpen vaardigheden bij te spijkeren, een sollicitatietraining, enzovoort. Dit kunt u met de werknemer op een later tijdstip bespreken (zie punt 6).

Stap 6: afronding

In de afronding van het slechtnieuws-gesprek voor ontslag is het belangrijk dat u aandacht geeft aan punten als:

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

Ook kan eventueel een afspraak voor een volgend gesprek gemaakt worden, waarin u met de werknemer spreekt over de vervolgstappen (zie punt 5).

Boodschap

Het doel van het ontslaggesprek is kortom de boodschap zo te brengen dat deze duidelijk is voor de werknemer. Vervolgens is het belangrijk om gepast en effectief om te gaan met emoties om op deze wijze de acceptatie van het slechte nieuws te vergroten. Ook moet de werknemer begrijpen dat de boodschap definitief en niet onderhandelbaar is.

Zoals gezegd is het belangrijk om het slechte nieuws meteen aan te kondigen en er niet omheen te draaien. Breng het nieuws ook niet mooier dan het feitelijk is, slecht nieuws is en blijft gewoon slecht nieuws. Het moet daarom niet dusdanig verzacht of kleiner gemaakt worden dat het geen slecht nieuws meer lijkt. Bijvoorbeeld: 'Zo erg is het niet, je bent jong en goed opgeleid. Je vindt zo weer werk!' Wat u ook niet moet doen, is de 'hang-yourself'-methode toepassen. Dat houdt in dat door het geven van hints u hoopt dat de werknemer zelf het slechte nieuws uitspreekt, bijvoorbeeld: 'Denk je dat gezien de slechte marktontwikkelingen in onze sector en het feit dat je als laatste bij ons in dienst bent gekomen, je behoort tot diegenen die niet ontslagen worden?'

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van het boek *Het Prestatiemenu*, www.vandenbergttraining.nl