

ONDERZOEK HOGESCHOOL ODISEE

Hoe maak je van je medewerkers 'eigenaars'?

Bedrijven moeten regelmatig hun koers bijsturen om de vele veranderingen het hoofd te kunnen bieden. De praktijk toont echter aan dat veel veranderingen niet altijd tot een succesvol einde komen. Essentieel is de steun van de familiale en niet-familiale medewerkers. Hoe bekom je die? Onderzoekers Wouter Broekaert en Bart Henssen deden er onderzoek naar.

Wouter Broekaert en Bart Henssen doen onderzoek naar hoe je steun krijgt van je medewerkers bij veranderingen binnen je familiebedrijf.

Op basis van diepte-interviews en enquêtes bij 106 medewerkers in vijf Vlaamse familiebedrijven komen de onderzoekers van de Brusselse hogeschool Odisee tot een aantal conclusies rond communicatie en planning en de rol van de organisatiestructuur bij de creatie van een breed draagvlak en 'eigenaarschap' bij de medewerkers.

WEERSTAND VERMINDEREN

"Allereerst is het essentieel om uitvoerig en duidelijk te communiceren vóór, tijdens en na het veranderingsproces", vertelt Wouter Broekaert. "Goede communicatie over de veranderingen stimuleert immers gevoelens van psychologisch eigenaarschap en vermindert de weerstand bij zowel het management als de werknemers. De medewerkers moeten tijdig op de hoogte gebracht worden van de veranderingen die op til staan."

"Het moet bovendien voor iedereen duidelijk zijn waar men naartoe wil, wat de einddoelstellingen zijn en waarom die vernieuwingen nodig zijn. Vooral die ruimere omkadering wordt in familiebedrijven soms onvoldoende voorzien, waardoor werknemers en ook niet-familiale managers hun betrokkenheid en motivatie kunnen verliezen. Verder doet de bedrijfsleiding er goed aan de veranderingsprocessen van nabij op te volgen en actief feedback aan te moedigen. Dat betekent echter ook dat de verkregen feedback zoveel mogelijk moet leiden tot actie vanuit het management."

GELEIDELIJKE VERANDERING

Verder blijkt uit het onderzoek dat een geleidelijke verandering de meeste kansen biedt op een gedragen proces en op psychologisch eigenaarschap bij de medewerkers. Tijdens de veranderingsprocessen moet er ook een evenwicht gevonden worden tussen brede inspraak enerzijds en inspirerende leiding anderzijds.

"Vooral de ruimere omkadering wordt in familiebedrijven soms onvoldoende voorzien" Wouter Broekaert

"Vele factoren samen bepalen of een persoon zich psychologisch eigenaar voelt van een onderneming of van een deel ervan, en in welke mate hij dat voelt", besluiten de onderzoekers. Communicatie, autonomie, planning en snelheid spelen allemaal een belangrijke rol, maar kunnen niet los van elkaar gezien worden. Managers en bedrijfsleiders dienen er zich daarom van bewust te zijn dat inspanningen die zij leveren op het ene vlak ook een impact hebben op andere vlakken, zodat voortdurende opvolging en bijsturing noodzakelijk blijven." ■



© Chak López

Op de website www.goforchange.be kan je meer info vinden over dit onderzoek. U kan er ook een zelftest vinden, waarmee u zelf het verloop van veranderingsprocessen in uw onderneming kan vergelijken met die in andere organisaties.