



Jochen Hekker



VERGROOT EIGENAAR SCHAP

Met goed leiderschap
in 4 fasen naar
betere prestaties



Boom



VERGROOT EIGENAARSCHAP

Met goed leiderschap in 4 fasen naar betere prestaties

Jochen Hekker

Boom



Voorwoord

Eigenaarschap. Ook als je er wat langer over nadenkt, dan lijkt het vanzelfsprekend. Ik vermoed dat je als lezer zelf al kunt bedenken dat het vergroten van eigenaarschap in jouw team gaat bijdragen aan successen. Maar hoe kun je eigenaarschap in jouw team vergroten als leidinggevende?

Door mijn werk als consultant, trainer en spreker probeer ik zo goed mogelijk bij te houden wat er allemaal gebeurt in het vakgebied van 'organisatieveranderingen, prestatieverbeteringen, human factors, leiderschap' en nog veel meer daarvan afgeleide onderwerpen. Ik kan helaas ook niet ontkennen dat ik regelmatig frons over 'oude wijn in nieuwe zakken'. Of goedbedoelde termen die kant noch wal

raken, maar wel hip en moeilijk klinken. Bedrijven implementeren de meest onlogische systemen en terminologieën, zonder goed te hebben nagedacht of dit wel past in de organisatie. Laat staan dat er is nagedacht of de medewerkers (die vinden we toch het belangrijkste kapitaal) ook ermee of erin kunnen werken en wat een eventuele impact van zo'n hippe transformatie zal zijn.

Ik hoor regelmatig de volgende uitspraken: 'We moeten lean gaan werken. We moeten agile worden, we willen dienende leiders (wat ik overigens een uitstekend plan vind), meer autonomie, zelfsturende teams is de oplossing, we moeten ondernemers creëren, we moeten transformationele leiders hebben, we moeten scrummen, gedecentraliseerd aansturen, gecentraliseerd aansturen, meer efficiëntie, resultaatgericht, praktijkgericht, intrinsiek' en zo kan ik nog wel even doorgaan. Waar het uiteindelijk op neerkomt, is dat de meeste organisaties betere resultaten willen behalen. Niks meer en niks minder. Om die te bereiken, kun je vanzelfsprekend enkele van bovenstaande elementen gebruiken, maar denk goed na voordat je moderne managementoplossingen implementeert. Zijn deze oplossingen wel geschikt voor jouw organisatie?

EIGENAARSCHAP

Ik geloof in dienende leiders, ik geloof in sociaal-emotioneel intelligente leiders. Ik geloof in autonomie en ik geloof in de kracht van 'kleine' ondernemers binnen grote bedrijven. Maar hoe langer ik praat met managementteams en leidinggevendenden over hun specifieke uitdagingen, hoe meer het aan de human factor-kant uiteindelijk gaat over één aspect: eigenaarschap! Elke organisatie en elke leidinggevende worstelt met de uitdaging om medewerkers proactiever te maken, hun betrokkenheid te vergroten door zich meer als ondernemer te gedragen, zodat zij uiteindelijk meer eigenaarschap tonen. Eigenaarschap over een businessunit, een afdeling, een proces, een team of een taak, het maakt niet uit. Als je je gedraagt alsof

iets van jezelf is, neem je andere beslissingen en zit je anders in het 'spel'. Iedere ondernemer, eigenaar of leidinggevende die een sterke drive heeft om succesvol te zijn, zal dit herkennen.

Iedere leidinggevende, elke organisatie zoekt naar manieren om het eigenaarschap onder zijn of haar medewerkers te vergroten. Maar de grote vraag is: hoe doe ik dat?

Er is al veel geschreven over eigenaarschap, maar nog weinig over hoe je dat als leidinggevende kunt vergroten, verbeteren en stimuleren. Welke concrete stappen kun je nemen en waar kun je invloed op uitoefenen? Daar gaat dit boek over. Daar wil ik mijn kennis en ervaringen over delen.

En niet vanuit de ene wetenschappelijk onderbouwde stelling of referentie naar de volgende. Nee, vanuit de praktijk! Vanuit ervaringen van ondernemers, CEO's, directeuren, managers en teamleiders. Mensen zoals jij en ik! Ervaringen waar zij, en waarschijnlijk jij en zeker ook ik, dagelijks mee te maken hebben. Natuurlijk is (wetenschappelijke) validatie fijn, maar dat is niet het hoofddoel. Dit boek helpt je om kennis in de praktijk te brengen. Je gaat deze kennis gebruiken, jezelf testen en de kennis weer opnieuw gebruiken. En ik ben ervan overtuigd dat je met deze nieuwe kennis en kunde het eigenaarschap in jouw team zal vergroten! Het resultaat volgt daarna vanzelf!

