



Dossier Psychologisch Eigenaarschap

De jongste inspiratienota van ETION gaat over psychologisch eigenaarschap. Het fenomeen boeide ons om voor de hand liggende redenen: (mede-)eigenaarschap stimuleert verantwoordelijkheid, zorgzaamheid en loyaliteit.

Organisaties waar het gevoel leeft, kunnen zeker rekenen op meer motivatie en verhoogde productiviteit. Bovendien is het er zonder twijfel aangenamer werken en draagt het bij tot de ontwikkeling van mensen.

Maar psychologisch eigenaarschap is natuurlijk niet scherp definieerbaar, laat staan implementeerbaar. In zijn beleidsnota geeft Geert Janssens toch een paar wezenlijke kenmerken en schetst hij ook het verschil met formeel eigenaarschap.

Ondernemen van zijn kant laat een paar op dat vlak inspirerende ondernemers aan het woord. Zo kunt u zich op de volgende pagina's een beeld vormen van hoe u psychologisch eigenaarschap kunt stimuleren in uw bedrijfscultuur.

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Shutterstock.com

Janssens Geert, ETION Inspiratienota 95, Psychologisch eigenaarschap: de kracht van betrokkenheid, april 2017. (U kan deze inspiratienota gratis downloaden via www.etion.be)



“De verandering is gebaseerd op fundamentele waarden”

ETION liet hoofdeconoom Geert Janssens en bedrijfsleider Bruno Vermote van Robaco aan het woord in een gedachtewisseling over psychologisch eigenaarschap. Beiden zijn experts vanuit hun invalshoek.

Wat moeten we juist verstaan onder de term psychologisch eigenaarschap?

Geert Janssens: “Eigenaarschap gaat eigenlijk over betrokkenheid, over het gevoel een stukje eigenaar te zijn, of alleszins een wezenlijk onderdeel te zijn, van de organisatie waarvoor men werkt. Medewerkers kunnen zich verregaand psychologisch betrokken voelen bij een bedrijf zonder aandeelhouder te zijn. Mensen op de werkvloer kunnen zich in bepaalde gevallen meer eigenaar voelen dan de echte fysieke eigenaars of aandeelhouders. Als men het gevoel van psychologisch eigenaarschap kan overbrengen op mensen, dan heeft men een enorme troef. Dit kan op meerdere manieren. Mensen laten delen in de winst of ze aandeelhouder laten worden is uiteraard de meest rechtstreekse vorm van eigenaarschap. Toch doet men er goed aan om te beginnen met de kleine zaken: geef inspraak bij de invulling van hun eigen functie of rol. Maak ze verantwoordelijk voor het bepalen en behalen van hun eigen doelstellingen. Maak ze eigenaar van de verandering die het bedrijf nodig heeft. Laat ze zelf tot het inzicht komen dat die verandering noodzakelijk is... Robaco is op dat vlak een goed voorbeeld.”

Wat moeten we ons daar dan bij voorstellen in het geval van Robaco?

Bruno Vermote: “Ik vertegenwoordig met mijn zus de derde generatie van Robaco, een toeleveringsbedrijf uit West-Vlaanderen voor de houtverwerkende nijverheid. We waren een logge locomotief die sedert 1961 in een bepaalde rich-



Bruno Vermote (bedrijfsleider Robaco)

