

SAMENVATTING

Het doet iets met mensen wanneer ze zich (mede)-eigenaar voelen. Eigenaarschap of eigenaarsmentaliteit ontlokt gedragskenmerken die in een organisatiecontext heel nuttig kunnen zijn. Het maakt mensen betrokken bij de gang van zaken en creëert een groter verantwoordelijkheidsgevoel.

Om dit gevoel tot ontwikkeling te brengen, hoeven medewerkers niet noodzakelijk eigenaar te zijn in een juridisch-formele betekenis. Men kan zich ook eigenaar voelen van een functie, rol, project, organisatorisch proces of van de organisatie als geheel.

Dit psychologisch eigenaarschap zit geworteld in ons verlangen om de wereld naar onze hand te zetten en om een plaats voor onszelf op te eisen. Mensen willen fier zijn op wat ze doen en ergens toe behoren. Ondernemingen die daarop weten in te spelen, zullen de banden met medewerkers versterken, zowel onderling als met de organisatie als geheel. Dat veronderstelt evenwel een aangepaste leiderschaps- en managementstijl alsook een organisatorische aanpak die mensen in staat stelt om het eigenaarschap volwaardig te beleven.

Psychologisch eigenaarschap: de kracht van betrokkenheid

De voorbije maanden stond participatief ondernemen bij ETION in de schijnwerpers. Dat ontlokte zowel praktische vragen alsook terughoudende reacties want met medeaandeelhouderschap van medewerkers ga je niet lichtzinnig om. Het creëren van een eigenaarsmentaliteit is voor ons de essentie van een participatieve aanpak. Maar dit hoeft niet noodzakelijk – en zeker niet in een beginfase – gepaard te gaan met effectief medeaandeelhouderschap. Medewerkers kunnen ook in een psychologische betekenis mede-eigenaar worden en zich daarnaar gedragen, zonder daarom mede-eigenaar te zijn in de letterlijke betekenis van het woord. In deze nota verkennen we de contouren van dit psychologisch eigenaarschap.

Eigenaarschap kan vele vormen aannemen. Als we spontaan nadenken over eigenaarschap dan zijn we geneigd om het in een beperkte of formeel-wettelijke betekenis te kaderen. De eigenaar van een stuk grond bijvoorbeeld, heeft het alleenrecht om daarmee te doen wat hij wil, uiteraard binnen de beperkingen van een groter wettelijk kader. In een ondernemingscontext associëren we formeel eigenaarschap met het bezit van aandelen of kapitaal. Deze vorm van fysiek en wettelijk eigenaarschap is echter geen noodzakelijke voorwaarde om het eigenaarsgevoel op te roepen. Niet alle aandeelhouders 'voelen' zich noodzakelijkerwijze even sterk eigenaar. Integendeel, het is perfect mogelijk dat niet-aandeelhouders een groter gevoel van mede-eigenaarschap ontwikkelen, al was het maar ten aanzien van een bepaald project, de eigen functie of de rol die men in de organisatie vervult, het behalen van een doelstelling of van de organisatie als geheel.

1. Het 'gevoel' eigenaar te zijn

Eigenaarschap, maar dus ook het gevoel eigenaar te zijn, doet iets met mensen. Het verandert hun kijk op de zaak en leidt tot meer verantwoordelijkheidszin, zorgzaamheid

Eigenaarschap, maar ook het gevoel eigenaar te zijn, doet iets met mensen.

en loyaliteit. In de ondernemingscontext zullen we psychologisch eigenaarschap vaak definiëren als het gevoel eigenaar te zijn van een taak, rol, strategische doelstelling, organisatorisch concept, veranderingsproces,... eerder dan het gevoel mede-eigenaar te zijn in de formele betekenis van het begrip (als medeaandeelhouder). Waar de nadruk minder ligt op formeel eigenaarschap, spreken we eerder van organisatorisch of psychologisch eigenaarschap. Dit concept is minder sterk afgebakend dan we graag zouden willen, maar niettemin voldoende bestudeerd om ermee aan de slag te gaan.