Succes!



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Inleiding	13
1.1 Eigenaarschap in een internationale omgeving	14
1.2 De 4 fasen van eigenaarschap	16
2 Wat betekent eigenaarschap?	19
2.1 Het endowment-effect	21
2.2 Psychologisch eigenaarschap	21
2.3 Onderzoeken naar psychologisch eigenaarschap	23
3 Fase 1: Richting en motivatie	27
3.1 Wij willen eigenaarschap	27

3.2	Een gemeenschappelijk doel	29
3.3	Motivatie	31
3.3.1	<i>Stimuleer meesterschap</i>	31
3.3.2	<i>Zorg voor autonomie</i>	33
3.3.3	<i>Creëer verbondenheid</i>	34
3.4	<i>De All Blacks</i>	36
4	Fase 2: Ja, ik wil!	39
4.1	De productiemanager	39
4.2	De valkuil van te veel kennis	40
4.3	Het model van Kelley	42
4.4	Van motivatie naar inspiratie	47
4.4.1	<i>CEO ad interim</i>	48
4.4.2	<i>Jij staat voor wie je bent</i>	51
4.4.3	<i>Hulpmiddelen om te inspireren</i>	51
4.4.4	<i>Ook van jezelf houden</i>	54
4.4.5	<i>Narcistische bankiers?</i>	54
4.4.6	<i>Toon zelfvertrouwen</i>	56
4.5	Word onderdeel van het team	59
5	Fase 3: Ja, ik kan!	61
5.1	Inleiding	61
5.2	Geef vertrouwen	64
5.3	Ga in gesprek	66
5.4	De acceptatie van je boodschap	70
5.5	Het inschatten en verbeteren van de taakvolwassenheid	71
5.6	Het gesprek	74
5.7	Basisregels	77
6	Fase 4: Ja, ik mag!	81
6.1	Fouten maken mag	81
6.2	Leren van fouten	85
6.3	Speak up	86
6.4	Voorbeeldgedrag en kwetsbaarheid	87

6.5	Een niveau 5-leidinggevende	89
6.6	Jij bepaalt de mores	92
6.7	Eigenaarschap creëren	92
7	Eigenaarschap en teamontwikkeling	95
7.1	Weerstand in het team	97
7.2	Een optimale mix	99
7.3	De valkuilen van groepsgedrag	101
7.4	Buiten de groep als leidinggevende	103
7.5	Kwetsbaarheid creëert eigenaarschap	104
7.6	Successen behalen en vieren	105
7.7	Klus geklaard	106
8	Metten is weten	109
8.1	Inleiding	109
8.2	Het LiDRS-model®	110
8.3	Progressie in eigenaarschap meten	113
8.3.1	<i>Fase 1: Richting en motivatie</i>	114
8.3.2	<i>Fase 2: Ja, ik wil</i>	115
8.3.3	<i>Fase 3: Ja, ik kan</i>	116
8.3.4	<i>Fase 4: Ja, ik mag</i>	117
8.4	Leren en verbeteren	118
8.5	Overige toepassingen van het LiDRS-model®	118
8.5.1	<i>Online tool</i>	120
9	Eigenaarschap en crisismanagement	121
9.1	Inleiding	121
9.2	Een nieuwe realiteit	122
9.3	Is een crisis écht anders?	124
9.4	Eigenaarschap als basis voor werken op afstand	126
9.4.1	<i>De wereld is ons speelveld</i>	127
9.4.2	<i>Verandering van omgeving en mentaliteit</i>	127
9.4.3	<i>Communiceren, inspireren en empoweren</i>	128
9.5	Leiderschap gaat over het vergroten van eigenaarschap	131

Nawoord	133
Bijlage Checklist Vergroten van eigenaarschap	137
Eindnoten	139



HOOFDSTUK 1

Inleiding

‘Als iedereen nou ’s een beetje meer eigenaarschap zou tonen, dan hebben we de helft van onze problemen opgelost!’ Ik hoor het de CEO van het bedrijf waar ik het over ga hebben nog zeggen. De andere bestuursleden knikten overdreven goedkeurend mee, maar zeiden verder weinig. Ik zag in dat eerste uurtje kennismaken heel andere problemen dan het ontbreken van eigenaarschap bij medewerkers. Want het is mooi om meer eigenaarschap te willen van je medewerkers en ze hierop te wijzen, maar je zult dit als leidinggevende wel moeten faciliteren. Je moet mensen stimuleren en ze op allerlei manieren motiveren en uitnodigen om eigenaarschap te realiseren. Deze uitdaging ligt vaak op mijn bordje als adviseur of als ik een lezing geef. En die ga ik graag nu met jou aan!