ting denderde. Die richting werd bepaald door mijn grootvader-stichter en mijn moeder. Toen we dat enkele jaren geleden wilden aanpassen aan de moderne noden in de markt en aan de wensen van een nieuwe generatie medewerkers — we wilden meer betrokkenheid en autonomie van deze mensen — kregen we af te rekenen met wat weerstand. Toch wilden mijn zus en ik het bedrijf op een andere, meer gestructureerde manier runnen. Daarvoor moesten we eerst en vooral de cultuur veranderen. Ik vroeg vaak aan de mensen wat ze zouden beslissen als het over hun eigen bedrijf zou gaan, maar kreeg eerst weinig respons. Men was dat niet gewoon. Toch beseften mensen langzaam dat ze deel uitmaken van een samenwerkend team. Stilaan groeide de betrokkenheid via kleine dingetjes. Vandaag voelen we dat we allen samen sterker zijn, nemen de mensen een deel van onze taken over en weten ze dat ze fouten mogen maken. Je mag betrokken mensen niet afstraffen op hun foutjes, want dan steken ze hun nek niet meer uit. Men mocht nu plots wel verantwoordelijkheid nemen en mee nadenken over de markt, de strategie en de te volgen procedures, in schril contrast met vroeger waar complexere issues werden doorgeschoven. Samen nadenken over procedures geeft meer kans op het gemakkelijker opvolgen ervan.”

Legt iedereen zich dan zomaar bij dergelijke koersverandering neer?

Bruno Vermote: “We hebben sterk aan het groepsgevoel gewerkt en een gedragsverandering gestimuleerd door een missie en bedrijfswaarden te bepalen en te commu-

niceren. Dat leidde eerst tot twee kampen. Er kwam wat tegenstand. Na continu volhouden, communiceren en mensen betrekken volgden de meesten. Helaas hebben we van één persoon afscheid moeten nemen. Het vergt veel communicatie, zelfs voor een bedrijf als het onze met niet meer dan dertien medewerkers. Gelukkig kan je met dertien mensen nog dagelijks face to face praten. Toch hebben we veel zaken schriftelijk bevestigd per mail.”

Is psychologisch eigenaarschap niet een beetje een hype? Tegenstanders beweren dat het verhaal wel goed oogt, maar dat de machtsverhouding tussen werkgever en werknemer toch steeds dominant aanwezig blijft.

Geert Janssens: “Daarmee bevestig je de oude opvatting van de loopgraven. Het is de manier van redeneren die vandaag nog overheerst in het sociaal overleg. Het gaat

“Je mag betrokken mensen niet afstraffen op hun foutjes, want dan steken ze hun nek niet meer uit.”

Bruno Vermote

hier echter niet om een hype. Door de disruptieve impulsen voelen heel wat organisaties dat ze zichzelf moeten heruit-

vinden en dan hebben die heel veel baat bij medewerkers die meedenken en zich mee verantwoordelijk voelen voor dat veranderingsproces. Het is overigens een misvatting te denken dat, als men overstapt van een sterk hiërarchisch bedrijf naar een meer gedecentraliseerde besluitvorming, je dan ineens een lacune zou krijgen van leiderschap en management en controle. Het is vaak zelfs zo dat in een overgangsfase datgene wat overblijft, net sterker gemanaged moet worden. De kunst is om mensen mee deel te laten hebben in de verandering en hen mee te betrekken in het verhaal. Je moet naar een wisselwerking waar mensen verantwoordelijkheid krijgen en die leren nemen. Niet iedereen kan daar even goed mee overweg en sommigen zullen nooit dat gevoel van eigenaarschap ontwikkelen. Hoe kleiner echter je bedrijf, hoe meer iedereen mee moet stappen in dit verhaal van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Precies daarom moet het proces gebaseerd zijn op fundamentele waarden zoals respect, vertrouwen en openheid, die overigens consequent moeten worden doorgetrokken. Het is ook een proces dat men stap voor stap opbouwt. Niet iedereen moet plots over alles meebeslissen.”

Denkt u er als bedrijfsleider uit de praktijk ook zo over?

Bruno Vermote: “Ons concept is er een van betrokkenheid en dat is bij ons puur psychologisch. We hebben op vandaag bereikt dat we met zijn allen dezelfde visie en cultuur uitstralen. Wij hebben geen echte hiërarchie, eerder een coachende managementstijl. Uiteraard moet er wel leiding zijn. Het blijft een kwestie van respect van beide zijden. We hebben eerst onze visie, onze waarden en onze strategie vastgelegd.

