

# Inhoud

Voorwoord 8

De situatie van leidinggevendenden bij veranderingen

1. De vloedgolf van veranderingen 13

Zo komt het dat er steeds meer veranderingen zijn in  
steeds kortere periodes

2. De emotionele achtbaan 23

Zo begrijp je de logica achter schijnbaar irrationeel gedrag

3. Als iedereen over zijn toeren raakt 43

Zo ga je om met je eigen emoties en met die van  
je medewerkers

4. Als niemand meewerkt 63

Zo krijg je je medewerkers zover dat ze het nieuwe  
gaan doen

5. Als ze allemaal beginnen te steigeren 89

Zo reageer je zelfverzekerd op actieve weerstand

6. Als alles in het honderd loopt 116

Zo leid je je medewerkers door de chaotische  
omwentelingsfase

7. Als ze allemaal weer terugvallen 140

Zo veranker je de verandering bij je medewerkers

8. De psychologie van geruchten 155

Zo communiceer je als leidinggevende bij veranderingen

9. De ondergang van de wereld en een zee vol tranen 175

Zo ga je om met de verliezers bij een verandering

10. De ene veranderingsgolf na de andere 187

Zo maak je je afdeling blijvend veranderingsproof

Je eerste stappen op weg naar een change leader 197

Bijlage:

Workshop voor een verandertraject 200

Met dank aan 214

Over de auteur 215

Verder lezen 216

Literatuurlijst (selectie) 218

Noten 222

*Voor Anton, Maximilian en Tanja – zij zijn de prachtigste verandering  
in mijn leven.*

# Voorwoord

## De situatie van leidinggevendenden bij veranderingen

Michael, rayonmanager bij een groot concern, zit uitgeblust op kantoor te staren naar de muur tegenover hem. Tijdens de vergadering met zijn teamleiders werd er weer eens een latent agressieve discussie gevoerd over de oorzaken voor de stilstand in het huidige verandertraject. De algemene radeloosheid onder de leidinggevendenden die hij moet managen was duidelijk voelbaar. De wereldwijde invoering van de nieuwe software heeft de hele afdeling aan de rand van de afgrond gebracht. En alsof het allemaal nog niet erg genoeg is, heeft gisteren zijn beste afdelingschef om die reden zijn ontslag ingediend. Het was slechts een kwestie van tijd dat er iemand helemaal over de rooie ging. Vanwege de personeelsstop mag hij deze functie voorlopig niet opnieuw invullen – nog een probleem op zijn lijst. De inspannende gebeurtenissen van de laatste maanden, de vele overuren en de weerstand onder het personeel beginnen hun tol te eisen. Michael is moe en voelt zich opgebrand. Hij weet dat hij als chef in deze moeilijke tijd tegenover de medewerkers juist optimisme en energie zou moeten uitstralen, maar die heeft hij niet meer. Het hele veranderingsproces lijkt te zijn vastgelopen. Een blik op de klok toont hem dat hij zo meteen een afspraak met de ondernemingsraad heeft die hij weer eens niet heeft kunnen voorbereiden. Hij zucht en vraagt zich af hoe het in hemelsnaam verder moet.

Michael is niet de enige manager die zich zo voelt bij een veranderingsproces. Dergelijke veranderingen worden dan wel vaak geëtiketteerd met termen als POWER, WIN en FUN, maar dat is nou net wat niemand ervaart bij veranderingen. De middle manager heeft bij

veranderingsprocessen het meest te kampen met de volgende vijf problemen:

### *Innerlijke verscheurdheid*

De manager heeft de taak de van boven opgelegde verandering in zijn gebied of afdeling door te voeren. Hij moet met positieve energie aan de slag gaan en het goede voorbeeld geven. Maar vaak is hij zelf niet overtuigd van het idee van de reorganisatie op zich of van de geplande manier waarop de veranderingen doorgevoerd moeten worden. Misschien is de verandering zelfs alleen maar nodig omdat het hogere management in het verleden fouten gemaakt heeft en moeten de medewerkers nu opdraaien voor de bittere consequenties daarvan. Hoe kun je zulke veranderingen geloofwaardig en met enthousiasme overbrengen? Het wekt een innerlijke spanning op die de leidinggevende moet verdragen. Bovendien moet hij aanvaarden dat hij telkens weer de bringer is van slecht nieuws.

### *Druk van bovenaf en van onderaf*

Middle managers voelen zich gemangeld; van beide kanten wordt er druk op hen uitgeoefend. De bedrijfsleiding wil omvangrijke veranderingen doorvoeren en heeft meestal onrealistische verwachtingen qua tijdsplanning. Zijn er vertragingen, dan reageert het hoge management met onbegrip en schroeven ze de druk op om het proces te bespoedigen. De medewerkers zien niet in waarom het nodig is om zelf te veranderen of goedlopende procedures te wijzigen. En zelfs als ze er enigszins het nut van inzien, gaat de reorganisatie bij hen langzamer dan gepland waardoor het proces vertraagd wordt. Van de middle manager verwachten zij dat hij hun praktijkervaringen en hun wens om het anders aan te pakken doorgeeft aan het hogere management en voor een realistische tijdsplanning zorgt. Geeft de middle manager de druk die hij van bovenaf opgelegd krijgt, door aan zijn eigen medewerkers, dan reageren zij geïrriteerd en remmen ze het proces af waardoor het zelfs helemaal stil komt te staan. De middle manager moet nu tussen boven en onder bemiddelen en met de juiste timing het proces de ene keer versnellen en de andere keer vertragen.

