

How to deliver unpleasant information with compassion and credibility.

Breaking Bad News

Annoncer une mauvaise nouvelle

Comment annoncer une mauvaise nouvelle avec crédibilité et compassion.

by / par Merge Gupta-Sunderji

EXCEPTIONAL communication skills are in high demand in the workplace, but often in short supply. Since delivering bad news is one of the toughest communication challenges, if you can improve your competency in conveying undesirable information you will be at an advantage.

In the workplace, there are all sorts of possible scenarios that can occur when it comes to being the bearer of unpleasant tidings: letting your boss know that a project is off-schedule or over-budget, giving one of your employees a terrible performance review, breaking the news to a co-worker that you'll be unavailable to help them with a work assignment, or announcing to your team that vacation schedules are being cut back. These situations will test your communication skills to the limit. Your two biggest obstacles will be separating your emotions from your message, and listening more than you talk. Your objective is to soften the blow without sugar-coating the facts.

Here are seven definitive things to keep in mind. First, don't put it off. Bad news is like bad food: the longer it sits, the worse it tastes. Take a deep breath, and get on with it. Second, try to assess whether or not the

news is expected. People go through four phases when they hear a negative message - denial, anger, acceptance, and search for solutions. If the disappointing news is expected, chances are that the receiver may have worked through some of the denial and anger already, and thus may be closer to the acceptance phase than if the news were a complete surprise.

Always introduce the subject with an opener that tries to soften the message. Starting with "I am sorry to have to tell you," "Unfortunately," or "Regrettably" tones down the intensity of the message. Granted, in some situations, the news may be so bad that no words could assuage it, but by choosing a soft opening, you are attempting to mitigate the damage.

Fourth, and this is vital, listen to what the other person has to say. Expect them to react with denial and anger (remember, it is normal) and let them vent in response to your message. Don't try to interrupt or cut them off; just listen quietly. The trust that you can build by simply letting people say what they feel is extraordinary. If it's possible, acknowledge and validate their emotions, but do it without accepting responsibility. Saying "I can see that this whole situation is upsetting to you"

recognizes and accepts their feelings, without you taking ownership for the difficult circumstances.

In due course, it will be time for you to continue. Start by using a word or phrase from the other person's last sentence. This repetition will show them that you were listening. Then provide any additional information you can, and try to be as specific as possible. Explaining that you have a \$14,500 cost overrun in system troubleshooting fees because of changes in one particular system module will achieve much greater clarity than simply saying that you are over-budget because of system changes.

Don't ask general questions such as "What can I do?" That usually leads to irritation. Instead, state specifically what you are prepared to do to help resolve or lessen the impact of the bad news. Identify and describe specific corrective actions that you have already taken, or you are willing to take individually or jointly with this person. Again, the key here is to be precise, not rambling and ambiguous. Whatever you do, don't make guarantees that you can't deliver.

Finally, when you end your conversation, make certain you summarize. Thank the person for their willingness to have this

conversation with you. Then, review what you've covered, clarify your plan, and agree on who's doing what before the next interaction. Delivering bad news will never be anyone's favourite thing to do. However, by keeping your cool and these points in mind, you can go beyond just getting your message out to actually being respected for doing so with compassion and credibility. ■■

LES HABILITÉS exceptionnelles en communication sont en forte demande sur le marché du travail; cependant, rares sont ceux qui excellent en cette matière. L'annonce de mauvaises nouvelles étant l'un des défis les plus importants en communication, l'amélioration de vos aptitudes en matière de transmission d'information déplaisante constituera un atout de taille.

Au travail, vous pouvez être appelé à annoncer toutes sortes de nouvelles désagréables. Par exemple, vous pourriez devoir informer votre patron qu'un projet prend du retard ou dépasse le coût prévu, transmettre l'un de vos employés les résultats désastreux d'une évaluation de rendement, annoncer à un collègue que vous ne pourrez pas l'aider à réaliser un projet ou annoncer à votre équipe que vous devez réduire la période de vacances. Ces situations mettront à l'épreuve vos compétences en communication. Les deux principaux obstacles à surmonter seront les suivants : vous détacher du message et écouter plus que vous ne parlerez. Vous devez chercher à amortir le choc sans enjoliver les faits.

