



Communiceren bij veranderingen de rol van de middelmanager

Dat communiceren bij veranderingen cruciaal is, daar zijn heel wat managers het over eens. Maar vaak leiden de inspanningen die organisaties doen op dit vlak niet tot de verhoopde resultaten. Medewerkers geven aan dat ze niet of niet tijdig op de hoogte worden gebracht van nakende veranderingen en kunnen daardoor hun rol en verantwoordelijkheden moeilijk opnemen. Rond het thema communiceren bij verandering is al heel wat geschreven in de managementliteratuur, maar het gaat hierbij meestal over de inhoud of de vorm van de communicatie. De laatste jaren groeit echter het besef dat de 'bron' van de communicatie ook bepalend kan zijn voor het succes. Meer specifiek wordt de middelmanager aangewezen als één van de belangrijkste 'communicatiebronnen' in een organisatie.

In deze nieuwsbrief illustreren we het belang van deze groep in het thema "communicatie bij veranderingen", bekijken we ook wat voor hen de voornaamste uitdagingen en moeilijkheden zijn en stellen we ten slotte een aantal maatregelen voor waarmee u het middenkader in uw organisatie kan ondersteunen om deze rol van communicator tijdens veranderprocessen op te nemen.

Wat onderzoek rond communiceren bij verandering

Uit recent onderzoek over veranderingsmanagement¹ blijkt dat drie types van 'onzekerheid' bij medewerkers ontstaan ten tijde van veranderingsprocessen:

- Onzekerheid rond de strategie: Medewerkers begrijpen het waarom achter de veranderingen niet of maken zich zorgen over de strategische richting die organisatie uitgaat. Dit type van onzekerheid doet zich vooral aan het begin van een veranderproces voor.
- Onzekerheid rond de implementatie: Medewerkers zijn bezorgd over de (mogelijks negatieve) impact van de verandering op de processen in organisatie of op de service die aan klanten geboden wordt. Dit type van onzekerheid wordt sterker naarmate de impact van veranderingen duidelijker wordt.
- Onzekerheid over de eigen job: Medewerkers stellen zich vragen over de invulling van de eigen rol en verantwoordelijkheden, de werklast, de nieuwe competenties die van hun worden geëist. Dit soort onzekerheid start vaak aan het begin van de implementatiefase.

¹ Allen J, Jimmieson N, Bordia P, Irmer B, Uncertainty during organisational change: managing perceptions through communication. *Journal of Change Management* volume 7, n°2, p187-210, juni 2007



De onzekerheid over de implementatie en de eigen job blijkt meestal een stuk groter zijn dan die over de strategie. Om deze onzekerheid te verminderen gaan medewerkers diverse strategieën hanteren. De meest vanzelfsprekende strategie is natuurlijk om op zoek te gaan naar betrouwbare informatie. En dan komen we bij het thema 'communicatie' terecht. Organisaties kunnen medewerkers helpen om hun onzekerheid te minimaliseren door de nodige informatie te verspreiden. Simpelweg informatie verstrekken blijkt echter onvoldoende te zijn om de onzekerheid van medewerkers weg te nemen. Het is de gepercipieerde kwaliteit van die info die medewerkers al dan niet gerust stelt. Als **medewerkers het gevoel** hebben dat de informatie niet accuraat of relevant is of komt **vanuit een bron waar ze geen vertrouwen hebben, dan heeft deze informatie geen effect op hun gevoel van onzekerheid**. Omgekeerd constateerden de onderzoekers dat medewerkers die hun management vertrouwen, meer ontvankelijk zijn voor de communicatieacties van dat management en sneller de argumenten geloven die het management gebruikt om de verandering te motiveren. Tweerichtingscommunicatie kwam naar voren als een onmisbare voorwaarde om dit vertrouwen op te bouwen.

Een tweede vaststelling uit het bovenvernoemde onderzoek was dat bepaalde vormen van onzekerheid enkel worden gemanaged door bepaalde bronnen van communicatie. Zo wordt strategische onzekerheid verminderd door communicatie van het management. Voor **structurele en jobgerelateerde onzekerheid is de directe leidinggevende echter de best geplaatste persoon**. Aangezien die de jobinhoud van medewerkers goed kent, kan die veel meer relevante en accurate info geven over de impact van de veranderingen op processen en jobs. Bovendien ervaren medewerkers bij hun directe leidinggevende veel meer de mogelijkheid om vragen te stellen en suggesties te doen. Deze tweerichtingscommunicatie zorgt ervoor dat het vertrouwen tussen beide partijen voortdurend wordt versterkt.