### *Grote weerstand*

Maatregelen die voor de medewerkers deels onbegrijpelijk zijn en waarvan zij dus het gevoel hebben dat ze opgedrongen worden, wekken weerstand op. Gevoelens als angst, boosheid en verdriet komen echter niet alleen veel voor bij onaangename reorganisatieplannen, maar zelfs bij veranderingen met positieve effecten voor de werknemers. Ook mensen die overduidelijk winnen bij veranderingsprojecten, tonen irrationele weerstand en blokkeren de reorganisatie. Het gevolg is dat er, ondanks dat er allerlei stappen worden gezet, geen resultaten behaald worden. Veel leidinggevenden nemen deze weerstand wel waar, maar kunnen de emoties van de medewerkers in de betreffende situatie niet begrijpen en er ook niet mee omgaan. Ze vinden dat medewerkers zich onredelijk gedragen en gebruiken hun machtspositie om zich te laten gelden omdat ze zelf onder enorme druk staan. Daarmee verhogen ze de weerstand tegen de plannen echter nog meer.

### *Onvoldoende vaardigheden*

Om moeilijke processen als herstructureren of zelfs inkrimping van personeel te managen, hebben leidinggevenden kennis nodig over hoe groepen en individuen emotioneel reageren bij veranderingsprocessen en hoe zij daarmee kunnen omgaan. Wie eenmaal de ‘logica van emoties’ heeft leren kennen, zal minder verrast zijn over de schijnbaar irrationele reacties van de medewerkers en zich zelfverzekerder kunnen gedragen. Door geschikte maatregelen en de juiste communicatie kan weerstand al bij voorbaat gereduceerd worden. Deze kennis wordt doorgaans echter noch aan de universiteit noch tijdens seminars over *change management* geleerd. En helaas zijn er in het bedrijfsleven te weinig leidinggevenden die deze kennis goed in de praktijk brengen en die als voorbeeld zouden kunnen dienen.

### *Uitputting*

Veel leidinggevenden voelen zich door veranderingsprocessen die ‘er ook nog eens bij komen’ sterk overbelast. De ontwikkelingen in het laatste decennium hebben ertoe geleid dat managers nu op dezelfde positie beduidend meer presteren en meer verantwoordelijkheid moeten dragen dan vroeger het geval was. Een werkdag van

tien tot twaalf uur is voor de meeste managers intussen geen uitzondering, maar regel. Velen zitten al aan de grens van wat zij aankunnen en ook voor hun gezin vormt dit een grote belasting. Slaap, beweging en ontspanning zijn sinds jaren tot een minimum beperkt. De huidige reorganisatie stuurt de dagelijkse werkzaamheden, die toch al zo veeleisend zijn, danig in de war. Tegelijkertijd krijgen ze er nieuwe taken bij en treden er allerlei onverwachte problemen op. Dat betekent nog meer arbeidsuren met nog meer stress en een nog grotere belasting voor het privéleven. Komen daar nog eens een relatiecrisis, problemen met de kinderen, zieke ouders of een verhuizing bij, dan kan het haast niet anders of de middle manager raakt overbelast. Met als gevolg uitputting, prikkelbaarheid en psychosomatische aandoeningen.

Als leidinggevende moet je met al deze problemen omgaan, terwijl bij jou – net als bij de meeste leidinggevendens – de gedetailleerde know-how daartoe ontbreekt. Dit boek helpt je om aan de hand van vele praktische voorbeelden de kennis op te doen die je voor je veranderingsplannen nodig hebt. Het is speciaal gericht op de behoeften en problemen van leidinggevendens. Vanuit mijn jarenlange ervaring met leidinggevendens op alle niveaus bij ingrijpende veranderingsprocessen weet ik dat de meesten telkens weer dezelfde vragen hebben. Aan elk van deze tien centrale vragen heb ik een hoofdstuk gewijd:

1. Waarom zijn er steeds meer veranderingsprojecten in steeds kortere tijd?
2. Waarom gedragen de medewerkers zich bij veranderingen zo irrationeel?
3. Hoe ga ik om met mijn eigen emoties en die van mijn medewerkers?
4. Hoe zorg ik ervoor dat de medewerkers aan de slag gaan?
5. Hoe reageer ik op de juiste wijze op weerstand?
6. Hoe manage ik de overgangschaoos wanneer de oude toestand niet meer en de nieuwe nog niet functioneert?
7. Hoe zorg ik dat een verandering blijvend is en iedereen niet weer vervalt in het oude gedrag?
8. Hoe communiceer ik de verandering?

9. Hoe ga ik om met de overduidelijke verliezers bij een verandering?
10. Hoe maak ik mijn afdeling duurzaam veranderingscapabel?

Begin bij voorkeur met het onderwerp dat je op dit moment het meeste bezighoudt. De afzonderlijke hoofdstukken zijn zo geschreven dat je ze onafhankelijk van elkaar kunt lezen. Verwijzingen maken het nog gemakkelijker om de stof te begrijpen. Dit boek zal je met compacte kennis en praktijkvoorbeelden helpen om je veranderingsplannen zelfverzekerd in de vingers te krijgen. Want alleen als je als middle manager ook bij onaangename veranderingsprocessen actief de leiding neemt, zul je als een veelgevraagde *change leader* blijvend succesvol zijn en carrière maken.