Baanbrekend werk in dat verband werd uitgevoerd door Pierce et.al. (2001), waarin een theorie van psychologisch eigenaarschap werd ontwikkeld die blootlegt waarom en hoe dit concept in iemands hoofd ontstaat. Psychologisch eigenaarschap moet gezien worden als een geestesgesteldheid waarbij een individu het gevoel heeft dat het doelobject of een deel ervan hem of haar toebehoort, ook al is dat wettelijk of formeel gezien niet het geval. Het gaat hem om een gevoel van betrokkenheid, zeg maar het 'mijn'- of 'ons'-gevoel. Er is een gevoel van bezit in het spel. Maar dat gevoel is complex en hoewel het in staat is om iemand in een stevige greep te houden, laat het zich niet gemakkelijk vastpakken of definiëren.

Het psychologisch eigenaarschap moet dan ook goed onderscheiden worden van het formele bezit. 'Eigendom' is zeer reëel en is gemakkelijk tegenstelbaar ten aanzien van derden. Het 'gevoel' van eigenaarschap kan ook zeer reëel zijn, maar is een mentale ervaring die in de eerste plaats het individu zelf gewaar wordt. Dat laatste neemt niet weg dat ook collectieve gewaarwordingen van psychologisch eigenaarschap zeer frequent voorkomen (zie kaderstuk 'collectief psychologisch eigenaarschap'). We denken bijvoorbeeld aan supporters van een voetbalclub die zich elk individueel, maar ook als groep, eigenaar voelen van 'hun' geliefkoosde club.

Er is een gevoel van betrokkenheid, een 'mijn'- of 'ons'- gevoel.

2. Het 'waarom' van psychologisch eigenaarschap

Waarom ervaren mensen een zekere drang naar bezit of eigenaarschap? In de literatuur vindt men twee grote stromingen terug omtrent de bronnen van het verlangen naar eigenaarschap. Volgens de eerste zit de oorsprong in onze genen. Zij verwijzen naar de natuur waar bijvoorbeeld vogels niet alleen een nest maar ook de boom waarin het nest is gebouwd, claimen als hun bezit. Een tweede stroming legt de nadruk op culturele en sociale invloeden die maken dat we — zeker in onze westerse cultuur — een drang naar bezit als het ware krijgen ingelepeld.

Psychologisch eigenaarschap zit geworteld in onze diepste verlangens maar zit ook ingebakken in tal van gewoontes.

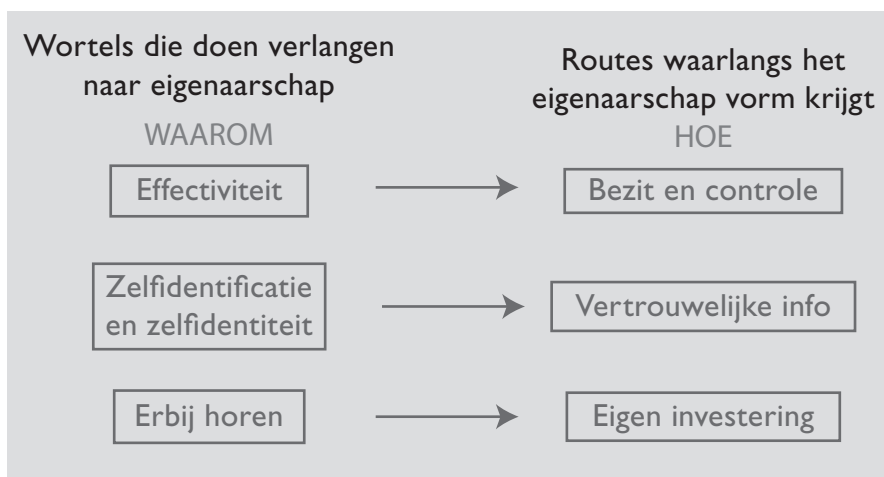
De waarheid ligt waarschijnlijk ergens in het midden waardoor we mogen aannemen dat psychologisch eigenaarschap geworteld zit in onze diepste verlangens maar tegelijk ook zit ingebakken in tal van maatschappelijke en sociale gewoontes. Pierce et. al. onderscheiden in elk geval drie wortels van psychologisch eigenaarschap (zie figuur 1). Het betreffen:

1. **De drang naar effectiviteit:** behelst de mogelijkheid om een resultaat met succes af te dwingen. Mensen willen dingen veranderen. Deze drang is gelinkt aan de behoefte aan controle. Wie iets kan veranderen of een uitkomst kan forceren, krijgt het gevoel eigenaar te zijn over dat proces. Het feit dat men iets bezit als

eigenaar geeft alvast de vrijheid om het object of het proces naar believen te manipuleren.

