

# Wie wordt de Vlaamse HR-Ambassadeur 2016?

Ontdek het op donderdag 27 oktober  
in de Ghelamco Arena - Gent



## Programma:

- 17.00 uur: Verrassend voorprogramma... verrassende gasten... met focus op "Jong Talent".
- 18.30 uur: Uitgebreide onthaalreceptie met aperitief.
- 20.00 uur: Start van het diner met als apotheose de bekendmaking van de HR-Ambassadeur 2016 door Pieter Timmermans, de juryvoorzitter en overhandiging Award door onze Special Guest: Mevrouw Hilde Crevits, Vlaams minister van Onderwijs en Vlaams viceminister-president. De HR-Ambassadeurs 2015 en 2016 krijgen het laatste woord. Onze gastvrouw is Francesca Vanthielen.
- 22.30 uur: Afsluitend dessertbuffet en verder gezellig netwerken aan de bar...

Om organisatorische redenen durven wij op uw medewerking te rekenen om stipt het uurschema te respecteren. Dresscode: stadskledij.



Ook dank voor de medewerking aan volgende organisaties en vakbladen:

Antwerp Management School - Arteel - Club voor Personeelsmanagers W-VL - Ghelamco Arena - Gourmet Invent - HR Square - Katholieke Universiteit Leuven - PMC - VBO - VDAB - VDP Antwerpen - Vlerick Business School - VOKA Kamer van Kh. O-VI - VOAP - VOV - WisKeys - ProHR.

[www.hr-gala.be](http://www.hr-gala.be)

# Dossier

RESOURCES



36

40

**36** Wouter Broekaert (links) en Bart Henssen (Odisee Campus Brussel) © Hendrik De Schrijver **40** Bruno Vermote (Robaco) © gf / Hans Huylebroeck

Verandering in (familiale) ondernemingen

## Hoe **psychologisch** eigenaarschap stimuleren?

Naast een overdrachtsproces van de tweede naar de derde generatie, onderging de West-Vlaamse familiale kmo Robaco, een toeleveringsbedrijf voor de houtverwerkende nijverheid, ook een strategische koerswijziging. Bovendien kregen de medewerkers meer autonomie. Dat lijkt wel erg veel om tegelijkertijd te verwerken. Op de volgende bladzijden zet zaakvoerder Bruno Vermote uiteen hoe de opvolging, stijlbreuk en cultuuromslag aangepakt werden. Communicatie en nauwgezette opvolging - aangevuld met een gulle portie geduld - staan centraal in zijn betoog.

Vooraleer die concrete case weer te geven, lichten Wouter Broekaert en Bart Henssen van Odisee (Campus Brussel) hun onderzoek toe over veranderingsprocessen. Zij gebruiken het concept psychologisch eigenaarschap om na te gaan hoe veranderingen op een succesvolle manier aangepakt kunnen worden. In hoeverre kunnen die veranderingsprocessen gedragen worden door zowel familiale als niet-familiale medewerkers? Ze

maakten er geen academisch onderonsje van, maar puren praktische tips uit hun studie.

Psychologisch eigenaarschap klinkt positief. Het idee verwijst naar het gevoel dat iets, bijvoorbeeld een taak of bedrijf, 'van mij' is, ook al is dat niet noodzakelijk echt het geval. Betrokkenheid of engagement varen er wel bij. Al waarschuwen de onderzoekers ook voor de achterkant van de medaille: "Werknemers die zich met hun eigendom verbonden voelen, zijn ook meer geneigd die te beschermen. Dit kan de samenwerking in gevaar brengen, bijvoorbeeld door hun eigen vakgebied en vakkennis angstvallig af te schermen van collega's. Specifiek bij veranderingsprocessen kan psychologisch eigenaarschap dus evengoed een belemmerende factor zijn." Hoe kunnen we het concept dan wel positief houden? Hoe wordt psychologisch eigenaarschap een troef bij verandering in een onderneming? Het onderzoek en de praktijkgetuigenis zetten het van a tot z uiteen. ■

Hoe psychologisch eigenaarschap stimuleren?

# Maak medewerkers psychologisch eigenaar van verandering

■ Hilde Vereecken

Odisee-onderzoekers Wouter Broekaert en Bart Henssen gaan na welke rol gevoelens van psychologisch eigenaarschap kunnen spelen tijdens veranderingsprocessen. En welke factoren de totstandkoming en impact ervan beïnvloeden.

