

Berend Schilder

Howe zal ik het zeggen?

LASTIGE

GESPREKKEN OP HET WERK

INHOUD

Inleiding	7
1 Slechtnieuws gesprekken	11
2 Functionerings gesprekken	43
3 Beoordelings gesprekken	65
4 Lastige situaties	83
Literatuur	96

INLEIDING

Waarom zien we soms op tegen bepaalde gesprekken en willen we ze het liefst zo snel mogelijk achter de rug hebben? In hoofdzaak komt het neer op het volgende: de meesten van ons vinden een gesprek lastig als we een nare mededeling moeten doen aan onze gesprekspartner. Onzekerheid over hoe u een lastig onderwerp aan moet snijden, speelt mogelijk een rol of misschien bent u bang voor de reactie van de ander. Uw gesprekspartner wordt misschien wel kwaad, gaat schreeuwen, huilen of klappt compleet dicht. Wat doet u dan? Hoe gaat u met die emoties om?

Als leidinggevende kunt u er nu eenmaal niet onderuit om af en toe een lastig gesprek te voeren. Hoe vervelend u dat soms ook vindt. Er zijn altijd wel een paar problemen die besproken en opgelost moeten worden. Daarom voert u immers die gesprekken.

Dit boek helpt u om confronterende gesprekken minder 'moeilijk' te maken. Er komen een aantal gesprekssoorten aan de orde die door velen als lastig worden ervaren: slechtnieuwsgesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en gesprekken over lastige situaties die door u gesignaleerd worden of die door de medewerker zelf naar voren worden gebracht.

De nadruk bij de behandeling van deze onderwerpen ligt niet zozeer op de specifieke technieken van deze gesprekssoorten, maar op hoe u minder last kunt hebben van uw emoties die maken dat u het een lastig gesprek vindt. Dat kunnen uiteenlopende gevoelens zijn: angst voor de reactie van de ander, medelijden, schuldgevoel, onzekerheid, bang niet goed begrepen te worden, et cetera.

Emoties die het verloop van het gesprek zeer kunnen beïnvloeden, waardoor ook de emoties bij de ander hoger oplopen dan nodig is. Ze komen het doel dat u met het gesprek voor ogen hebt – het boven water krijgen van problemen en de oorzaken, en het zoeken naar oplossingen die leiden tot beter functioneren van uw medewerkers – niet ten goede.

De ander zit namelijk helemaal niet op uw indrukken te wachten. Die wil het liefst zijn eigen ei kwijt, of in ieder geval snel weten waar u naartoe wilt. Eigenlijk wil de medewerker volop aandacht voor zijn gevoelens. Als die ander geen werkelijke aandacht krijgt, wordt een gesprek pas echt moeilijk.

Iemand die zijn nood klaagt, heeft vaak meer baat bij een luisterend oor, het gevoel begrepen te worden, dan bij een concrete oplossing. De chef die zijn eigen gevoelens en gedrag onder controle kan houden, zal ook een luisterend oor kunnen bieden en daardoor ook het gesprek onder controle kunnen houden. Dat lijkt een waarheid als een koe, maar in de praktijk gaat het toch vaak mis.

Hoe zal ik het zeggen? geeft leidinggevend het nodige gereedschap om een moeilijk gesprek wél goed te laten verlopen. U leert hoe u beter met uw eigen emoties en die van de ander om kunt gaan en hoe u door uw gedrag het gedrag en de reacties van de ander kunt sturen.

Het eerste hoofdstuk in dit boek gaat over slechtnieuwsgesprekken. U leert uw eigen blokkerende emoties te verminderen waardoor u het slechte nieuws op een verantwoorde manier kunt geven, zonder de ander onnodig te kwetsen. Stap voor stap ziet u welk effect uw gedrag heeft op de ander. U zult ook merken dat u ondanks de nare boodschap toch veel invloed kunt uitoefenen op het verloop van het gesprek.

De inzichten uit dit hoofdstuk komen goed van pas in de volgende hoofdstukken over functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Deze gesprekken bevatten weliswaar minder slecht nieuws, maar

zijn soms net zo moeilijk. Hoe bewaart u uw kalmte en hoe bereikt u toch het doel van het gesprek?

Ook kan het gesprek lastig worden wanneer de situatie lastig is. Hierover gaat het laatste hoofdstuk. De ander geeft grif toe dat hij slecht functioneert, maar vertelt plotseling ook waarom: zijn huwelijk is onlangs op de klippen gelopen. Hoe moet u dan verder? Tot slot gaat dit hoofdstuk ook in op het zoeken naar oplossingen, dat tevens de eindfase van ieder moeilijk gesprek is.

Het is raadzaam om het boek als geheel te lezen en niet alleen de hoofdstukken door te nemen die betrekking hebben op een bepaald gesprek dat u binnenkort te wachten staat. De vaardigheden en valkuilen waar u op moet letten tijdens elk soort moeilijk gesprek zijn door het hele boek verwerkt.

I SLECHT NIEUWSGESPREKKEN

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.

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

Waarom doet u dit? Omdat u als ongeoeffende bringer van het slechte nieuws voornamelijk bezig bent met uw eigen gevoelens. U denkt: ‘Hij zal me een rotzak vinden en ik wil juist geen rotzak zijn.’ Of u 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 u een vervelend gevoel overhoudt aan een slechtnieuws gesprek. Uw gevoelens (onzekerheid over uzelf, wraakzucht) zullen na afloop van het gesprek alleen maar heviger zijn dan voor het gesprek. Als u liever geen rotzak wilt zijn en uw gesprekspartner barst in huilen uit, krijgt u het ook te kwaad. Of als de

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

Bij het voeren van een ‘goed’ slechtnieuwsgesprek gaat het niet om uw gevoelens, ook al zitten die u soms in de weg. Het gaat uitsluitend om de gevoelens van de persoon tegenover u! Als u zich op die gevoelens aan de andere kant van de tafel concentreert – dit hoofdstuk vertelt u hoe – zult u merken dat het vertellen van slecht nieuws geen vreselijke opgave meer is. U wordt beslist geen kille chef die nooit slapeloze nachten overhoudt aan bepaalde mededelingen. Maar u zult het slechte nieuws wel op een professionele manier kunnen geven: glashelder en met de nodige steun aan uw 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. U gaat de klap straks geven, maar u zoekt eerst nog de juiste argumenten om de reden van de klap te onderbouwen. Al in deze fase is het belangrijk om niet uw eigen gevoelens te volgen. Verplaats u in de komende gevoelens van de ander!

De voorbereiding

UW 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 de 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.

De twee voorbeelden van een slechtnieuwsgesprek, die u zojuist gelezen heeft, 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 U IN DE ANDER

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