“Je moet naar een wisselwerking waar mensen verantwoordelijkheid krijgen en die leren nemen.”

Geert Janssens

Wij leveren materiaal voor keukenproducenten en ons beeld is dat van een familie die gelukkig is in de nieuwe keuken: dat is ons doel, hoewel we ons vooraan in de keten bevinden. Vertrouwen en respect zijn de basiswaarden en die wil ik in mijn werk terugvinden. Dat is heel belangrijk. Ik wil mensen die mij respecteren en die ik kan respecteren. Dat is bij een aanwerving belangrijker dan de competenties. Die kunnen we nog wel aanleren. Dat is eigenlijk psychologisch eigenaarschap, al gebruiken wij die term nooit. Wij willen winners, geen klagers en dit is ook terug te vinden in onze kernwaarde ‘ambitie’.”

Welke tips kan je geven aan bedrijven die dit soort eigenaarschap willen promoten?

Geert Janssens: “Mensen kunnen zich psychologisch eigenaar voelen op drie manieren. De eerste is die waarbij je iets bezit en controleert. De eigenaar van een machine kan ze verkopen. Maar, je kan ook controle uitoefenen als gevolg van psychologisch eigenaarschap. Wie een machine kan bedienen en afstellen, voelt zich eigenaar van de procesmatige aspecten. Een tweede manier is die waarbij mensen specifieke kennis en vaardigheden ontwikkelen die het gevoel van eigenaarschap verder aanwakkeren. De bediening van de machine wordt dan een specialiteit die de persoon in kwestie toekomt. Hij of zij voelt zich nog een stukje meer eigenaar. Een laatste manier is die waarbij men



Geert Janssens (hoofdeconoom ETION en expert participatief ondernemen)

zelf investeert. Naarmate mensen meer van hun eigen tijd, energie of — wie weet — eigen geld of middelen investeren in een project, doelstelling of bedrijf voelen ze zich steeds meer eigenaar.”

Bruno Vermote: “Je moet vooral je cultuur goed krijgen. Na twee jaar werken aan die cultuur zie ik dat ik meer vertrouwen heb in iedereen als individu en als team. Vroeger was ik meer ongerust als ik er niet was. Wat als er een vraag komt? Nu zijn we nog steeds geen machine die alles automatisch oplost, maar ik kan gerust vier dagen naar een beurs en als ik delegeer weet ik dat onze mensen de zaken perfect draaiende houden en elkaar ermee helpen. Er is een hecht team ontstaan. Door het voeren van een open, eerlijke en gerichte communicatie creëerden we betrokkenheid. Daarna moet je zelf een stuk kunnen loslaten binnen ieders verantwoordelijkheid. Zo creëer je vertrouwen.”

Geert Janssens: “Bij die cultuur hoort overigens een bijpassend mensbeeld. Je kan enkel vertrouwen hebben als je

ervan uitgaat dat mensen het goed met je voor hebben en hun verantwoordelijkheid effectief zullen nemen. Wie vertrekt van een cultuur van wantrouwen, komt vanzelf weer uit bij het oude beeld van de tegenstellingen tussen arbeid en kapitaal waarbij de werkgever de werknemer moet controleren. Op die wijze krijg je niet de noodzakelijke cultuurverandering, zelfs niet indien je iedereen aandelen zou geven.”

Hebt u als leider zelf ook moeten leren of bijsturen?

