

CARTOON / WIEGEL



Breng slecht nieuws op goede manier

Het gaat niet goed in de bouw. Op tal van plaatsen vallen ontslagen. Als leidinggevende moet je dan een slechtnieuwsgesprek voeren. Veel managers zien daar tegenop, maar is dat terecht? Volgens Walrick van Belkom en Frens Pries kan een slecht gevoerd slechtnieuwsgesprek veel kapot maken, ook bij de mensen die achterblijven.

Het ontslaan heeft een grote impact op de direct betrokkenen. Maar ook op de rest van een organisatie heeft het een grote invloed. De wijze waarop een organisatie omgaat met verliezers (en reken maar dat iedereen ziet hoe jij dat doet!) bepaalt de sfeer voor jaren. Ontslag is meestal vervelend en helaas soms onvermijdelijk, maar een amateuristische benadering kan echt funeste gevolgen hebben voor het gehele bedrijf. Weet ook dat je beter één keer hard kunt ingrijpen dan drie keer half; hoewel het omgekeerde echt heel vaak voor komt. We geven enkele tips voor een slechtnieuwsgesprek.

Vorbereiding

Ga nooit onvoorbereid of nonchalant te werk, maar verdiep je en pak het gestructureerd aan. Dus blok je agenda en maak een strak tijdschema. De regel is dat de slechtnieuwsgesprekken eerst komen en gelijk daarna volgt een plenaire toelichting voor de achterblijvers. Bereid een gesprek per persoon voor en zorg dat er een ontslagbrief per medewerker gereed is. Een gesprek duurt circa tien minuten en wordt altijd door twee personen gevoerd. Schat op voorhand in hoe lang de medewerker nog nodig is voor (overdracht van) werkzaamheden. Trap niet in de valkuil, dat een slechtnieuwsgesprek alleen over ontslag gaat. Een wijziging van

functie of outsourcing van de werkzaamheden, maar ook herplaatsing bij een andere werkgever ervaren medewerkers ook als slecht nieuws. Dan het gesprek zelf; hou het kort en zakelijk. Het gesprek is op te delen in een aantal fasen:

- Vertel het slechte nieuws (de klap uitdelen): geef een passende korte inleiding en vertel dan kort en helder waar het op staat. Geef een korte motivering in algemene bewoordingen (marktomstandigheden, bezuinigingstaakstelling opgelegd gekregen, keuzes maken noodzakelijk, keuze helaas op jou gevallen). Wat je zeker niet moet

Je kunt beter één keer hard ingrijpen dan drie keer half

doen is de mededeling uitstellen of camoufleren, of de mededeling rechtvaardigen. Geef bovendien géén inkijkje in je afweging, in waarom je voor deze specifieke medewerker gekozen hebt. Dit leidt maar tot allerlei niet relevante discussies en meestal is de medewerker al verdoofd. En, het kan altijd nog in het volgende gesprek,

- Help bij de verwerking (maar hou het kort). Dus geef ruimte voor de emotionele reacties op het slechte nieuws (stiltes, knikken, samenvatten van de reactie; kortom uit de houding en mimiek moet begrip voor de emoties blijken). Geef desgevraagd nadere informatie (beperk je tot de hoofdlijnen), maar alleen als de medewerker tot luisteren in staat is. Mocht de medewerker het slechte nieuws gaan ontkennen of willen bediscussiëren (hetgeen nogal eens voorkomt), bevestig dan de emotie en herhaal de boodschap nogmaals. Wat je zeker niet moet

doen is contra-agressie, de discussie aangaan of te snel de ontkenning willen doorbreken.

- Rond het gesprek af en zorg voor opvang. Maak bijvoorbeeld een vervolgsprake. Wijs de medewerker op opvangmogelijkheden op kantoor. Geef de medewerker vandaag vrijaf en check of de betrokkene op eigen gelegenheid naar huis kan. Reik tenslotte de ontslagbrief met een eventuele kopie van het sociaal plan uit. Je zorgt altijd voor opvang van de medewerker door een collega (bijvoorbeeld de directiesecretaresse).

Vervolggesprek

Later is het beter mogelijk om het gesprek weer op te pakken. Dit vervolggesprek zal ook gaan over de beëindiging van de werkzaamheden, de opzegtermijn, richtdatum uit dienst, herplaatsingsmogelijkheden, beëindigingsvergoeding etc. Geef de ruimte om verhelderende vragen te stellen. Vertel de medewerker wat de opzegtermijn is die van toepassing is. Maak afspraken over aanwezigheid en (de overdracht van) werkzaamheden. Zorg ook voor een goede administratieve afhandeling van de ontslagen. Het voorgaande lijkt op een standaardformule en dat is het ook wel. Er zijn maar weinig mensen die voor de vuist weg een dergelijk gesprek in kunnen gaan en eigenlijk is dat op de keper beschouwd ook niet respectvol of zorgvuldig. Een slechtnieuwsgesprek is nu eenmaal een mengeling van enerzijds kille zakelijkheid en anderzijds emotie. Maar beiden op het moment dat het nodig is. En het vergt altijd de volle aandacht van managers. Een slecht slechtnieuwsgesprek maakt meer kapot dan je lief is.

Walrick van Belkom
DubbelW consultancy
Frens Pries
Hogeschool Utrecht/PRO6managers

WETENSCHAP

Andere aanpak voor de gevel

Tegenwoordig ontwerpen we gebouwen over de hele wereld. Als we gebouwen van eerdere periodes bekijken, is meteen te zien waar het gebouw thuishoort. Een blik in de architectuurtijdschriften laat echter zien dat ontwerpen overal min of meer gelijk zijn.