We willen meer eigenaarschap! Het is iets wat ik regelmatig hoor van meerdere opdrachtgevers. Eigenaarschap lijkt voor velen het ei van Columbus te zijn. Eigenaarschap betekent immers ook dat mensen zich inzetten alsof het iets van henzelf is. Welke leidinggevende wil dit nou niet? Maar de vraag is: hoe dan? Hoe stimuleer, faciliteer en organiseer je dit als leidinggevende? En dat is precies waar dit boek over gaat. We gaan het hebben over leiderschap en eigenaarschap. Want deze twee aspecten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

1.1

EIGENAARSCHAP IN EEN INTERNATIONALE OMGEVING

Elke keer als ik over eigenaarschap spreek, komen er herinneringen naar boven van de periode dat ik in de offshore-industrie leiding mocht geven aan operaties. Ik reisde de wereld over en richtte mij vooral op het operationeel stroomlijnen van een paar honderd kleinere ondersteuningsvaartuigen aan offshore-installaties. Van Australië tot aan Noordoost-Rusland en van Amerika tot aan Oost-Afrika. Een geweldige baan en een behoorlijke uitdaging om de operationele kosten van deze schepen te minimaliseren, marges te vergroten en tegelijkertijd de mensen hierin mee te nemen.

Als na vijf jaar de schepen voor langere tijd het onderhoud in gingen, begon bij mij vaak de frustratie. De schepen voeren naar een scheepswerf, werden op het droge gehesen en het grote onderhoud kon beginnen. En elke keer als we hieraan begonnen, bleek dat de wisselende bemanningen zeer selectief aan het onderhoud hadden gewerkt. Budgetten werden overschreden en deadlines voor het onderhoud werden zelden gehaald. Mijn grootste frustratie was over de Afrika-operaties. Die werd natuurlijk ook ingegeven door het klimaat, het zoutgehalte van de zee en de beperkte kennis bij de bemanning over onderhoud. Maar de staat van de schepen uit deze

regio was na vijf jaar erbarmelijk te noemen. Zelfs als het schip vijf jaar ervoor nieuw van de band was komen rollen, schrok ik van de staat ervan. Het kwam regelmatig voor dat specifieke onderdelen van een schip niet langer bruikbaar waren omdat ze niet onderhouden waren. Nooit gesmeerd, nooit geolied, nooit schoongemaakt en weinig gebruikt. We leverden onderhoudslijsten, afvinklijstjes en gaven instructies over hoe je een bepaald bewegend onderdeel met welk vet moest smeren. Daglijstjes, weeklijstjes en maandlijstjes. Eigenlijk werd alles voorgekauwd om de vijfjaarlijkse kosten van het groot onderhoud op een werf te minimaliseren. En als ik dan op een werf kwam, dan zag ik lieren, sleepinstallaties en andere werktuigen volledig doorgerot en vastgeroest. Zo werden er miljoenen euro's verspild als gevolg van gebrekkig onderhoud en een gebrek aan eigenaarschap.

Ik sprak met bemanningen, met kapiteins en met hoofdwerktuigkundigen. Dit waren vaak goede gesprekken, maar ik wist dat zodra ik in het vliegtuig terug naar Nederland zat, er niets zou veranderen. Ook zij wisten dat zo'n leidinggevende uit Nederland hooguit tweemaal per jaar op de operatie kwam kijken. Dat is niet voldoende voedingsbodem voor een blijvende verandering in de organisatie.

Een setting zoals deze, waarbij je op afstand leidinggeeft, betekent een grote uitdaging voor jou als leidinggevende. Want hoe ga je eigenaarschap op afstand stimuleren? Hoe zorg je ervoor dat de mensen alles onderhouden alsof het hun bezit is, alsof ze er moeite voor hebben gedaan om het te verkrijgen, alsof het ze zelf geld kost als ze het niet onderhouden? Hoe ga je ervoor zorgen dat je als je weer in het vliegtuig stapt op weg naar huis, de boel met vertrouwen kunt achterlaten?

Dit zijn niet alleen vraagstukken die spelen bij leidinggeven op afstand. We hebben er dagelijks mee te maken. Hoe ga je ervoor zorgen dat een productielijn ook in het weekend optimaal draait, als jij er zelf niet bij bent?

1.2

DE 4 FASEN VAN EIGENAARSCHAP

Met de kennis uit dit boek leer je om in vier fasen meer eigenaarschap te genereren in jouw team. Door het toepassen van ogenschijnlijk eenvoudige stappen krijg je meer grip op leiderschap en vergroot je hiermee het eigenaarschap bij anderen en natuurlijk ook bij jezelf. Het resultaat is een duurzame prestatieverbetering van jouw organisatie.