Il y a sept choses à garder en tête. Tout d'abord, ne remettez pas l'annonce à plus tard. Les mauvaises nouvelles, c'est comme la nourriture: plus on la garde, plus elle a un arrière-goût. Prenez une grande respiration et passez à l'acte. Ensuite, essayez d'évaluer si la nouvelle était attendue. Habituellement, les gens passent par quatre phases lorsqu'ils entendent un message négatif : le déni, la colère, l'acceptation et la recherche de solutions. Si une mauvaise nouvelle est attendue, il y a des chances que votre interlocuteur ait déjà traversé les phases du déni et de la colère et qu'il soit déjà prêt à passer à la phase d'acceptation.

Introduisez toujours le sujet par une phrase qui atténue le message. Une affirmation commençant par « je suis désolé d'avoir à vous dire », « malheureusement » ou « je regrette de vous annoncer » atténue l'intensité du message. Dans certaines situations, il n'y a pas de mots pour adoucir la mauvaise nouvelle. En commençant par une phrase rassurante, vous pouvez tenter de limiter les dégâts.

Quatrièmement, il est essentiel d'écouter votre interlocuteur. N'oubliez pas qu'il est normal que sa réaction en soit une de déni et de colère. N'essayez pas de l'interrompre; écoutez-le tranquillement. Le climat de confiance que

vous pouvez établir en laissant simplement votre interlocuteur s'exprimer est extraordinaire. Si possible, reconnaissez et validez ses émotions sans toutefois assumer de responsabilité. En disant « je vois que cette situation vous bouleverse », par exemple, vous reconnaissez et acceptez les sentiments de l'autre sans prendre de responsabilité quant aux circonstances.

Le moment venu, vous pourrez poursuivre. Commencez par reprendre un mot ou une expression de la dernière phrase de votre interlocuteur. Cette répétition lui montrera que vous écoutiez. Ensuite, donnez-lui le plus d'information possible, et soyez précis. Vous transmettez votre message beaucoup plus clairement si vous expliquez que le dépassement de coûts de 14 500 \$ des frais de dépannage du système est attribuable aux modifications apportées à un module en particulier que si vous dites simplement que le dépassement de coûts est attribuable à des modifications apportées au système.

Ne posez pas de questions générales comme « Que puis-je faire? », qui ont habituellement pour effet d'irriter votre interlocuteur. Énoncez de façon précise ce que vous êtes prêt à faire pour aider à résoudre ou à atténuer la situation. Déterminez et décrivez les mesures que vous avez déjà prises, ou que vous êtes prêt à prendre seul ou avec votre interlocuteur. L'important,

c'est d'être précis. Quoi que vous disiez, ne faites pas de promesses que vous ne pourrez pas tenir.

Pour terminer, résumez la conversation. Remerciez votre interlocuteur d'avoir eu cette conversation avec vous. Passez en revue ce dont vous avez parlé, clarifiez votre plan d'action et établissez ce que chacun fera avant la prochaine rencontre. L'annonce de mauvaises nouvelles ne sera jamais une tâche agréable. Toutefois, en gardant votre sang-froid et en retenant ces points, vous inspirerez le respect pour avoir su annoncer une mauvaise nouvelle avec compassion et crédibilité. ■■

MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605 4756.**

http://ppm.cga-canada.org'."/>

CGA ^{®/MD}

**PLAN TO ATTEND
THE CGA-CANADA
2010 REVIEWER'S FORUM**

**November 24 – 26, 2010
Toronto, Ontario**

Join us for two full days of presentations and case studies designed for practice inspectors, detailed file reviewers, quality control managers and monitors within firms, and mentors to newly registered practitioners.

Learn more at: <http://ppm.cga-canada.org>