



# Veranderkunde

Dé masterclasses voor succesvol **verandermanagement**

---

## Omgaan met onzekerheid in een veranderproces

**Hoe gaat u om met onzekerheden in een intensief en ingrijpend veranderproces? Veranderen betekent ook omgaan met onzekerheid, het afleren van gedragspatronen en het aanleren van nieuw gedrag. Veranderingen kunnen bedreigend zijn voor mensen omdat hun plek in het relatienetwerk, het belang van hun bijdrage en hun gevoel van eigenwaarde ter discussie kunnen komen. Dat geeft onzekerheid. De wijze waarop mensen omgaan met onzekerheden verschilt per persoon. In dit artikel gaat prof. dr. André F.M. Wierdsma in op omgaan met onzekerheid in een veranderproces.**

De ervaring leert dat mensen bij fundamentele veranderingen niet ontkomen aan emoties over het verlies van het bestaande. Dit kan zich uiten in agressie, verzet en vaak in diverse vormen van regressie. Regressie betekent terugval. Omdat de persoon de huidige situatie niet aankan, valt hij of zij terug in gedragspatronen van vroeger. Het belang van een steunend sociaal emotioneel klimaat neemt daarmee toe. Is er in het veranderproces ruimte om de emoties die de verandering bij mensen oproept een plek te geven? Zijn er voorzieningen om mensen te helpen stappen te zetten in het proces van doorleving van deze emoties? Hoe gaan medewerkers en managers om met de onzekerheid en mogelijk angst die het gevolg is van verandering?

### **Oefenen door vallen en opstaan**

Een verandering die ander gedrag vraagt, brengt de vraag met zich mee of men ook in de nieuwe situatie adequaat gedrag kan realiseren. Het antwoord zal sterk afhangen van het zelfvertrouwen van de betrokkenen maar ook van de mogelijkheden om te oefenen met het nieuwe, gewenste gedrag. Dat oefenen gaat met vallen en opstaan en mensen zullen fouten maken. Dit leidt tot onzekerheid.

### **Leunen op de leiders**

Het is niet ongebruikelijk dat medewerkers dan meer gaan leunen op de leiders. In plaats vanuit zelfsturend vermogen de verandering vorm te geven, wordt men extra afhankelijk van de leider. Belangrijk is dan hoe u als leidinggevende of verandermanager reageert op de uitnodiging om de verzorgende 'paps' te worden en een 'verzorgde reis' aan te bieden. Maar ook voor leidinggevendenden is de verandering bedreigend. Hoe gaan leidinggevendenden om met de mogelijke risico's van de verandering, de andere eisen die het werk aan hen gaat stellen? Hoe reageert u zelf op de verleiding van medewerkers om 'voor hen te zorgen'?

### **Afstandelijke houding leidinggevende**

Eén van de bekendste manieren van leidinggevendens om hun onzekerheid te maskeren, is afstand nemen. Naarmate de spanning toeneemt, stelt de leidinggevende zich steeds afstandelijker op. Herkent u dit patroon? Wees dan waakzaam! U plaatst zich hierdoor buiten de verandering en stelt uzelf op alsof de verandering niets met u te maken heeft. De meest herkenbare vorm van die afstandelijkheid is het veranderingsproces te reduceren tot een implementatieklus van een blauwdruk die kan worden gedelegeerd. Leidinggevendens zijn dan nog wel onderdeel van de diagnose en nauw betrokken bij het bedenken van de oplossing, maar de uitvoering van de oplossing wordt gedelegeerd aan een adviseur, een stafafdeling of aan lijnmanagers. Faalt de verandering, dan kan altijd worden verwezen naar een gebrekkige implementatie en kan de eigen bijdrage buiten beschouwing blijven.