Om eigenaarschap te vergroten, hebben mensen richting nodig. In de eerste fase werk je hiernaartoe. Waar wil je naartoe met jouw team, afdeling of bedrijf? Niet alleen nu, maar ook over een aantal jaar. Medewerkers die begrijpen wat het doel van een organisatie is, kunnen gemakkelijker keuzes maken die in lijn zijn met jouw intentie. Zij kunnen eigenaarschap nemen en zelfstandig keuzes maken, terwijl ze jouw einddoel voor ogen houden. In de eerste fase werk je ook aan de motivatie van de medewerkers. Hierbij stimuleer je als leidinggevende het vermogen van jouw team om zelfstandig keuzes te maken. Daarbij werk je aan het vergroten van de kennis en kunde van jouw mensen en ga je ervoor zorgen dat alle medewerkers zich verbonden voelen met het team.

Na het richting geven en het motiveren van jouw team, ga je naar de kern van het vergroten van eigenaarschap. In de volgende drie fasen wil je jouw medewerkers klaarstomen om eigenaarschap te nemen. De eerste stap is om hen zover te krijgen dat ze *willen* bijdragen. Door mensen te inspireren, ze te betrekken bij het proces en een team te creëren, zorg je ervoor dat er niemand langs de kant blijft staan. Ze schreeuwen van de daken: **‘Ja, ik wil!’**

Vervolgens ga je met jouw teamleden in gesprek en geef je hun het gevoel dat ze ook eigenaarschap kunnen nemen. Hierbij bespreek je taken en verantwoordelijkheden en duik je in de essentie van een

gesprek voeren en luister je om te begrijpen. In deze fase gaan we voor de uitspraak: **'Ja, ik kan!'**

De laatste stap is het uiteindelijk ook *mogen*. Wil je jouw mensen eigenaarschap geven, dan ontkom je er niet aan dat je loslaat en moet je accepteren dat er fouten gemaakt worden. Als team leer je van deze fouten en doe je het gezamenlijk de volgende keer beter. De successen die daaruit voortvloeien, ga je vieren! Het is de fase van: **'Ja, ik mag!'**

Na deze vier fasen, die leiden tot het vergroten van eigenaarschap, neem ik je mee in eigenaarschap en teamontwikkeling. Door wellicht minder voor de hand liggende vaardigheden, zoals jezelf kwetsbaar opstellen en weerstand in een team creëren, verbeter je de prestaties van elk team en stimuleer je eigenaarschap. Als spreekwoordelijke kers op de taart neem ik je mee in de digitale mogelijkheden waarmee je het vermogen om eigenaarschap te vergroten kunt meten. Het LiDRS-model® is een eenvoudig hulpmiddel dat je helpt om specifieke leiderschapseigenschappen in een 360 gradenfeedback te meten en jezelf op die punten te ontwikkelen.

In het laatste hoofdstuk maak ik een parallel naar crisismanagement, met de impact die het coronavirus nu al op onze maatschappij heeft gehad. De elementen die voor een crisismanager van belang zijn, zijn ook waardevol bij het faciliteren van eigenaarschap door leidinggevend. Een crisis is tenslotte niets anders dan een tijdelijke verstoring van de reguliere of gangbare werkzaamheden.

Uiteindelijk geef jij het voorbeeld als leidinggevende en bepaal jij de mores in jouw organisatie of team. Samen leren, samen verbeteren, samen eigenaar!

Tot slot krijg je een handige checklist aangereikt om jezelf continu te toetsen op de juiste vaardigheden in elke fase om meer eigenaarschap te verkrijgen en te behouden. Natuurlijk ontkom ik niet aan wetenschappelijke onderbouwingen, maar ik probeer deze tot een minimum te beperken. Niemand zit te wachten op wetenschappelijke statements die tot in detail gevalideerd zijn. Nee, ik richt mijzelf liever op de goedbedoelde zelfhulp, maar wel mét concrete handvatten en elementen die in de praktijk blijken te werken. Handvatten die je zelf dagelijks toepast in je werkzaamheden. Als leidinggevende, interimmanager, projectmanager of adviseur.

Denk je dat het anders moet, beter kan of als de huidige situatie niet past in jouw plaatje over eigenaarschap, dan praat ik graag met je verder. Voor nu wens ik je veel leesplezier en als zou blijken dat eigenaarschap inderdaad het ei van Columbus zou kunnen zijn voor jouw organisatie, wacht dan geen moment langer en start meteen met het handige stappenplan uit dit boek.