2. **De drang naar zelfidentiteit en zelfidentificatie:** mensen identificeren zichzelf via de dingen waarover ze controle hebben. Iemand die een machine bedient, hoeft deze niet formeel te bezitten om er toch een gevoel van eigenaarschap voor te ontwikkelen. 'Dit is mijn machine en ik weet hoe ze moet worden bediend.' Het bezit of de controle helpt bepalen wie iemand is, zowel voor zichzelf als in relatie tot anderen.
3. **De drang om erbij te horen:** psychologisch gezien is wat men beschouwt als de 'thuisbasis' vaak iets waarin men reeds heel veel emotionele energie heeft geïnvesteerd. Het is een deel van onszelf geworden. Ergens deel van willen uitmaken, is daarom een essentieel onderdeel van ons dagelijks bestaan. Wie het gevoel heeft ergens bij te horen, is sneller geneigd om sterke gevoelens van psychologisch eigenaarschap te ontwikkelen ten aanzien van die gemeenschap of groep. Organisaties die erin slagen om dat gevoel op te wekken, zullen de banden met hun medewerkers alvast versterken.

Mensen willen ergens deel van uitmaken.



Figuur 1: Het 'waarom' en 'hoe' van psychologisch eigenaarschap.

Bron: Gebaseerd op Pierce et.al.

3. Het 'hoe' van psychologisch eigenaarschap

Psychologisch eigenaarschap ontstaat echter niet zomaar. Wanneer mensen gevoelens van eigenaarschap ontwikkelen, dan zullen ze proberen om de drie bovenstaande motieven concreet in te vullen. In dat verband onderscheiden Pierce et. al. drie kanalen (routes) (zie figuur 1). Hier gaat het niet over het 'waarom' maar over het 'hoe'.

1. **Bezit of controle** over het object of het voorwerp van eigenaarschap. Eigenaarschap is verbonden aan het recht om iets geheel of minstens gedeeltelijk in bezit te hebben. Controle is een gevolg van het bezit. Controle kan zich uitstrekken over bepaalde organisatorische elementen zoals de taakhoud, de procedures, de producten,... Controle kan ook betrekking hebben op het formeel of juridisch bezit, zoals bijvoorbeeld wanneer men beslist om een bedrijf te kopen of te verkopen.
2. **Recht op vertrouwelijke informatie:** naarmate iemand alsmear meer weet over het voorwerp of object, ontwikkelt er zich een gevoel van eigenaarschap. De tuinman zal op den duur de tuin beschouwen als iets dat van hem is want niemand anders kent de geschiedenis of situatie van de beplanting beter dan hijzelf. De

financieel directeur ontwikkelt gelijkaardige gevoelens ten aanzien van de jaarrekening, maar ook de boekhouder zal bepaalde onderdelen beschouwen als de zijne.

3. **Eigen investering:** wie veel van zijn eigen arbeid, tijd en geduld investeert in het behalen van een doelstelling of het ontwikkelen van een product, zal sterke gevoelens van eigenaarschap ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor wie eigen centen heeft gestoken in een onderneming of project. De eigen investering roept een specifieke betrokkenheid op die veel harder is dan wat we in figuur 2 hebben omschreven als een verlangen om erbij te zijn of erbij te horen. De eigen investering maakt dat je 'er met je eigen vel tussen zit'. Het betreft hier de situatie die men in de Angelsaksische literatuur zo mooi weet te omschrijven als het hebben van 'skin in the game'.

Wanneer betrokkenheid in het spel komt, dan wordt het groepsgevoel belangrijker.