Medewerkers moeten zich eigenaar voelen van de verandering – een vaak gehoorde uitspraak. Maar wat betekent ‘zich eigenaar voelen’? “Veel factoren bepalen of een veranderingsproces slaagt of mislukt. Een gemeenschappelijke factor voor het slagen of mislukken is de steun van degenen die de verandering moeten realiseren. Wanneer een organisatie erin slaagt zoveel mogelijk medewerkers te overtuigen hun schouders onder een veranderingstraject te zetten, is al een grote stap gezet richting een positief resultaat”, aldus Bart Henssen, researchmanager bij Odisee Campus Brussel.

Bart Henssen en zijn collega Wouter Broekaert, docent-onderzoeker, gebruiken het concept psychologisch eigenaarschap om te onderzoeken hoe veranderingsprocessen op een succesvolle manier aangepakt kunnen worden. Meer bepaald onderzochten ze in hoeverre veranderingsprocessen meer gedragen kunnen worden door familiale en niet-familiale medewerkers in familiebedrijven en hoe psychologisch eigenaarschap kan bijdragen tot geslaagde veranderingsprocessen in familiebedrijven.

“Concreet gaan we na hoe psychologisch eigenaarschap gestimuleerd kan worden in familiale ondernemingen. Als medewerkers de kans krijgen zich eigenaar te voelen van het veranderingsproces, vergroot hun gevoel van eigenwaarde en fierheid over de resultaten. De keuze viel op familiebedrijven omdat zij ook specifieke uitdagingen kennen, zoals het managen van de relatie tussen familiale en niet-familiale medewerkers. Al zijn onze bevindingen ook toepasbaar in andere organisaties”, merkt Henssen op.

Het onderzoek baseert zich op een bevraging bij 120 Vlaamse familiebedrijven en diepte-interviews met 18 managers en medewerkers in vijf van die familiebedrijven. Het mondde uit in het boek

‘Groeikracht in familiebedrijven – Hoe een draagvlak voor verandering creëren bij werknemers’ (uitgegeven bij Intersentia), een zelftest waarmee familiale ondernemingen het verloop van hun veranderingsprocessen kunnen vergelijken met die in andere ondernemingen.

## Is psychologisch eigenaarschap een individuele of collectieve zaak?

Psychologisch eigenaarschap verwijst naar het gevoel dat iets, bijvoorbeeld een taak of bedrijf, ‘van mij’ is, ook al is dat niet noodzakelijk echt het geval. “Naast individueel psychologisch eigenaarschap, kan ook een groep zich gezamenlijk psychologisch eigenaar voelen. Een eerste vereiste daarvoor is dat een groep medewerkers zich effectief als groep ziet. Die groep kan vervolgens een idee van eigenaarschap ontwikkelen: ‘het is van ons’. Dat is collectief psychologisch eigenaarschap. In deze visie staat collectief eigenaarschap niet los van individueel psychologisch eigenaarschap, maar vloeit het eruit voort. Bovendien sluit het ene het andere niet uit. Een medewerker kan zich in verschillende mate zowel individueel als collectief psychologisch eigenaar voelen: mijn departement, maar ons bedrijf”, legt Henssen uit.

Al gaat zijn voorkeur naar een andere visie op collectief psychologisch eigenaarschap: “Om echt sprake te zijn van collectief psychologisch eigenaarschap, volstaat het dat iemand lid is van een groep om te kunnen zeggen ‘dat is van ons’. Als lid van een supportersgroep kan je bijvoorbeeld zeggen ‘ons stadion’, terwijl je moeilijk kan spreken van ‘mijn stadion.’”

## Heeft psychologisch eigenaarschap ook een keerzijde?

“Ook bepaalde ideeën of een bedrijf als geheel kunnen gevoelens van eigenaarschap oproepen. Medewerkers kunnen zich bij uitbreiding dus ook eigenaar voelen van bedrijfs- of veranderingsprocessen”, voegt Henssen eraan toe.