Bruno Vermote: “Door mijn perfectionistische ingesteldheid was het voor mij moeilijk om te delegeren. Ik wil ook steeds het beste en zat daardoor in een eerder controlerende sfeer. Nu ga ik ervan uit dat men het me wel zal zeggen als er iets niet onder controle is. Ik weet en vertrouw dat onze mensen het goed zullen doen en dat ze vaak een compliment verdienen. En ik heb daarop moeten leren letten: complimenten geven als iets goed gedaan is. Een ander aspect is meer openheid, inclusief open boeken. Medewerkers hebben baat bij inzage in bepaalde kerncijfers. Vroeger was dat taboe. Maar als mensen zich constant inzetten, dan hebben die medewerkers toch recht op uitleg en kennis van de kerncijfers en vooral de kostenstructuur, zodat ze zich bewust zijn van wat hun handelingen kosten. Tot slot wensen we dat onze mensen zichzelf niet schaakmat zetten. Daarmee bedoel ik dat ze mee moeten zijn met de markt. Als je morgen moet gaan solliciteren, moet je mee zijn. Dat is goed voor u én voor mij, want dat betekent dat ik ook mee ben met de markt. Daarom stimuleren we opleidingen en vormingen. Zorg dat je morgen aan de bak komt als wij er niet meer zijn: dat is mijn metafoor om duidelijk te maken dat ze dan ook voor mijn bedrijf de juiste skills hebben. Mensen moeten mee — liefst bij ons — tot hun 67ste, dus moeten ze competitief blijven.”

Geert Janssens: “Ook dat is een vorm van psychologisch eigenaarschap. Mensen worden niet alleen mede-eigenaar van hun rol of functie in het bedrijf maar ook van hun eigen carrière. Het bedrijf kan en moet mensen daarbij helpen, maar iedereen moet zelf ook mee nadenken over zijn of haar eigen inzetbaarheid op langere termijn.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Jan Locus



Steven Pauwels (mede-oprichter choco)



Participatief werken via coöperatie

Het management van choco wil zoveel mogelijk eigenaarschap bij zijn medewerkers leggen. Als ondersteuning voor die cultuur werd gekozen voor de structuur en het aandeelhouderschap van een coöperatieve vennootschap.

Choco werd opgericht in 2002 als een coöperatieve. Op dat ogenblik was er veel jobhopping en opportunisme in de reclamesector, weet kernpartner Steven Pauwels: “We hebben toen meteen besloten daar niet aan mee te doen. We willen samenwerking gebaseerd op partnership, samen aan de kar trekken... Na reflectie kozen we voor het coöperatief model.”

Participatief werken

Steven Pauwels en zijn mede-oprichters hadden meteen het idee om er een werkers-coöperatie van te maken. Het idee van participatief werken was iedereen de kans te geven mede-eigenaar te zijn van de vennootschap en dus maximaal betrokken te zijn. Vandaag is iedereen dat (zie kader): “We zijn daarmee gestart en hebben eerst een viertal jaar gewerkt aan onze statuten rond aandeelhouderschap en de puzzel gelegd. Maar het is een utopie om met zijn allen samen over alles te beslissen want dat geeft chaos. We moesten onze werkwijze dus goed uitdenken en staken daar veel tijd in. In 2006 waren we klaar en sedertdien werken we met een gelaagdheid in aandelen.”

Ondertussen had het bedrijf gewerkt aan de bedrijfscultuur en daar is Steven Pauwels heel duidelijk over: “Het aandeelhouderschap en het coöperatieve model is slechts een ondersteuning. Het faciliteert enkel, het ondersteunt de cultuur en is niet meer dan de structuur. Onze cultuur komt op de eerste plaats. Daar staat of valt alles mee. We gaan namelijk nooit uit van macht, maar van kracht. Wie onze cultuur niet kan delen, geraakt hier trouwens niet binnen. Het begint namelijk allemaal bij mensen die zich kwetsbaar kunnen opstellen. Het participatieve zit in het echt samenwerken. Een medewerker moet zijn echte en waarachtige ik laten zien en openstaan voor persoonlijke groei in functie van het geheel.”