Collectief psychologisch eigenaarschap

In hun onderzoek naar de groei­kracht in familie­bedrijven leggen Wouter Brouckaert en Bart Henssen van de Odisee Hogeschool een link tussen identificatie, betrokkenheid en psychologisch eigenaarschap.

Identificatie kan gebaseerd zijn op een verwantschap met de onderneming maar psychologisch eigenaarschap veronderstelt een sterkere band. Wanneer betrokkenheid in het spel komt, dan wordt het groepsgevoel belangrijker. Zo kan een groep zich psychologisch eigenaar voelen. Zo'n groep dient dan wel samen kennis en ervaring te hebben opgedaan en moet zichzelf als een groep ervaren. Het idee van eigenaarschap betekent dat iets van de groep wordt en dat wordt dan omschreven als collectief psychologisch eigenaarschap. Hoe nauwer mensen samenwerken, hoe sterker het gevoel van collectief eigenaarschap.

Psychologisch eigenaarschap vs. betrokkenheid en identificatie

	Identificatie	Betrokkenheid	Psychologisch eigenaarschap
Conceptuele kern	Elementen van de bedrijfsidentiteit gebruiken ifv eigen identiteit	Verlangen aangesloten te zijn bij een groep	Organisatie als (immateriële) eigendom
Vragen	Wie ben ik?	Moet ik lid blijven van de groep?	Wat is van mij?
Motivatie	Aantrekkingskracht, verwantschap, zelfverbetering	Zekerheid, behoren tot, geloof en waarden	Doeltreffendheid, eigen identiteit, nood aan eigen plek
Ontwikkeling	Verwantschap met de organisatie	Beslissen om lid te blijven	Zelfinvestering in de organisatie
Type toestand	Cognitief	Affectief	Cognitief en affectief

Figuur 2: Identificatie, betrokkenheid en eigenaarschap

Bron: Brouckaert en Henssen

4. Eigenaarschap in een bedrijfscontext

In het voorgaande hebben we met enkele voorbeelden reeds duidelijk gemaakt dat psychologisch eigenaarschap zeer relevant is in een bedrijfscontext. Laten we dit verder uitdiepen.

4.1 Voorwerp van psychologisch eigenaarschap

Ten aanzien van welke doelen of objecten kunnen mensen gevoelens van psychologisch eigenaarschap ontwikkelen? Dit zal alleszins afhangen van de mate waarin aan de drie hogergenoemde motieven ('waarom') kan worden voldaan door het eigenaarschap na te streven ('hoe'). Wie in een organisatie mede-eigenaarschap wil tot ontwikkeling brengen, zal daarover goed moeten nadenken. Zo draagt het kunnen behalen van een target of doelstelling bij tot de effectiviteit en zelfidentificatie. Zeker wanneer de eigen inspanning of bijdrage ertoe doet (effectiviteit). Het is tevens belangrijk dat doelstellingen voldoende attractief zijn alsook sociaal aanvaard (zelfidentificatie). Het behalen van het doel moet iemand ook een gevoel geven van thuis te komen (erbij willen horen).

Een vaak geciteerd voorbeeld uit de literatuur betreft een onderzoek bij vrachtwagenchauffeurs die over 'hun truck' begonnen te spreken toen ze elk individueel een vrachtwagen kregen toegewezen in tegenstelling tot een opstelling waarbij er werd gewerkt met een gemeenschappelijke vloot. Het individueel bezit of eigenaarschap stelde hen in staat om controle uit te oefenen en zich te identificeren door middel van de persoonlijke inrichting van de chauffeurscabine. Dit voorbeeld is evident maar de voordelen van het betere onderhoud en de grotere zorgzaamheid voor het vrachtwagenpark waren niet te versmaden.

Niet iedereen is in staat om even sterke gevoelens van eigenaarschap te ontwikkelen.

