

A close-up photograph of a person's hand holding a small, vibrant green seedling with several leaves and a mound of dark brown soil. The background is a soft, out-of-focus white.

Effectief veranderen door ontwikkelkansen voor medewerkers

**Resultaten van een grootschalig onderzoek
uitgevoerd door Vrije Universiteit en de Turner**

Effectief veranderen door ontwikkelkansen voor medewerkers

Resultaten van een grootschalig onderzoek uitgevoerd door de Vrije Universiteit en Turner

Onderzoek naar medewerkerparticipatie bij strategische veranderingen heeft geleid tot meer inzicht in de succesfactoren voor een geslaagde verandering. In samenwerking hebben de Vrije Universiteit en Turner 800 Nederlandse topmanagers bevroegd over hun ervaringen en resultaten bij recente veranderprogramma's. Hieruit blijkt dat intensieve medewerkerparticipatie een positief effect heeft op de effectiviteit van de verandering; laat de medewerker meedenken en -doen, en help ze om de verandering te realiseren.

Over het onderzoek

In welke mate beïnvloedt medewerkerparticipatie de effectiviteit van het veranderproces, zowel direct als indirect, tijdens het proces van strategische planning en implementatie? Hierbij is gekeken naar het effect van zowel de schaal als de intensiteit van medewerkerparticipatie op:

- **Het resultaat van de strategie-implementatie in termen van effectiviteit, budget, tijd en tevredenheid;**
 - **Het eigenaarschap van de verandering bij medewerkers;**
 - **De motivatie van medewerkers om te veranderen;**
 - **De mogelijkheid tot veranderen door medewerkers.**
-

Medewerkerparticipatie draagt bij aan het succes van strategie-implementatie

Onafhankelijk van elkaar blijkt dat de schaal en de intensiteit van medewerkerparticipatie een positief effect hebben op de effectiviteit van strategie-implementatie, op de mate waarin de verandering binnen budget is gebleven en de algemene tevredenheid over de verandering. Een hogere participatiegraad in de ontwerp- en planingsfase leidt initieel wel tot een langere doorlooptijd, die echter wordt 'terugverdiend' in de fase erna en in het voorkomen van terugval van gedrag.

Medewerkers willen wel, maar willen ook geholpen worden

Het onderzoek laat zien dat mensen wel willen veranderen, maar daarbij geholpen willen worden. Als medewerkers betrokken worden in het veranderingsproces, moeten ze ook in staat gesteld worden om te veranderen. Dat betekent dat medewerkers dienen te kunnen beschikken over voldoende tijd, informatie en middelen. Hoe hoger de mate waarin medewerkers hierin gefaciliteerd wor-

den, hoe hoger de waardering van de betrokkenheid en daardoor van de motivatie en het eigenaarschap. Het gaat erom een verandering te zien als een aanbod van ontwikkelkansen.

Opvallend is dat medewerkerparticipatie *an sich* geen invloed heeft op de mate waarin medewerkers zich gemotiveerd voelen om te veranderen. Participatie als trucje of als doel op zich werkt dus niet. De combinatie van participatie en (bege)leiden verhoogt de effectiviteit van de verandering.

Veranderingen binnen kleinere organisaties zijn effectiever

Uit het onderzoek blijkt dat organisaties met minder dan 250 medewerkers ruim 15% effectiever zijn in de uitvoering van een strategische verandering dan organisaties met een hoger aantal medewerkers. Dit komt waarschijnlijk doordat het binnen kleinere organisaties makkelijker is om medewerkerparticipatie te organiseren of doordat men van nature meer betrokken is. Kleine afstanden maken het immers mogelijk meer mensen 'mee te krijgen'.

Veranderingen met een negatieve urgentie zijn sneller

Het onderzoek laat tevens zien dat veranderingen die voortkomen uit een negatieve urgentie 40% sneller zijn dan veranderingen die vanwege andersoortige redenen geïnitieerd worden. Een negatieve urgentie is bijvoorbeeld een dreiging van het sluiten van de afdeling. Dit betekent niet dat in de praktijk een negatieve urgentie gesuggereerd kan worden om meer snelheid te bereiken. Omgekeerd hangt de snelheid van de implementatie dus wel direct samen met de ernst en omvang van de aanleiding.

Nieuwe antwoorden leiden tot nieuwe vragen

Het onderzoek door Turner en de Vrije Universiteit biedt inzicht in het effect van medewerkerparticipatie op de effectiviteit van strategie-implementatie, maar roept ook nieuwe vragen op. Vandaar dat Turner en de Vrije Universiteit de samenwerking voort zullen zetten op het gebied van strategie-implementatie in het algemeen en medewerkerparticipatie in het bijzonder. We houden u op de hoogte.



Turner is er voor de implementatie van uw strategie. Dat doen wij met hoofd en hart. Onze missie is het duurzaam realiseren van prestatieverbeteringen van organisaties en de mensen die er werken. Met drie formules, organisatieadvies, bestuursadvies en interim management, werken wij “echt in resultaat”.

Voorbeelden van andere publicaties:

- Succesfactoren verandermanagement
- No pain, no gain. Over omzetsynergie bij Fusies & Overnames



Turner
Arnhemseweg 107
3832 GK Leusden
Tel.: 033-28 59 300

www.turner.nl