### **Succesvol veranderen vraagt betrokkenheid**

Bovengenoemd mechanisme is vooral in de hogere managementlagen zichtbaar. Hoe dichter mensen bij de operationele processen staan, hoe minder ruimte er is om falen aan anderen toe te schrijven. Als in het management een neiging bestaat om te denken in termen van 'maken', dan zal de kans groot zijn dat falen toegeschreven wordt aan de uitvoerders zodat de eigen bijdrage buiten schot blijft. Beleid kun je maken, structuren kun je eenzijdig afkondigen en met macht doorvoeren. Maar succesvolle samenwerking kun je niet 'maken'. Succesvol samenwerken aan vernieuwing vergt een bijdrage in het proces, het vergt betrokkenheid en geen afstandelijkheid.

### **Versterken samenwerkingsklimaat**

Die betrokkenheid kunt u als leidinggevende tonen door een positieve bijdrage te leveren aan het versterken van het samenwerkingsklimaat. Hieronder vier belangrijke punten die bij intensieve veranderingsprocessen van leiders wordt gevraagd:

#### **1. Herken en erken uw eigen emotionele reactie.**

Van belang is dat u in staat bent uw eigen emoties voldoende bij u te houden. Mensen voelen elkaars emotionele gemoedstoestand goed aan. Van leiders mag verwacht worden dat zij hun eigen emoties zo hanteren dat de kans klein is dat ze anderen er negatief mee besmetten. Dit betekent niet dat u in moeilijke momenten alleen maar positief moet doen en kracht moet uitstralen. Het betekent wel dat u ondanks de moeilijkheden uzelf niet verliest in de emoties. Medewerkers verwachten in moeilijke momenten dat de leidinggevende een rolmodel blijft.

#### **2. Wees een rolmodel**

Mensen spiegelen zich aan modellen in de omgeving. Een leider is een rolmodel.

### 3. Bied veiligheid én daag uit

De derde functie van de leider is het bieden van zowel veiligheid als uitdaging. Dit betekent concreet dat u uw medewerkers steunt. Ondersteuning vraagt inlevingsvermogen in hun problematiek en hun aarzelingen ten aanzien van eigen kunnen en de gekozen koers. Daarnaast wordt van u gevraagd het heden niet als ijkpunt te nemen maar te streven naar een realistische verbetering als uitdaging.

### 4. Wees consistent en congruent in uw gedrag

Medewerkers verwachten dat de leidinggevende consistent en congruent is in zijn of haar gedrag. Dit betekent dat uw gedrag in overeenstemming moet zijn met wat u zegt. Bij fundamentele veranderingen letten medewerkers extra goed op wat leidinggevendenden doen en niet zozeer op wat ze zeggen. Als de hoogste leidinggevende zegt dat de kwaliteit van de operationele processen cruciaal is voor de kansen van het bedrijf dan zullen de medewerkers er extra op letten of hij regelmatig belangstelling toont voor het operationele proces en naar de fabriek komt. Doet hij dat niet dan zullen er vraagtekens worden geplaatst bij de intenties van de top. Datzelfde gebeurt bijvoorbeeld als klantgerichtheid cruciaal is maar de top zich vervolgens niet lijkt te interesseren voor de problematiek van de klanten.

© Tekst: Prof. dr. André F.M. Wierdsma.

*Dit artikel wordt u aangeboden door [Veranderkunde](#),  
dé masterclasses voor succesvol verandermanagement.*

---

Veranderkunde bestaat ruim 20 jaar en werd door meer dan 3.000 managers en professionals gemiddeld beoordeeld met een 8+. Tijdens de masterclasses wordt er ingegaan op thema's als:

- De veranderende rol van leiderschap
- Doorbreken van ingesleten patronen
- Draagvlak creëren bij veranderingen
- Denken over veranderen in vijf kleuren
- De binnenkant van veranderprocessen
- Verandermanagement binnen de zorg en de overheid

#### **Meer leren over omgaan met onzekerheid in een veranderproces?**

Wat kunt u van de masterclasses verwachten? En nog belangrijker wat kunt u van de sprekers verwachten? Maak kennis met Veranderkunde!

[Download hier onze brochure](#)