

# I SLECHTNIUWSGESPREKKEN

Vrijwel alle mensen moeten dagelijks slecht nieuws vertellen. Of het nu gaat om de mededeling ‘nee sorry, ik heb geen muntjes voor de koffieautomaat’ of om een bikkelhard ontslag. Bij het letterlijk uitspreken van dat slechte nieuws voelen alle vertellers een zekere spanning.

Durf jij je ‘slachtoffer’ recht in de ogen te kijken op het moment dat je het slechte nieuws brengt? Misschien kijk je veel liever naar het formulier met aantekeningen dat je voor je hebt liggen of naar zomaar iets op je bureau. En als je geen muntjes hebt voor de koffieautomaat graai je het liefst demonstratief in je portemonnee, op zoek naar dat ene muntje dat er echt niet is. Of stel dat een notoire lastpost je om een muntje vraagt. Dan geef je het slechte nieuws recht voor zijn raap, misschien wel met een beetje leedvermaak. ‘Nee hoor, ik heb geen muntje.’ Ditmaal trek je geen portemonnee als bewijs en kijk je de lastpost recht in zijn gezicht.

Waarom doe je dit? Omdat je als ongeoefende bringer van het slechte nieuws voornamelijk bezig bent met je eigen gevoelens. Je denkt: ‘Hij zal me een rotzak vinden en ik wil juist geen rotzak zijn.’ Of je denkt het tegenovergestelde: ‘Deze lastpost krijgt zijn verdiende loon. Het kan me niks schelen wat hij van mij vindt.’

In beide gevallen is de kans vrij groot dat je een vervelend gevoel overhoudt aan een slechtnieuws gesprek. Je gevoelens (onzekerheid over jezelf, wraakzucht) zullen na afloop van het gesprek alleen maar heviger zijn dan voor het gesprek. Als je liever geen rotzak wilt zijn en je gesprekspartner barst in huilen uit, krijg jij het ook te kwaad. Of als

de lastpost helemaal niet verandert in een hoopje ellende, maar juist weer het bloed onder je nagels vandaan haalt, zul je na afloop van het gesprek ook weinig plezier hebben beleefd aan je zogenaamde wraak.

Bij het voeren van een ‘goed’ slechtnieuwsgesprek gaat het niet om jouw gevoelens, ook al zitten die je soms in de weg. Het gaat uitsluitend om de gevoelens van de persoon tegenover je! Als je je op die gevoelens aan de andere kant van de tafel concentreert – dit hoofdstuk vertelt je hoe – zul je merken dat het vertellen van slecht nieuws geen vreselijke opgave meer is. Je wordt beslist geen kille chef die nooit slapeloze nachten overhoudt aan bepaalde mededelingen. Maar je zult het slechte nieuws wel op een professionele manier kunnen geven: glashelder en met de nodige steun aan je gesprekspartner. Alleen op die manier zullen beide partijen het minst gekwetst worden.

Deze manier van denken over een slechtnieuwsgesprek begint al in de voorbereidende fase, wanneer het gesprek nog moet komen. Je gaat de klap straks geven, maar je zoekt eerst nog de juiste argumenten om de reden van de klap te onderbouwen. Al in deze fase is het belangrijk om niet je eigen gevoelens te volgen. Verplaats je in de komende gevoelens van de ander!

## De voorbereiding

### JE ARGUMENTEN

Rob de Boer, directeur van een constructiebedrijf, wil zijn medewerker Klaas van Veen ontslaan. Klaas is al bijna tien jaar in dienst. De laatste twee jaar zijn de prestaties van Klaas sterk achteruit gegaan, ondanks de eerdere gesprekken die daarover met hem zijn gevoerd. Hij gedraagt zich ook onverantwoordelijk, waardoor een collega ernstig gewond is geraakt.

**Rob** Klaas, ga zitten. Laat ik meteen maar met de deur in huis vallen. Je kunt helaas niet meer bij ons blijven. Eerlijk gezegd zijn we helemaal niet tevreden over je werk.

**Klaas** Hoezo dan?

**Rob** Nou, je komt vaak te laat en je neemt steeds langere pauzes. Bovendien werk je soms niet zorgvuldig. Ik bedoel, als een klant komt klagen over jouw machines ... dat kan niet, hè? Dan komen wij allemaal in de problemen. Ik heb geen zin om het hele bedrijf naar de knoppen te laten gaan, omdat er iemand op een centrale functie in het bedrijf niet functioneert.