Vooraf kantoorgebouwen volgen trouw de internationale stijl met volledig transparante gevels en interne zonwering, waardoor de herkomst van een gebouw tegenwoordig niet meer is te achterhalen. Ze zijn praktisch hetzelfde.

Je moet je natuurlijk afvragen of het verstandig is om glazen torens te bouwen in de woestijn. Ons milde klimaat komt goed uit: hoogontwikkelde gevels staan natuurlijke ventilatie toe, slimme klimaatinstallaties zorgen voor een goed binnenklimaat. Maar het domweg kopiëren van deze gebouwprincipes in andere klimaten is niet verstandig. De wens van hoge transparantie zal moeten worden gecompenseerd met het grootschalig toepassen van klimaatinstallaties zoals airconditioning en leidt dus tot een enorm hoog energiegebruik.

Aan de TU Delft wordt op dit moment een PhD-onderzoek afgerond waarin het ontwerpproces in een vroeg stadium wordt ondersteund bij het kiezen van de juiste combinatie van gevelprincipes en klimaatinstallaties. De FET (Facade Expert Tool) is gebaseerd op klimaatanalyse, en geeft aanbevelingen om het aantal opties van oplossingen en functies dat het beste werkt in een specifiek klimaat, te verminderen.

Onderzoek naar verschillende oplossingen binnen deze studie geeft aan, dat vaak niet meer dan 30 procent glas nodig is voor daglichttoetreding. Meer zal leiden tot oververhittingsproblemen die vervolgens weer moeten worden opgelost met aanvullende installaties.

Het is tijd voor een andere aanpak. Misschien is een volledig transparante, ingewikkelde gevel niet het antwoord. Hoe zullen gevels er in de toekomst uit zien? We verwachten dat glas nog steeds een belangrijk deel van de gevel vormt, maar beter gekozen en geplaatst in vlakken waar het beter tot zijn recht komt. De gevel zal worden voorzien van nieuwe vlakken met toegevoegde waarde, zoals energieproductie, zonlichtvangst of daglichtweerskaatsing.

Het vele onderzoek naar nieuwe materialen zal leiden tot nieuwe oplossingen om toekomstige eisen te vervullen. De gevelbekleding van de toekomst zal niet alleen bestaan uit esthetisch gekozen materialen, maar ook functioneel zijn. Anders gezegd: we moeten gebouwen ontwerpen die meer weghebben van een zeilschip dan een trawler met pruttelende dieselmotor.

Marcel Bilow
TU Delft

COLUMN / VERHOEVEN

Lieve Marja

Bij het afscheid van onze laatste ontmoeting twijfelde ik nog, maar de eerstvolgende keer dat ik je zie zul je me voelen. Wat ben ik blij dat mijn stemgedrag heeft bijgedragen tot jouw positie. Eindelijk een bevelhebber aan het onderwijsroer waar ik veel confidentialiteit heb. En nu maar hopen dat je niet wegzinkt in het parlementaire spel van pappen, nathouden en zakken vullen. De botte bijl erin en laat je vooral niet afschrikken door ambtenaren, onderwijskundigen en te dik betaalde schoolmanagers. Toen jij als Janneke het mondaine leven instapte werd een omvangrijke wending van het onderwijssysteem ingezet. Dat dit de prelude zou zijn van een totale aftakeling op het gebied van opvoeding en basisvaardigheden, had niemand in de gaten. De goedbedoelde Mammoet van jouw partijgenoot Cals, heeft het gehele curriculum van de onderwijstkast vernield. De rondvliegende scherven hebben veel verwondingen veroorzaakt. Nieuwe bezems vegen schoon, laat maar eens zien dat je in staat bent het 'nieuwe leren' bij het oud vuil te zetten. Nadat het basisonderwijs op het goede spoor is gezet, moet je vooral niet vergeten de oude ambachtsschool weer op te tuigen. Nee, ik bedoel niet het faciliteren van

'vakcolleges', een door handige marketeers gebruikt fenomeen om het belabberd praktijkonderwijs op te wrijven, maar een inspirerend instituut waar handige bollebozen op HAVO-VWO niveau, technisch vakonderwijs kunnen volgen. Binnen dit schooltype zou de allesbepalende vorming kunnen plaatsvinden die nodig is voor toekomstige aannemers, architecten, constructeurs, maar ook voor kunstenaars, designers, journalisten, leraren, wetenschappers en vertegenwoordigers in ons parlement. Kortom, visionairs die in staat zijn ons land weer te sturen naar een rijk cultureel niveau waar weer plaats is voor roepingen, idealisme en een hoge Pisa-score. Eigenlijk hoef je er nog niet eens veel voor te doen. Als je me twee miljoen euro geeft, want meer hoeft het niet te kosten, zal ik mijn betoog bewijzen. Lieve Marja, nog een afsluitend advies: laat je niet verleiden om komende zomer als een uitgedoste karikaturale lovebootpilas mee te varen over de kanalen van Amsterdam. Het zou je imago van serieuze onderwijsrestaurateur geen goed doen. Wanneer zien we elkaar weer?

H.A.J.(Harry) Verhoeven
Bouw Educatie Groep

Wilt u reageren? U kunt Hary Verhoeven mailen via h.verhoeven@sdu.nl