4.2 Individuele factoren

Niet iedereen is in staat om even sterke gevoelens van eigenaarschap te ontwikkelen. Persoonlijkheidskenmerken spelen een rol. Bij choco, een reclamebureau dat gekozen heeft voor een CVBA als juridische structuur, zijn alle medewerkers mede-aandeelhouder. Nieuwkomers krijgen echter eerst een jaar de tijd om te ondervinden wat het betekent om mede-eigenaar te zijn. Niet iedereen past in zo'n cultuur. Sommige medewerkers nemen liever geen verantwoordelijkheid. Ze willen werken in een vaste structuur waarin van bovenaf duidelijk wordt opgedragen wat er van hen verwacht wordt. In een onderneming die sterk inzet op psychologisch eigenaarschap past deze mentaliteit minder goed. Zeker in kleine ondernemingen is het nefast dat verschillende culturen of mentaliteiten elkaar doorkruisen. Ook bij Robaco, een toeleveringsbedrijf uit de houtverwerkende nijverheid, werd vastgesteld dat wanneer men overschakelde van een zeer hiërarchische stijl naar een meer gedecentraliseerde vorm van leidinggeven, niet iedereen geschikt was om daarin mee te lopen.

Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze deel hebben in de totstandkoming van een resultaat.

4.3 Procesmatige aspecten

Vanuit een procesmatige invalshoek houdt psychologisch eigenaarschap concreet in dat medewerkers het gevoel hebben dat ze deel hebben in de totstandkoming van een resultaat en dit wel degelijk als gevolg van hun eigen bijdrage of betrokkenheid. Om tot dergelijk eigenaarschap te komen is het van belang om na te denken over de manier

Eigenaarschap in de sport

Vergelijkingen met de sport zijn nooit veraf. Je supportert, bijvoorbeeld, niet zomaar voor een ploeg, maar voor jouw ploeg, een team waarmee je jezelf identificeert. Als supporter van een voetbalclub voel je jezelf dan ook een stukje mede-eigenaar van het team.

Je persoonlijke betrokkenheid is een gevolg van het feit dat de resultaten van dat team ook afstralen op je eigen identiteit. De supporters van een voetbalploeg vinden immers dat de overwinning ook aan hen is te danken, onder meer door hun morele steun onder de vorm van hun aanwezigheid alsook de mogelijks verbale steun naast het veld.

Het is zoals medewerkers in een bedrijf die ook het gevoel moeten krijgen dat hun bijdrage een wezenlijk onderdeel is geweest van het succes. Overigens, naarmate iemand steeds meer van de eigen tijd of middelen investeert in die betrokkenheid en dat tevens kenbaar maakt aan de buitenwereld, voelt hij of zij zich steeds meer mede-eigenaar. Zelfs het stadion waarvan men weliswaar letterlijk geen mede-eigenaar is, gaat men geleidelijk beschouwen als een stukje eigendom

waarop het werk wordt georganiseerd (het knippen en verdelen van taken). Het is een noodzakelijke randvoorwaarde om eigenaarschap tot stand te brengen.

Mensen moeten een bepaald procesonderdeel kunnen overzien. Het moet een logisch samenhangend geheel vormen van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en regelde taken. Iets dat voldoende breed, overzichtelijk en uitdagend is. Knip- en plakwerk waarbij mensen slechts een heel klein en monotoon procesdeel voor hun rekening krijgen, is eerder afstompend en geen goede voedingsbodem voor eigenaarschap. Samen met de visie van een organisatie (herken ik me in deze organisatie, weet ik waar ze naartoe gaat, wat kan ik hier betekenen) is de manier waarop het werk verdeeld en samengebracht wordt in grotere en logische samenhangende delen, een belangrijke sleutel tot eigenaarschap. Dat is ook belangrijk opdat mensen zich veilig voelen om het eigenaarschap volwaardig te beleven en zelf initiatief te nemen (cf. empowerment).

4.4 Leiderschaps- en managementstijl

Onderzoek toont aan dat formele en sterk gestructureerde hiërarchische omgevingen de ontwikkeling van het eigenaarschapsgevoel belemmeren. Wetten, normen, regels, en uiteraard hiërarchie beperken de mogelijkheden tot effectiviteit en zelfidentificatie. Pierce (2001) verwijst naar de metafoor van hekken rond mensen. Mechanistische en bureaucratisch georganiseerde structuren of omgevingen limiteren de ontwikkeling van zelfsturing en zelfcontrole. De bedrijfscultuur zal bijgevolg een grote invloed hebben op het tempo waarmee mensen gevoelens van psychologisch eigenaarschap ontwikkelen.