Uit het voorgaande kunnen we dus afleiden dat een communicatiestrategie die is opgebouwd volgens een principe van een cascade het best zou moeten werken. Op die manier kan elk niveau binnen de organisatie een doelgerichte tweerichtingscommunicatie opzetten met het niveau er onder en optimaal profiteren van het vertrouwen dat er tussen deze twee niveaus bestaat. In een dergelijk model is de middelmanager een cruciale schakel die verantwoordelijk is voor de communicatie naar grote groepen van medewerkers toe.



De uitdagingen voor de middelmanager

Vanuit onze ervaring in het begeleiden van verandertrajecten zien we dat er heel wat valkuilen en uitdagingen zijn die het de middelmanager moeilijk maken om zijn rol als communicator ten volle op te nemen. We sommen ze even voor u op:

- De middelmanager **krijgt de info over de veranderingen op het zelfde moment als zijn personeel**: Wanneer dit gebeurt heeft de middelmanager geen tijd om de informatie zelf te verwerken, laat staan ze te vertalen naar de context van de werkvloer. Hij is meestal al even onzeker als zijn medewerkers en zal het niet gemakkelijk hebben om die medewerkers te ondersteunen en coachen in de verandering.
- De middelmanager krijgt **geen/te weinig/laattijdige info over het verandertraject**: Telkens als zijn medewerkers hem om informatie vragen over de verandering moet de middelmanager bijgevolg antwoorden dat hij het niet weet. Dit ondermijnt zijn positie en geloofwaardigheid.
- De middelmanager **ziet de noodzaak tot veranderen niet of kan zich niet achter het doel van de verandering zetten**. Hierdoor lukt het hem ook niet om de verandering op een overtuigende manier aan zijn/haar team te verkopen en veroorzaakt hij zo bijkomende kritiek en weerstand.
- De middelmanager vindt het **moeilijk om met weerstand en kritiek** om te gaan. Hij/zij wil zeker geen conflict met zijn/haar team aangaan en stelt de verandering daarom voor als een initiatief van het management waar hij/zij niets mee te maken heeft.
- De middelmanager **kan het conceptuele strategische taalgebruik van het management niet vertalen naar de werkvloer**. Medewerkers krijgen op deze manier geen inzicht in hun rol in het veranderproces of blijven heel erg lang met vragen en onzekerheid zitten.
- De middelmanager **ziet een hoop praktische beperkingen waarmee de plannen van het management geen rekening houden maar hij vindt hiervoor geen gehoor bij dit management**. Enerzijds vergroot hierdoor de onzekerheid bij de middelmanager zelf die dan vaak automatisch wordt overgedragen naar het team. Anderzijds zorgt het vaak voor een vertrouwensbreuk tussen middenmanager en management waardoor de communicatie verder vastloopt.
- De middenmanager **ervaart te weinig steun en ondersteuning van bovenaf**. In de angst om ook de steun van zijn team te verliezen en alleen te komen staan, begint hij zich af te zetten tegen het management en vormt één front met zijn medewerkers.

In dergelijke omstandigheden is het vaak niet verwonderlijk dat de middelmanager een minder goed functionerende schakel wordt in de communicatiecascade. In wat volgt bekijken we wat je als management kan doen om dit te voorkomen.



Hoe begeleid je de middelmanager in zijn rol als communicator?

Het management van een organisatie samen met HR kan heel wat doen om het middenkader te ondersteunen en dit zowel naar aanleiding van een concreet verandertraject als gedurende de dagelijkse werking. Hier volgen een aantal suggesties.