**Klaas** Wat krijgen we nou? Ik heb altijd goede beoordelingen gehad.

**Rob** Niet altijd. Vorig jaar ben je al gewaarschuwd.

**Klaas** Ja, omdat personeelszaken toen niet goed begreep wat er met mij aan de hand was. Dat had toen te maken met mijn echtscheiding. Ik dacht dat ze dat wel uit die beoordeling hadden geschraapt. En dat geintje met die klant is allang achter de rug. Daarna heb je toch geen klachten meer gehad?

**Rob** ... Nee, maar wij vinden toch dat je slecht presteert.

**Klaas** Nou, ik begrijp hier echt helemaal niets van!

**Rob** Kijk, als jij stagiaires gewoon laat aanrommelen terwijl je wel vrij bent gemaakt om die mensen te begeleiden ... Enne, door jouw onvoorzichtigheid achter de draaibank is Kees een vinger kwijtgeraakt. Dat noem ik onverantwoordelijk gedrag.

**Klaas** Ha, dus daar gaat het om! Alsof dat allemaal mijn schuld is. Weet je wat, Rob? Ik ga nu deze kamer uit. Als jij er morgen nog steeds zo over denkt, dan doe je dat maar. Geeft niet joh, ik weet de bond wel te vinden. En anders de rechter wel. Aju!

**Rob** Moet je vooral doen!

Anton Reehorst is filiaalchef van Hypotheekbank 'De Volharding'. Ook hij wil een slecht presterende medewerker ontslaan: Harry van Halen van de afdeling Particulieren.

**Anton** Hallo Harry, ga zitten. Laat ik meteen met de deur in huis vallen. Je kunt helaas niet meer bij ons blijven werken.

**Harry** Wat krijgen we nou?!

**Anton** Sinds ons laatste beoordelingsgesprek is er geen uitzicht op verbetering. We krijgen nog steeds klachten van cliënten over jou. Bovendien hebben de collega's problemen met jouw gedrag.

**Harry** Oh ja, wie dan?

**Anton** Het gaat er niet om wie er klaagt, maar waarover mensen klagen en hoeveel mensen klagen. Ik heb geen keus. Ik moet je ontslaan. Begrijp je dat?

**Harry** Jawel ... Ik vind het alleen een rotstreek. Jij hebt me bij de afdeling Particulieren gezet, terwijl ik liever bij de afdeling Zaken wilde werken. Jij drukt je zin door en als het fout gaat, gooi je mij eruit.

**Anton** Ik kan me goed voorstellen dat je er zo over denkt. Aan de andere kant vraag ik me af of je bij de afdeling Zaken niet tegen dezelfde dingen aan zou zijn gelopen. Ik denk dat het daar ook niet veel beter met je gegaan zou zijn. Ik bedoel: zouden onze cliënten en jouw collega's dan wel tevreden over je zijn geweest?

**Harry** Geen idee. Dat is koffiedik kijken.

Deze twee voorbeelden van een slechtnieuwsgesprek beginnen op dezelfde manier en hebben ook dezelfde boodschap. Toch loopt het gesprek van Rob de Boer uit op een regelrechte ruzie, terwijl filiaalchef Anton Reehorst de zaak aardig onder controle houdt. Is Anton slimmer dan Rob? Nee. Anton doet maar een ding: hij gebruikt twee belangrijke argumenten voor het slechte nieuws:

- 1 klachten van cliënten
- 2 klachten van collega's.

Rob gebruikt vijf argumenten, sterke en zwakke door elkaar:

- 1 Klaas komt vaak te laat
- 2 hij neemt steeds langere pauzes
- 3 hij werkt onzorgvuldig
- 4 hij begeleidt de stagiaires slecht
- 5 hij veroorzaakt, weliswaar indirect, door onverantwoordelijk gedrag een ongeluk.

#### VERPLAATS JE IN DE ANDER

- Hoe zou jij het vinden om te horen dat je niet deugt, met een waslijst van sterke en zwakke argumenten?
- Hoeveel respect zou je hebben voor de persoon tegenover je?
- Wat zou je doen met het sterkste argument en wat met het zwakste argument?

Anton heeft eerst goed nagedacht over alle argumenten. Er is eigenlijk veel meer aan de hand met Harry. Hij komt vaak te laat, hij weigert trainingen te volgen en hij maakt soms domme rekenfouten. Anton ergert zich groen en geel aan Harry, maar neemt zich voor om deze minpunten niet te gebruiken. Anton beperkt zich tot de klachten van cliënten en collega's. Daarmee slaat hij twee vliegen in een klap:

- deze twee argumenten zijn onweerlegbaar
- Anton kan zich tijdens het gesprek op deze twee argumenten blijven concentreren. Ook als Harry de schuld op Anton wil schuiven:

**Harry** ... Jij hebt me bij de afdeling Particulieren gezet, terwijl ik liever bij de afdeling Zaken wilde. Je drukt je zin door en als het fout gaat, gooi je mij eruit ...