Een gevoel van psychologisch eigenaarschap ontwikkelen, hangt samen met het ervaren van een psychologische band of gevoel van betrokkenheid. “Een gevoel van psychologisch eigenaarschap is een voorwaarde om betrokkenheid te creëren. Een ge-



> Wouter Broekaert (links) en Bart Henssen (Odisee Campus Brussel)

*“Werknemers die zich met ‘hun eigendom’ verbonden voelen, zijn meer geneigd die te beschermen, en er tijd en energie in te investeren.”*

© Hendrik De Schrijver

voel van eigenaarschap leidt ook tot een gevoel van verantwoordelijkheid en dat heeft dan weer een positief effect op de motivatie. Werknemers die zich met ‘hun eigendom’ verbonden voelen, zijn meer geneigd die te beschermen, en er tijd en energie in te investeren.”

Het praktisch belang van psychologisch eigenaarschap voor een onderneming mag dan ook niet onderschat worden. “Het gevoel van eigenaarschap dat medewerkers ervaren over veranderingsprocessen draagt in grote mate bij tot het slagen of mislukken van de veranderingen”, benadrukt Henssen.

Anderzijds waarschuwt hij dat psychologisch eigenaarschap een tweesnijdend zwaard is: “Werknemers die zich met hun eigendom verbonden voelen, zijn ook meer geneigd die te beschermen. Dit kan de samenwerking in gevaar brengen, bijvoorbeeld door hun eigen vakgebied en vakken-angstvallig af te schermen van collega’s. Specifiek bij veranderingsprocessen kan psychologisch eigenaarschap dus evengoed een belemmerende factor zijn. Eigenaars willen wat ze als hun eigendom beschouwen, behouden. In die zin kan traditie in een familiebedrijf niet enkel een troef zijn, maar ook een hinderpaal voor verandering. Deze effecten worden echter vaak over het hoofd gezien.”

## Waarvan hangt het resultaat van psychologisch eigenaarschap af?

Psychologisch eigenaarschap kan dus zowel een stimulant als een barrière zijn voor verandering. “Welke kant het uitgaat, hangt af van zowel de aard van de verandering, de snelheid en het voorwerp van psychologisch eigenaarschap”, merkt Henssen op. “Verschillende soorten veranderingsprocessen vereisen elk een andere inzet van tijd en inspanning. De aard van de verandering heeft daarom ook een invloed op de rol die psychologisch eigenaarschap speelt en hoe die gestimuleerd kan worden. Ook de snelheid waarmee de verandering doorgevoerd wordt, speelt een rol. Geleidelijke veranderingen verhogen het gevoel van controle van de medewerkers en kunnen vaak op meer steun rekenen dan drastische veranderingen. Al wordt de snelheid van de verandering ook bepaald door de context. Ook veranderingen die van bovenaf worden opgelegd, ondermijnen het gevoel van controle en verminderen zo het gevoel van psychologisch eigenaarschap.”

Het voorwerp van psychologisch eigenaarschap is eveneens van belang. “Of datgene waarvan iemand zich eigenaar voelt. Dit kan de onderneming in haar geheel zijn of slechts een gedeelte ervan. Maar ook abstracte ideeën, bijvoorbeeld innovatie of ondernemerschap, kunnen het voorwerp zijn van gevoelens van eigenaarschap. Om de impact van psychologisch eigenaarschap te kunnen inschatten, is het dus van belang om het voorwerp ervan voldoende te specificeren”, stipt Henssen aan.

## Blijft echt psychologisch eigenaarschap beperkt tot de familie?

Henssen en Broekaert peilden bij ruim 90 Vlaamse familiale ondernemers naar de aard en intensiteit van hun individueel en collectief psychologisch eigenaarschap. “Het valt op dat sterke gevoelens van psychologisch eigenaarschap niet beperkt blijven tot de familieleden. Al is het niet zo, dat een familieband sowieso tot sterke gevoelens van eigenaarschap leidt. Niettemin waren er weinig ondernemers die uitgesproken zwakke gevoelens van psychologisch eigenaarschap rapporteerden. Toch spraken we ook familiale managers die aangaven zich weinig of geen psychologisch eigenaar te voelen”, meldt Broekaert.