Hiërarchie

Choco werkt zonder titels en hiërarchie. Steven Pauwels verduidelijkt: “We zijn met drie in het managementteam en hebben diverse rollen. Ik vervul de rollen van strategische coaching, procesbegeleiding en new business. We gaan uit van een vlakke structuur, met zijn allen zijn we partners en zitten we — ook letterlijk — naast elkaar. Dat kan ook omdat iedereen mede-eigenaar is. Aandeelhouders weten alles van het bedrijf. Er zijn geen geheimen, zelfs de weddes niet. Iedereen kent alle cijfers. Zo is de algemene vergadering tegelijk de medewerkersvergadering. Iedereen krijgt inzicht in alles: lonen zowel als kosten.”

Bij choco werkt men noch top-down, noch bottom-up. “We beslissen al 15 jaar in consensus. We geloven namelijk niet in het conflictmodel en stemmen nooit. Alle problemen worden rond de tafel besproken en steeds wint het gezond verstand. Macht is cultureel niet aanwezig en dat voel je. Mensen laten zich nooit gelden en zoeken steeds naar de beste oplossing voor het bedrijf waarvan ze aandeelhouder zijn. We houden maandelijks een strategische meeting met het management en twee dagen later leggen we onze strategische keuzes voor aan de medewerkers. Telkens krijgen we goede feedback, extra aanvulling en bijkomende input. We houden ons als managementteam trouwens heel vaak onze spiegel voor. We gaan steeds na waar wij juist of verkeerd zitten. Maar onze medewerkers doen dat ook. Ze zeggen nooit meer dat de leiding ergens iets moet aan doen. Als mede-eigenaar nemen ze zelf het heft in handen.”

Aanwerving

Het gevolg van de aanpak van choco is dat er heel weinig verloop is. Pauwels wijst erop dat alles begint bij de aanwerving: “We trekken tegenwoordig de juiste mensen aan omdat we ons afvragen of we samen horen als bedrijf en sollicitant. We moeten ons niet aan elkaar verkopen, maar ons open geven en checken of we bij elkaar passen. Na het eerste

Open aandeelhouderschap

Iedereen die bij choco komt werken, kan na zes maand intekenen op een eerste pakket van 65 aandelen, die men kan aankopen aan balanswaarde. Die aandelen worden in waarde gewaarborgd door het managementteam, licht Steven Pauwels toe: “Als je 100 betaalt voor een aandeel, krijg je daar proportioneel je winst op gedurende de ganse tijd en zodra je uitstapt, bijvoorbeeld omdat je vertrekt, krijg je de 100 terug. Dat is te allen tijde zo. Dat waarborgen wij op die manier om de drempel laag te houden. Het lidmaatschap is niet alleen laagdrempelig, het is ook vrijwillig.”

“De reactie was eerst wat afwachtend, maar door er samen over te praten en een aantal mensen de stap te zien nemen, is vandaag elke medewerker — we hebben er 15 — ingestapt. Ze zijn allen mede-eigenaars. Aan 12% rendement is dat vandaag bovendien een goede belegging.”

Wie twee jaar in dienst is bij choco, krijgt de kans om een tweede pakket te kopen van maximaal 250 aandelen. Vanaf dan stapt men wel in het gekende risico van aandelen: “Die zijn niet meer gewaarborgd. Dat is dus een echte stap in het ondernemerschap. Het aantal aandelen dat iemand bezit, staat wel los van titels en functies. Het gaat puur om mee ondernemer zijn.”

Het A-niveau is dan weer enkel weggelegd voor het managementteam. Dat bestaat uit maximaal vijf leden en kent er vandaag drie. Het systeem laat wel niet toe dat iemand zich daar ineens zwaar inkoopert en zo meteen mede-CEO van het bedrijf zou zijn. (PV)

gesprek volgt een cultuur-assessment! Het is een belevingsgerichte aanpak met oefeningen vanuit NLP en de psycho-energetica die we toepassen om de echte persoonlijkheid te zien. Mensen die zich kwetsbaar kunnen opstellen en kunnen ontwikkelen via een persoonlijk groeitraject zien we graag komen. Dus geen verkooppraatjes, wel atypische oefeningen, zodat we duidelijk weten wie bij ons hoort.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Jan Locus