Anton gaat niet in de verdediging. Wel reageert hij afdoende op Harry's verwijt door terug te grijpen op de twee gekozen argumenten: 'Zouden onze cliënten en collega's wel tevreden over jou geweest zijn als je bij de afdeling Zaken had gezeten?' Harry probeert onder het slechte nieuws uit te komen door Anton medeplichtig te maken. 'Als jij je zin niet had doorgedrukt, was dit allemaal niet gebeurd.'

## 16

Het is verleidelijk voor Anton om hier dieper op in te gaan. Hij vindt het niet leuk om ergens van te worden beschuldigd, zeker niet door een man op wiens gedrag hij nog veel meer op aan te merken heeft.

Toch gaat Anton niet in op Harry's beschuldiging. Hij gebruikt consequent zijn twee argumenten: klachten van cliënten en klachten van collega's.

Het kiezen van twee, hooguit drie zwaarwegende argumenten is geen trucje om Harry en Klaas de mond te snoeren, noch om Anton en Rob als overwinnaar uit de bus te laten komen. Een slechtnieuws gesprek kent geen winnaar en verliezer. De uitkomst staat immers al vast, nog voor het gesprek begint. Het beperken van de argumenten is alleen bedoeld om het gesprek goed te laten verlopen. Als je veel argumenten gebruikt, sterke en zwakke, begint je gesprekspartner te geloven dat je het allemaal niet zo zeker weet. Hij denkt dat er nog een weg terug is. Die indruk mag je absoluut niet wekken. Het zou het verdere gesprek om drie redenen ernstig bemoeilijken:

- je gesprekspartner zal het slechte nieuws lang blijven aanvechten
- je raakt verzeild in een welles-nietesspelletje
- je gesprekspartner wordt onnodig veel bozer als hij na een discussie, die hij hoopte te kunnen winnen, erachter komt dat het nieuws toch onomkeerbaar is.

## PLAATS EN TIJD

Bij een goede voorbereiding hoort ook het bepalen van de plaats en de tijd. Jij bepaalt waar je een slechtnieuwsgesprek voert en wanneer.

## VERPLAATS JE IN DE ANDER

Het is maandagochtend 09.00 uur. Je moet bij de directeur komen. Je hebt al een vermoeden waarover hij wil praten: je verkoopcijfers zijn al een paar maanden onder de maat en vorige week hebben collega's bij de directeur geklaagd over je gedrag. Je hart bonkt in je keel. Als je binnenkomt, doen je ogen pijn van het tegenlicht achter zijn rug. Het gezicht van de directeur is niet meer dan een silhouet. Naast hem ontwaar je nog meer silhouetten: het hoofd personeelszaken en zijn assistent. Een zwaardere delegatie dan je verwachtte. Ze zeggen dat zij twee uur voor dit gesprek hebben uitgetrokken.



Hoe voel jij je na twee uur? Je ziet scheel van de hoofdpijn door het felle tegenlicht, je voelt je compleet 'platgewalst' door drie mensen en herinnert je van het laatste uur nauwelijks meer wat er eigenlijk gezegd is, behalve dat je bent overgeplaatst naar een eenmanspost ver van het hoofdkantoor. Je denkt: 'Hoe kom ik de rest van de dag nog door?'

Nogal wat slechtnieuwsgesprekken worden op deze manier gevoerd. Waarom? Omdat mensen als Anton en Rob al genoeg problemen hebben met het gesprek zelf en niet stilstaan bij praktische zaken die evengoed van invloed zijn. Of omdat leidinggevendend doelbewust een 'lastig varkentje' in de hoek willen zetten uit rancune of uit angst het van dit 'varkentje' te verliezen.

Dit is onnodig. Een slechtnieuwsgesprek is geen bokswedstrijd. Zorg ervoor bij een slechtnieuwsgesprek dat de boodschap zo helder mogelijk overgebracht wordt en leid vervolgens de emoties in goede banen. Een verkeerde ambiance zal de boodschap alleen maar onduidelijker maken en de emoties versterken.