- **Betrek het middenmanagement zo veel mogelijk bij besluitvorming of implementatieplanning.** Laat hen hun visie geven, hun bezorgdheden uiten of bepaalde deelaspecten van een verandering zelf invullen. Enkel op deze manier verwerven ze een grondig inzicht en maken ze zich de verandering eigen. Pas echter op dat je hiermee geen verkeerde verwachtingen creëert. Het moet voor het middenkader steeds heel duidelijk zijn over wat en tot hoe ver ze kunnen participeren en wat niet meer voor discussie vatbaar is.
- Maak bij grote verandertrajecten een **volledig en gefaseerd communicatieplan** op. Op deze manier kan je planmatig werken en er voor zorgen dat het middenmanagement steeds de info over het verandertraject krijgt voor er met de medewerkers onder hun wordt gecommuniceerd. Zo stel je hen in staat om de gekregen informatie te verwerken en te vertalen naar de context van hun team. Zorg ook voor volledige en regelmatige updates tijdens de implementatie zodat de middelmanager gepast kan reageren op vragen en opmerkingen vanuit zijn team.
- **Creëer samen een 'elevator' speech.** Zorg ervoor dat zowel de leden van het management als het middenkader de kern van de nakende verandering op een korte (de tijd dat je met iemand in de lift staat), krachtige en begrijpbare manier kan communiceren. De creatie van een dergelijke speech is een ideale afsluiter van een overleg tussen management en middenkader die ervoor zorgt dat er nadien op een uniforme en doeltreffende manier gecommuniceerd wordt.
- Zorg voor **voldoende opleiding rond overtuigend communiceren en het managen van weerstand.** Het middenkader in de organisatie is als het ware een buffer die de meeste weerstand tegen veranderingen vanuit de werkvloer opvangt. Zorg ervoor dat zij voldoende vaardigheden hebben om met deze weerstand om te gaan en hem indien mogelijk om te buigen tot een constructieve bijdrage tot het veranderproces.
- **Werk aan een vertrouwensrelatie tussen middenkader en hoger management.** Geef ondubbelzinnige informatie in de aangepaste taal en controleer steeds of die goed begrepen wordt. Voorzie voldoende momenten waarop tweerichtingscommunicatie mogelijk wordt. Neem de bezorgdheden van het middenkader serieus en volg ze op.
- **Werk aan de verandercapaciteit en het strategisch inzicht van het middenkader.** Zorg ervoor dat ze regelmatig organisatiebrede informatie krijgen zodat ze verder kunnen denken dan eigen functionele silo. Laat hen deelnemen aan projectgroepen en workshops zodat hun probleemoplossende vaardigheden worden aangescherpt.



MCR heeft opleidingstrajecten ontwikkeld specifiek op maat van de middelmanager. In dergelijke opleidingen focussen we enerzijds op het creëren van inzicht in de menselijke kant van veranderprocessen en anderzijds gaan we doorgedreven trainen op vaardigheden zoals overtuigend communiceren en omgaan met weerstand.

Daarnaast biedt MCR u rond het thema veranderingsmanagement een aantal verschillende producten aan. Hier volgt een overzicht:

De cursus “Veranderingsmanagement voor de middelmanager”:

Voor elke leidinggevende van een team dat door veranderingen worden geraakt.

Behandelde thema's: inzicht verkrijgen in de menselijke kant van verandering, omgaan met weerstand, overtuigend communiceren...

De cursus “Leren leven met veranderingen”:

Interactieve training voor medewerkers die met veranderingen te maken krijgen.

Behandelde thema's: inzicht krijgen in het waarom van veranderingen, inzicht krijgen in de eigen reactie op veranderingen, leren participeren, leren omgaan met veranderstress, timemanagement...

De cursus “Het managen van de menselijke kant in verandertrajecten”:

Voor elke leidinggevende/HR verantwoordelijke/projectmanager die zelf veranderingprocessen begeleidt.

Behandelde thema's: verschillende aanpakken bij verandering, leiderschap bij veranderingen, het creëren van betrokkenheid, psychologische processen bij verandering, het gebruiken van veranderingsinstrumenten (o.a. stakeholderanalyse, risicoanalyse etc.), de opmaak van een veranderplan...



De cursus "Communiceren bij verandering":

Voor elke leidinggevende/HR verantwoordelijke die veranderprocessen meemaakt of begeleidt.

Behandelde thema's: Stakeholderanalyse, de opmaak van een communicatieplan, overtuigende communicatie aangepast aan de doelgroep, managen van weerstand ...

De cursus "Het opzetten van een change team":

Voor elke leidinggevende/ HR verantwoordelijke/projectleider die wil werken met een change team.

Behandelde thema's: de toegevoegde waarde van een change team bij veranderprocessen, de rol, verantwoordelijkheden en de samenstelling van een change team, de begeleiding van een change team...

Ook kunt u beroep doen op onze **change-experten**. Deze consultants zijn gespecialiseerd in het begeleiden van de menselijke kant van veranderingsprocessen. Zij begeleiden organisaties via individuele coaching van betrokken personen, door het faciliteren van workshops met managementteams of groepen medewerkers, door het opzetten en begeleiden van changeteams, door samen met verantwoordelijken een plan van aanpak, en/of een communicatieplan op te maken.

Indien u op deze nieuwsbrief wil reageren of wanneer u graag een gesprek wilt met onze change-experten, aarzel dan niet ons te contacteren via e-mail info@mcr-bvba.be of per telefoon op 016/29 83 42. Bijkomende info over MCR kan u ook vinden op onze website www.mcr-bvba.be.