Er bleken ook verschillen in het voorwerp van ‘eigenaarschap’: “Vooral in bedrijven waar verschillende familiale generaties samenwerken, viel dat op. Zo hadden de meeste bedrijfsleiders van de oudere generatie een hoog en breed voorwerp van eigenaarschap. Zij hadden het gevoel eigenaar te zijn van het gehele bedrijf, met inbegrip van de geschiedenis en de toekomst ervan. De jongere generatie benadrukte die tijdsdimensie veel minder.”

Ook niet-familiale medewerkers situeren hun gevoel van eigenaarschap op het niveau van het bedrijf, maar de meeste waren door hun expertise en interesse sterker verbonden aan hun vakgebied en

“Psychologisch eigenaarschap kan zowel een stimulant als een barrière zijn voor verandering.”

legden hun voorwerp van eigenaarschap daarop. "We vroegen ook of het stimuleren van eigenaarschap of de aanpak van veranderingsprocessen anders is in een familiebedrijf dan in een niet-familiebedrijf. Onze gesprekpartners wezen vooral op de rol van emoties. Typisch voor een familiebedrijf was volgens velen de sterkere en emotionelere band tussen familieleden onderling, en tussen de familie en het bedrijf. Maar ook hier kan die sterkere emotionelere band zowel een voordeel als een struikelblok zijn om veranderingen door te voeren", merkt Broekaert op.

### Hoe ontstaat psychologisch eigenaarschap?

Psychologisch eigenaarschap ontstaat niet zomaar. Een aantal omstandigheden en omgevingsfactoren beïnvloeden het gevoel van eigenaarschap en dus ook het welslagen van veranderingsprocessen. Henssen en Broekaert zien drie wegen om tot psychologisch eigenaarschap te komen:

- 'Eigenaarschap' is verbonden aan het recht om het geheel of gedeeltelijk in bezit te hebben.
- De 'eigenaar' moet ook het recht hebben om iets met zijn bezit te kunnen doen. Hij moet er dus in zekere mate controle over kunnen uitoefenen. Dit veronderstelt enige mate van autonomie en het zelf kunnen investeren in de eigendom, bijvoorbeeld tijd en energie.
- De betrokkene heeft recht om vertrouwelijke informatie te krijgen over de 'eigendom'.

Tegelijk is er een wisselwerking tussen psychologisch eigenaarschap en een aantal omstandigheden, bijvoorbeeld iemands behoeften aan uitdagingen, en omgevingsfactoren, bijvoorbeeld snelheid van verandering.

Communicatie is een belangrijk element om psychologisch eigenaarschap te versterken. Bovendien leidt een uitgebreide en effectieve communicatie ook tot motivatie en versterkt het de band met het bedrijf. "Op het vlak van communicatie blijkt er nog ruimte voor verbetering. Communicatie wordt niet echt verwaarloosd, maar wordt ook niet als prioriteit gezien. Binnen de ondervraagde familiebedrijven gaat de meeste aandacht naar uitleg van het management over het waarom van de veranderingen. Ook hecht het management veel belang aan het aanmoedigen van werknemers om feedback te geven over het veranderingsproces. Maar het omzetten van die feedback in bijstellingen wordt minder hoog ingeschat. Een ander belangrijk onderdeel van de communicatiestrategie is het duidelijk uitleggen wat de specifieke rollen en taken zijn tijdens de veranderingen", vertelt Broekaert.

Communiceren over het verloop van de veranderingsprocessen en over de verwachte eindresultaten, wordt als minder belangrijk gezien. Ook wordt er weinig aandacht besteed aan de interne uitwisseling van informatie over het veranderingsproces tussen de teams of departementen.

### Hoe belangrijk is feedback voor psychologisch eigenaarschap?

"Hoewel familie, niet-familie, management en werknemers veel belang hechten aan communicatie, blijkt er onenigheid over hoe die communicatie ingevuld moet worden", merkt Henssen op. De onderzoekers zien hiervoor drie redenen:

- Opvattingen over het doel van communicatie verschillen van persoon tot persoon. Dit kan gaan van het louter verspreiden van informatie om medewerkers op de hoogte te brengen, tot het geven van uitgebreide communicatie om de kennis van de medewerkers te vergroten. Uit het onderzoek blijkt dat het management een groter draagvlak voor de veranderingen nastreeft, terwijl werknemers uitgebreide communicatie vooral zagen als een graadmeter van respect en erkenning. Uitgebreide communicatie gaf hen het gevoel van betrokkenheid bij het team, het bedrijf of de familie en ging voor sommigen over in een gevoel van psychologisch eigenaarschap.

Er is een verschil in opvattingen over hoever communicatie moet gaan. Uit het onderzoek blijkt dat familiale managers open en eerlijk communiceren en open stonden voor feedback, maar ze vroegen er slechts zelden actief naar. "Werknemers daarentegen willen niet alleen geïnformeerd worden en feedback kunnen geven. Even belangrijk is dat ze zien dat het management gevolg geeft aan die feedback. Hoewel familiale bedrijfsleiders aangeven sterk in te zetten op goede informatieverspreiding, wordt dat door de werknemers niet altijd zo ervaren. Vooral bij belangrijke beslissingen vinden werknemers dat ze weinig uitleg krijgen. Dat is deels te wijten aan de wens van het management om eerst op het niveau van de bedrijfsleiding tot een consensus te komen", commentarieert Henssen.

■ Een bijkomende verklaring kan in het familiale karakter van het bedrijf gevonden worden. "Familieleden delen een voorgeschiedenis en communiceren ook gemakkelijker, vaker en informeler. Het is bijvoorbeeld niet ongebruikelijk dat een bepaalde beslissing niet alleen tijdens officiële vergaderingen besproken wordt, maar ook thuis aan de keukentafel. Daar zijn niet-familiale managers natuurlijk niet bij. Wat voor de familie dan een doorleefde beslissing is, kan voor niet-familiale medewerkers overkomen als een plotse beslissing. Veelal staan familiale bedrijfsleiders daar niet bij stil", vult Broekaert aan.

Over feedback als onderdeel van communicatie lagen de percepties van familie en werknemers nog verder uit elkaar. "Voor werknemers was het bijna vanzelfsprekend dat het geven van feedback impliceert dat daar ook iets mee gebeurt. Voor het management daarentegen waren dit vaak twee verschillende dingen. Maar voor werknemers werkt het demotiverend als er geen gevolg gegeven wordt aan feedback", benadrukt Broekaert.

- Een derde reden voor het verschil in perceptie is de verwevenheid van communicatie met andere factoren die de gedragenheid en het succes van de veranderingen mee bepalen, zoals de snelheid van verandering en de autonomie van werknemers.

### Welke rol speelt autonomie bij psychologisch eigenaarschap?

Veranderingsprocessen vereisen naast planning en organisatie ook daadkracht. Communicatie speelt daarbij een belangrijke rol, evenals de druk van binnen én buiten de onderneming. Een derde belangrijke factor is de manier waarop de organisatie gestructureerd is en hoe bevoegdheden verdeeld zijn. "Dit verwijst zowel naar de bevoegdheden van de bedrijfsleider als naar de autonomie van leidinggevend en individuele medewerkers. De kans op een succesvolle verandering stijgt wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen om zelf veranderingen te sturen. Bovendien werkt het verlenen van controle en een zekere mate van autonomie het ontstaan van psychologisch eigenaarschap in de hand", licht Henssen toe.

Het onderzoek toont aan dat zowel familiale eigenaars, leidinggevend en als werknemers controle en autonomie als belangrijke motivatoren én als bron van psychologisch eigenaarschap zien. Toch wijzen de onderzoekers op enkele nuances. "De meeste leidinggevend gaven aan dat achter de behoefte naar controle de behoefte naar respect en waardering ligt. Ook bij werknemers zijn waardering en autonomie belangrijke motivatoren, zij het in mindere mate dan bij leidinggevend. De meeste familiale eigenaars erkennen ook dat controle en autonomie in belangrijke mate bijdragen tot de gedragenheid en het uiteindelijk welslagen van de verandering. Zelf mee beslissen was volgens hen essentieel als bron van motivatie en verminderende weerstand tegen veranderingen", schetst Broekaert.

Familiale bedrijfsleiders maken echter een onderscheid tussen niveaus van autonomie. "Alle geïnterviewde familieleden hebben er geen probleem mee om niet-familiale medewerkers een zekere autonomie te geven, zelfs op managementniveau. Maar het bepalen van de strategische koers en het vastleggen van het einddoel van de veranderingsprocessen moet voor hen wel in familiale handen blijven. Uit de gesprekken met de werknemers bleek dat zij het belangrijk vinden dat ze kunnen meedenken over hoe veranderingsprocessen aangepakt kunnen worden en dat ze die ook mee willen sturen. Meer zelfs, hoe groter die mogelijkheid, hoe meer gemotiveerd en hoe groter de betrokkenheid en soms hun psychologisch eigenaarschap over hun job, de onderneming of het veranderingsproces wordt", legt Broekaert uit.