#### EEN PAAR TIPS

- Geen verhoorachtige opstelling van tafels en stoelen.
- Ga niet te dicht bij elkaar zitten.
- Beperk het aantal deelnemers aan het gesprek.
- Schakel alle ruis uit. Geen telefoontjes, geen secretaresses die iets komen vragen et cetera.
- Geen tegenlicht voor je gesprekspartner.
- Houd het gesprek kort. Na een uur vallen beide partijen in herhaling. Regel desnoods een vervolggesprek.
- Liever geen gesprek op maandagochtend. Na afloop kan je gesprekspartner nog dagen last hebben van de klap. Aan het eind van de week is beter, zodat in het weekeinde het slechte nieuws kan bezinken.



## ‘Suiker en melk?’

**Rob** Nou Klaas, daar zitten we dan. Tjonge, tjonge, het is vandaag wel stervensdruk, hè. Zeg, ik zit hier ontzettend mee. Ik heb iets hier voor me liggen waar ik gewoon geen raad mee weet.

**Klaas** Goede raad is duur, zeggen ze altijd.

**Rob** Ja, zeker in dit geval. Het gaat namelijk om jou. Dat is mijn probleem.

**Klaas** [verstijft, vermoedt al iets] Oh, wat is er dan?

**Rob** Wacht even, hoe drink jij je koffie ook alweer? Met suiker en melk?

**Klaas** Nee, gewoon zwart. [raakt geïrriteerd: ‘Wat een slapjanus, hij durft het niet te zeggen.’] Maar om mij? Doe ik iets niet goed?

**Rob** Nou ... laat ik het zo zeggen: hoe denk je zelf dat je het afgelopen jaar hebt gewerkt?

**Klaas** [‘Niet te geloven, wat een draaikont. Moet ik soms mijn eigen graf graven?'] Wel goed, denk ik. Ik bedoel, ik heb natuurlijk een hoop ellende gehad vorig jaar met mijn ex-vrouw, maar daar ben ik nu wel overheen. Mijn werk lijdt er niet meer onder.

**Rob** Vind je?

**Klaas** [‘Waar wil je nou heen?'] Volgens mij niet, nee.

**Rob** Ik weet het niet.

**Klaas** [‘Nou moet het afgelopen wezen!'] ...

**Rob** Het spijt me Klaas, ik heb iets rots te zeggen. Je kan niet langer bij ons blijven. Ik moet je ontslaan.

Zal Klaas nu minder emotioneel reageren op het slechte nieuws? Zeker niet. Door de weifelende houding van Rob is Klaas al behoorlijk geïrriteerd geraakt, nog voordat hij het slechte nieuws heeft gehoord.

Veel mensen die een nare mededeling moeten doen, hebben moeite om de steen al in het begin van het gesprek in de vijver te gooien. Zij stellen het slechte nieuws zo lang mogelijk uit. Je ziet nu dat zo'n weifelende houding de zaak alleen maar verslechtert. Bovendien gaat er veel kostbare tijd verloren, en die tijd is juist hard nodig om de golven op te vangen nadat de steen is gevallen. Dus het is van belang dat je snel het slechte nieuws vertelt.

Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Je hebt te maken met je eigen emoties. Een weifelachtige houding tijdens slechtnieuwsgesprekken wordt vaak door twee emoties veroorzaakt. Door angst ('nou krijgen we ruzie') en door schuldgevoel ('ik zit er net zo mee').

Sommige mensen zeggen: 'Ja, die emoties herken ik wel, maar als leidinggevende moet ik me daar overheen zetten. Het is mijn taak om duidelijk te zeggen waar het op staat.' En toch, als het gesprek begint, worden deze leidinggevers geplaagd door schuldgevoel of door angst voor een verschrikkelijke schreeuwpartij. Het is dan verleidelijk om het slechte nieuws nog even uit te stellen. Of, zoals Rob doet, om het slechte nieuws in de vragende vorm te vertellen ('Hoe denk je er zelf over?') in de ijdele hoop dat Klaas het nieuws zelf zal uitspreken en misschien niet zo boos zal worden.

Dit heet de 'hang yourself-methode', ofwel het zodanig stellen van vragen dat het 'slachtoffer' met zijn antwoorden zichzelf de das omdoet. Als je op deze manier het slechte nieuws overbrengt, zal dat eerder meer emoties oproepen dan dat het emoties vermindert.

Nog een verkeerde manier om het slechte nieuws te brengen: 'de pil vergulden'. Je vertelt eerst het slechte nieuws en gaat daarna de bittere pil verzachten door nadrukkelijk de positieve kanten van het nieuws op te sommen. De ander is daar nog helemaal niet aan toe en zal zich daarom alleen maar irriteren aan je goede bedoelingen. Bijvoorbeeld zo: