

## Zes aanbevelingen om uw team op de nieuwe koers te houden

Het herpositioneren van een onderneming is geen makkelijke opgave. In het begin is het spannend en interessant maar na verloop van tijd kan de reden van de verandering naar de achtergrond verdwijnen. Als dat gebeurt is het niet ongebruikelijk dat medewerkers, afdelingen of hele ondernemingen terugvallen in hun oude gedragspatroon.



Hoe zorgt u dan dat alles weer op de rails komt en uw medewerkers zich weer inzetten voor de nieuwe strategie? Amy Gallo geeft enkele adviezen op Harvard Business Review.

### **Vijf procent is succesvol**

Eerst wat achtergronden. Feit is dat zeer weinig strategische veranderingen succesvol blijken. Slecht vijf procent van organisatiebrede veranderingen zijn echt succesvol. Terugvalgedrag is derhalve veelvoorkomend. Het eerste wat u kunt doen als u dit ziet gebeuren, is de reden ervan achterhalen. De meeste veranderingen mislukken omdat de strategie en uitvoering niet op een lijn zitten.

### **Zes aanbevelingen**

Hieronder zes aanbevelingen om te zorgen dat uw verandering bij die vijf procent succesvolle gaat behoren.

#### 1. Begin meteen goed

De beste manier om te voorkomen dat uw team terugvalt in oude patronen is te voorkomen dat een klein groepje, vaak het topmanagement, bepaalt wat de rest moet doen. Betrek in plaats daarvan zoveel mogelijk mensen bij de strategiewijziging, in ieder geval degenen die direct te maken krijgen met de gevolgen. Stel uzelf vooraf de volgende vraag: wie zal zich anders moeten gaan gedragen? Zorg er vervolgens voor dat deze mensen een stem krijgen in het verandertraject. Doet u dit niet en presenteert u de wijziging als die al een voldongen feit is, dan zult u de grootste mogelijke moeite hebben om uw mensen te motiveren de strategiewijziging uit te voeren. Ze zijn er dan namelijk niet bij betrokken en het zal hen niet aan het hart gaan.

#### 2. Communiceer de noodzaak van de verandering

Een veelvoorkomende reden waarom teams terugvallen in hun oude gedrag is dat ze de noodzaak van de verandering niet inzien. Zorg dat mensen de nieuwe kansen zien, niet alleen horen. Betrek uw mensen bij de strategiewijziging. Vraag ze wat er beter en anders kan. Zo krijgen ze vertrouwen in de nieuwe richting en durven ze hun vroegere patronen sneller los te laten. Ze moeten de wijziging niet alleen begrijpen, maar er zich bovendien verantwoordelijk voor voelen.

#### 3. Maak van iedereen een beslisser

In het oude model, waarin strategie en implementatie los van elkaar staan, zijn ook de organisaties verdeeld in twee kampen. Degenen die de beslissingen nemen en degenen die ze uit moeten voeren. Als mensen het gevoel hebben dat ze alleen maar dingen uit moeten voeren waar ze geen invloed op hebben, zijn ze niet erg gemotiveerd dingen anders te doen. Geef de betrokkenen daarom een actieve rol in de nieuwe werkwijze. Vraag om hun ideeën en oplossingen voor bestaande problemen en luister daar ook naar. Deze benadering levert bovendien vaak onverwachte en goede ideeën op. Nog een reden: als degenen die de contacten onderhouden met uw klanten toch geen invloed op veranderingen hebben, zullen zij u ook niet vertellen wat er allemaal misgaat en welke klachten klanten hebben.

#### 4. Creëer een klankbordgroep

Stel een groep samen van verschillende afdelingen, met uiteenlopende achtergronden en expertisegebieden. Zorg dat dit mensen zijn die zich graag inzetten voor de verandering, hier achter staan en hun handen uit de mouwen willen steken. Valt het team dan terug in het oude gedrag, geef de groep dan de ruimte en de verantwoordelijkheid om de verandering er alsnog door te krijgen.

#### 5. Ruim obstakels uit de weg en communiceer de successen

Een terugval vindt vaak plaats omdat mensen het gevoel hebben dat wat ze moeten doen niet in het belang van de onderneming of henzelf is. Zorg dat een verandering gepaard gaat met vereiste wijzigingen in de IT-systemen, beloningssystemen en prestatiemetingen. Een team dat zijn werk niet goed kan doen is vaak het grootste obstakel voor een succesvolle verandering. Vraag medewerkers regelmatig wat er beter kan en hoe. Verandering wordt ook vaak tegengehouden als mensen vinden dat de nieuwe strategie niet effectief is. Niemand zet zich namelijk graag in voor iets waarvan ze het nut niet inzien. Communiceer daarom ieder succes, hoe klein ook. Kom met bewijzen en tastbare resultaten om te laten zien dat u op de goede weg bent.

#### 6. Houd uw aandacht erbij

Oude gewoontes zijn moeilijk te veranderen. Maar om uw nieuwe strategie tot een succes te maken is het essentieel dat gewoontes veranderd worden. Hou dus vol tot het nieuwe gedrag net zo vanzelfsprekend is geworden dan het oude was. Vooral als het even tegenzit, is het oh zo makkelijk om terug te vallen in oude gedragspatronen. Waak hiervoor en grijp meteen in als u dit ziet gebeuren.

Bron: Managersonline.nl

Datum: 3 september 2010