



EIGENAARSCHAP VRAAGT OM TRANSPARANTIE EN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

P&A White paper

SAMENVATTING

Transparantie is een van de randvoorwaarden voor eigenaarschap; het zorgt voor psychologische veiligheid, waardoor medewerkers zich veilig voelen om verantwoordelijkheid te nemen. Dit bevordert eigenaarschap en versterkt betrokkenheid binnen de organisatie.

Deze white paper is gedeeltelijk gebaseerd op hoofdstuk 7 uit het boek *Wie zorgt dat het goed komt* van Pieter van der Haak

Transparantie als Bouwsteen voor Psychologische Veiligheid en Eigenaarschap

Eigenaarschap binnen teams en organisaties ontstaat niet vanzelf. Het vereist een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om verantwoordelijkheid te nemen en zich te committeren aan gezamenlijke doelen. Transparantie speelt hierin een sleutelrol: het vormt de basis voor psychologische veiligheid, die op zijn beurt eigenaarschap stimuleert.

Wanneer medewerkers niet weten waarom beslissingen worden genomen of geen volledig inzicht hebben in processen, kan er wantrouwen en onzekerheid ontstaan. Dit maakt hen terughoudender om zich uit te spreken en verantwoordelijkheid te nemen. Daarentegen leidt transparantie tot een open en voorspelbare werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om initiatief te tonen en fouten te erkennen. In deze whitepaper wordt toegelicht hoe transparantie psychologische veiligheid versterkt en zo de basis legt voor meer eigenaarschap binnen organisaties.

Transparantie en psychologische veiligheid als onderlinge versterkers Waarom openheid vertrouwen creëert

Transparantie betekent dat medewerkers toegang hebben tot relevante informatie en begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Maar transparantie alleen is niet genoeg: pas wanneer medewerkers ervaren dat openheid niet wordt afgestraft, ontstaat er psychologische veiligheid. Dit zorgt ervoor dat zij zich vrij voelen om bij te dragen en verantwoordelijkheid te nemen.

Hoe transparantie bijdraagt aan psychologische veiligheid:

- **Duidelijke communicatie vergroot vertrouwen.** Wanneer medewerkers weten waarom beslissingen worden genomen en welke richting de organisatie opgaat, voelen ze zich veiliger om mee te denken en initiatief te nemen.
- **Openheid over fouten en leermomenten normaliseert kwetsbaarheid.** Als leidinggevenden transparant zijn over eigen fouten, moedigt dit medewerkers aan om ook open te zijn.
- **Gedeelde informatie zorgt voor betrokkenheid.** Als medewerkers weten wat er speelt, voelen ze zich serieus genomen en zijn ze eerder geneigd om verantwoordelijkheid te voelen en te nemen.

Leiders kunnen deze principes toepassen door proactief updates te delen, open dialogen te voeren en medewerkers te betrekken bij het besluitvormingsproces. Transparantie is daarmee niet slechts een beleidsmaatregel, maar een cultuurverandering die psychologische veiligheid vergroot.

De impact van macht op transparantie en eigenaarschap

Macht en eigenaarschap staan vaak op gespannen voet met elkaar. Wanneer beslissingen worden genomen zonder duidelijke communicatie en medewerkers zich niet veilig voelen om vragen te stellen, verliezen zij hun gevoel van betrokkenheid. Macht kan op verschillende manieren worden ingezet, waarvan sommige vormen schadelijk zijn voor transparantie en eigenaarschap:

Positieve vormen van invloed:

- **Deskundigheidsmacht:** Mensen worden beïnvloed door de expertise van anderen, wat eigenaarschap kan bevorderen.
- **Identificatiemacht:** Leaders die inspireren en als rolmodel fungeren, kunnen medewerkers motiveren om verantwoordelijkheid te nemen.

Negatieve vormen van macht:

- **Positiemacht:** Hiërarchische autoriteit kan ervoor zorgen dat medewerkers enkel doen wat hen wordt opgedragen, zonder zich verantwoordelijk te voelen.
- **Sanctiemacht:** Dreigen met straf of beloningen als primaire motivatoren leidt tot afhankelijkheid en minder intrinsiek eigenaarschap.
- **Informatiemacht:** Wanneer informatie wordt achtergehouden, ontstaat een cultuur van wantrouwen en opportunisme.

Door macht te gebruiken op een manier die transparantie bevordert en psychologische veiligheid versterkt, kunnen leiders eigenaarschap stimuleren in plaats van onderdrukken.

Case Study: Transparantie als katalysator voor psychologische veiligheid

Tijdens een financiële crisis verloor een middelgroot bedrijf plotseling de helft van zijn omzet. De oprichter deelde aanvankelijk slechts summiere informatie met zijn team, omdat hij hen niet wilde belasten met de financiële problemen. De betrokkenheid bleef laag, omdat medewerkers het probleem niet voelden.

Toen de cijfers echter volledig transparant werden gedeeld en medewerkers voelden dat hun input werd gewaardeerd, veranderde de situatie drastisch. Medewerkers voelden zich verantwoordelijk om mee te denken over oplossingen en kwamen met creatieve ideeën om kosten te besparen en nieuwe klanten te vinden.

Dit voorbeeld illustreert hoe transparantie een gevoel van veiligheid en betrokkenheid kan creëren, waardoor medewerkers eerder geneigd zijn eigenaarschap te tonen.

Conclusie en aanbevelingen

Eigenaarschap ontstaat niet door simpelweg taken te delegeren. Het vraagt om een werkomgeving waarin medewerkers zich verantwoordelijk **kunnen, willen en durven** voelen. Transparantie en psychologische veiligheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vormen samen de basis voor een sterke organisatiecultuur.

Aanbevelingen voor leiders:

- **Deel informatie proactief en creëer open communicatie.**
- **Normaliseer fouten als leermomenten.** Dit verlaagt de drempel voor medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen.
- **Beperk het gebruik van hiërarchische macht.** Inspireer en motiveer in plaats van te controleren.
- **Stimuleer een cultuur waarin openheid wordt gewaardeerd.** Geef medewerkers de ruimte om vragen te stellen en mee te denken zonder angst voor negatieve consequenties.

Wanneer transparantie als fundament wordt gebruikt om psychologische veiligheid te creëren, ontstaat een werkomgeving waarin eigenaarschap niet wordt afgedwongen, maar op natuurlijke wijze tot bloei komt. Dit resulteert in gemotiveerde medewerkers, een sterkere organisatie en betere resultaten.