Cruciaal daarbij is het mensbeeld dat de leiding hanteert. Wie principieel vertrekt vanuit wantrouwen in medewerkers moet niet dromen van de ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap. In een eerdere inspiratienota betoogden we dat participatief ondernemen er precies op gericht is om de klassieke tegenstelling tussen arbeid en kapitaal op te heffen¹. Ook psychologisch eigenaarschap veronderstelt dat de leider vertrouwen heeft in zijn medewerkers en niet meteen het slechtste denkt. Enkel dan is men bereid om mensen voldoende ruimte en autonomie te geven. Zo creëert men hefboomen en zal het verlangen naar effectiviteit en zelfidentiteit vanzelf uitmonden in een hogere betrokkenheid. Het is dus belangrijk dat de leiding erin gelooft en de ontwikkeling van het gevoel van eigenaarschap niet in de weg staat.

Bedrijfsverantwoordelijken moeten daarbij beseffen dat men de controle over het bedrijf niet noodzakelijk kwijt is, maar dat men samenwerkt en gezamenlijk iets opbouwt dat nog beter is dan wanneer men het alleen zou doen of met slechts enkelen als eigenaar. Verbinding creëren met en tussen medewerkers vraagt daarom om kwetsbaar leiderschap. Dit betekent concreet dat de leiding van het bedrijf weet dat ze niet alles (beter) weet en daar ook naar handelt. Managers en leidinggevenden dienen te erkennen dat de inspanningen van medewerkers ertoe doen. Ze moeten leren zoeken naar manieren om dat gevoel over te brengen².

1 Zie ook Janssens, ETION-inspiratienota nr. 86.

2 Zie ook Marichal en Wouters, ETION-inspiratienota nr. 94.

De ontwikkeling van gevoelens van eigenaarschap kunnen ook niet zonder een geest van open communicatie en wederzijds respect. Het is geen toeval dat Open-Boek Management een veel voorkomende praktijk is in participatieve of coöperatieve bedrijven met een sterke eigenaarscultuur. Hier speelt natuurlijk ook het aspect 'toegang hebben tot vertrouwelijke informatie', waarbij we willen onderstrepen dat alle informatie eigenlijk voor iedereen toegankelijk zou moeten zijn.

Mensen moeten zich veilig voelen om het psychologisch eigenaarschap volwaardig te beleven.

5. Formeel eigenaarschap: superieur?

Zou het makkelijker zijn om psychologisch eigenaarschap tot ontwikkeling te brengen wanneer medewerkers een deel van het bedrijf effectief en juridisch reeds in hun bezit hebben? Gegeven dat een medewerker aandeelhouder wordt, kan men zich voorstellen dat het gevoel van psychologisch eigenaarschap niet ver weg meer kan zijn. Zeker in het geval dat een significant percentage van de aandelen in handen van die persoon zouden terechtkomen. Het is geen toeval dat medewerkers bij W.L. Gore & Associates (Cf. Gore-Tex), John Lewis (grootste retailer van het VK), Starbucks,... medeaandeelhouder zijn. Toch is ook in deze bedrijven gebleken dat minder tastbare vormen van eigenaarschap nodig zijn om het formeel eigenaarschap tot volle bloei te laten komen.

Kaarsemaker, Pendelton en Poutsma onderstrepen dat ook mede-eigenaars in de formele betekenis van het begrip, moeten leren wat het is om eigenaar te zijn. Daartoe is de aanwezigheid van een eigenaarscultuur noodzakelijk. Zij maken feitelijk de omgekeerde denkoefening en vertrekken van het formele eigenaarschap op basis van medeaandeelhouderschap, en betogen dat de bedrijfscultuur en de personeelspraktijk minstens even belangrijk zijn om de voordelen van eigenaarschap ten volle te kunnen plukken. De rechten van de (mede)aandeelhouders moeten worden doorgetrokken in de HR-praktijk. Naast participatie in de besluitvorming moet er worden gewerkt aan de informatiedoorstroom, winstdeelname, opleiding inzake financiële rapportering, aandacht voor mogelijke conflicten en advisering in functie van een oplossingsgerichte aanpak,... Al deze praktijken zullen de eigenaarscultuur onderstrepen.