Vanuit het familiale perspectief krijgen medewerkers in sterke mate verantwoordelijkheid en autonomie. "Of niet-familiale werknemers dat ook zo ervaren, hangt grotendeels af van hun ambitie",

merkt Broekaert op. "Wanneer niet-familiale werknemers wilden doorgroeien en mee de koers van de onderneming wilden bepalen, kwam hun opvatting over autonomie vaak in conflict met de opvatting van de familie. Bij de meer ambitieuze werknemers ontstond zo het gevoel dat er te veel controle werd afgeschermd door de familie. Deze ambitieuze werknemers hadden vaak de indruk dat ze wel extra bevoegdheden kregen als ze daar expliciet om vroegen, maar doorgroeien tot het topmanagement was moeilijk en zelfs niet mogelijk. Dat heeft een negatieve impact op hun motivatie en gevoel van psychologisch eigenaarschap", legt Henssen uit.

### Welke praktische aanbevelingen kunnen psychologisch eigenaarschap stimuleren?

"Communicatie, autonomie, zelfinvestering, de planning en de snelheid van de veranderingen beïnvloeden de mate van psychologisch eigenaarschap. Maar die factoren kunnen niet los gezien worden van elkaar. Feedback is een onderdeel van communicatie, maar hangt ook samen met autonomie. Anderzijds beïnvloedt de mate van psychologisch eigenaarschap ook de verwachtingen die familiale en niet-familiale medewerkers stellen aan communicatie. Zo verwachten medewerkers met sterke gevoelens van psychologisch eigenaarschap een betere communicatie", besluit Broekaert.

Hetzelfde geldt voor autonomie. "De mate waarin iemand autonomie wil, wordt mee bepaald door de verwachtingen of ambitie van de betrokken medewerker. Medewerkers die zich vooral psychologisch eigenaar voelen van de onderneming als geheel, zullen vaak ook een zekere mate van controle willen over de strategische beslissingen en over de algemene koers van het bedrijf. Daarnaast zal die medewerker ook hogere eisen stellen aan de communicatie. Een medewerker die zich psychologisch eigenaar voelt van zijn departement of taak, verwacht vooral operationele controle en autonomie. Veel hangt dus af van iemands voorwerp van eigenaarschap. Het perfecte recept voor psychologisch eigenaarschap bestaat dus niet", vult Henssen aan.

Niet alleen de intensiteit van psychologisch eigenaarschap kan stimulerend dan wel belemmerend werken tijdens veranderingsprocessen, ook het voorwerp ervan doet dat. "Het is belangrijk om daarmee rekening te houden bij het afstemmen van het beleid en de communicatie. Zo zal het gevoel van psychologisch eigenaarschap weinig invloed hebben op het verloop van het veranderingsproces als het voorwerp van het eigenaarschap niet betrokken is in de verandering", aldus Henssen.

Tot slot merken Henssen en Broekaert op dat om het even welke medewerker een gevoel van psychologisch eigenaarschap kan ontwikkelen, maar ook kan verliezen. "Het is dus fout te veronderstellen dat psychologisch eigenaarschap vanzelf aanwezig is bij familieleden en afwezig is bij niet-familiale werknemers." ■

"De mate waarin iemand autonomie wil, wordt mee bepaald door de verwachtingen of ambitie van de medewerker."

### ESSENTIE

- Psychologisch eigenaarschap is een voorwaarde voor betrokkenheid.
- Psychologisch eigenaarschap is een tweesnijdend zwaard dat veranderingsprocessen kan stimuleren dan wel tegenwerken.
- Communicatie, autonomie en zelfinvestering sturen psychologisch eigenaarschap (en omgekeerd).



### → Groeikracht in familiebedrijven – Hoe een draagvlak voor verandering creëren bij werknemers

Wouter Broekaert en Bart Henssen  
Intersentia, 84 blz., € 36  
ISBN 97894 000 07116