De literatuur toont aan dat de invloed op de attitudes en het gedrag van werknemers het grootst is in bedrijven die werken aan een dergelijke eigenaarscultuur. Kortom, eigenaarschap in de formele betekenis is geen voldoende voorwaarde om gevoelens van psychologisch eigenaarschap tot ontwikkeling te brengen. In de praktijk zien we wel dat het ene het andere versterkt.

De bedrijfscultuur heeft een grote invloed op de ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap.

6. Vermeende valkuilen

Ook met psychologisch eigenaarschap zijn er mogelijke valkuilen. Een potentieel gevaar is territorialiteit en terughoudendheid om kennis te delen. Ook het niet adequaat kunnen delegeren van verantwoordelijkheden kan een probleem zijn. Een laatste valkuil is een gebrek aan verantwoordelijkheidszin. Men zou zich een situatie kunnen voorstellen waarbij mensen gaan vrijbuiten en proberen te surfen op de inspanningen van anderen. Immers, indien er geen bazen meer zijn om te controleren of iedereen

zijn werk naar behoren doet, dan staat de deur open voor allerlei misbruiken. Het is dezelfde vrees die vaak geuit wordt ten aanzien van zelfsturende teams.

Deze valkuilen maken evenwel een karikatuur van concepten als psychologisch eigenaarschap, zelfsturing, participatief ondernemen,... De praktijk wijst uit dat in bedrijven met een participatieve cultuur, medewerkers elkaar voortdurend coachen en betrokken houden. Ze zijn daarbij vaak strenger voor elkaar dan een klassieke supervisor. Psychologisch eigenaarschap is een uitnodiging tot medeverantwoordelijkheid die medewerkers in een constante wisselwerking op elkaar overbrengen. Precies daarom is de leiderschaps- en managementstijl des te belangrijker alsook de organisatorische randvoorwaarden die ervoor moeten zorgen dat het eigenaarschap significant genoeg is om tot volle wasdom te kunnen komen.

Een meer gedecentraliseerde besluitvorming betekent inderdaad dat er minder hiërarchie is, maar ook dat wat er overblijft des te crucialer is om te managen. Een onderneming of bedrijf is een sociale gemeenschap op zichzelf waarbinnen men duidelijke afspraken kan maken. Die omgeving leent zich uitstekend tot het opstellen van een kader dat toelaat om ieders inspanningen, bijdrage en verantwoordelijke houding tot het bereiken van het resultaat... te beoordelen en waar nodig bij te sturen. De kracht van psychologisch eigenaarschap is immers ook 'erbij willen horen'. Eens die drijfveer meespeelt, worden mensen meer dan voldoende verantwoordelijk. Meer nog, ze worden betrokken.

Psychologisch eigenaarschap is een uitnodiging tot medeverantwoordelijkheid.

Referenties

BROEKAERT, W., HENSSEN, B. (2016). Groeikracht in familiebedrijven: Hoe een draagvlak voor verandering creëren bij werknemers. Morsel: Intersentia.

JANSSENS, G. (2016). Participatief ondernemen, ETION-inspiratienota nr. 86, februari.

MARICHAL, K., WOUTERS, K. (2017). Sterk leiderschap voor autonome teams, ETION-Inspiratienota nr. 94, april.

KAARSEMAKER, E. (2006). Employee Ownership and Human Resource Management, Proefschrift, ISBN-10:90-811152-1-9.

KAARSEMAKER, E., PENDLETON, A., POUTSMA, E., (2010). Employee Share Ownership, In: Participation in Organizations, Edited by: WILKINSON A., GOLLAN, A., PJ., MARCHINGTON, M., LEWIN, D. Oxford: Oxford Handbooks in Business and Management.

PIERCE, J.L., KOSTOVA, T., DIRKS, K.T., (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2 (Apr.), pp. 298-310.

VAN PUT, A. (2007). Participatief Ondernemen: De ontbrekende hoeksteen voor de Top van Lissabon, Antwerpen-Oxford, Intersentia.

Auteur: Geert Janssens
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: Shutterstock.com
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw