



Eigenaarschap

*Mary van Boxtel
Maaïke van Walstijn*

*Ontdek de positieve effecten
voor jouw team & organisatie*

Voor wie is dit e-book?

De kans is groot dat er een concrete reden is waarom je dit e-book leest. Misschien:

- ❖...wordt het woord “eigenaarschap” ook in jouw organisatie veel gebruikt en lijkt het zijn doel voorbij te streven
- ❖...werk je in een zelfsturend team, maar werkt dat eigenlijk niet zo goed
- ❖...moet je mensen enthousiast krijgen voor een belangrijk onderwerp, zoals duurzame inzetbaarheid of klantgericht werken, maar weet je niet zo goed hoe dat kan
- ❖...roept jouw leidinggevende voortdurend dat je zelf eigenaarschap moet nemen maar ‘onteigent’ hij je zodra het niet loopt zoals hij dat wil
- ❖...wil je medewerkers van verschillende afdelingen beter met elkaar laten samenwerken
- ❖...is het tijd om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen voor je klanten

In al deze gevallen zijn duidelijke keuzes, interventies en acties nodig.

Wij denken dat je daarin succesvoller zult zijn als je dat doet vanuit het besef wat Eigenaarschap nu echt is, en wat dat jou en jouw organisatie kan opleveren. Met andere woorden: als je bewust weloverwogen stappen neemt om via Eigenaarschap tot een gewenst resultaat te komen.

*In dit e-book helpen wij je hier graag bij.
Daarbij leggen we de focus op:*

Eigenaarschap in organisaties

Inhoud

- 4. Voorwoord
- 5. Eigenaarschap
- 6. Redenen voor Eigenaarschap
- 7. Herkennen van Eigenaarschap
- 8. Effecten van Eigenaarschap
- 9. Soorten Eigenaarschap
- 12. Route naar Eigenaarschap
- 14. Bekende misverstanden
- 15. Spelend aan de slag
- 16. Contact

Voorwoord

Dit e-book is gemaakt door twee enthousiaste organisatieadviseurs met hart voor de publieke zaak: Mary van Boxtel en Maaïke van Walstijn. Al 4 jaar komen wij eens in de 8 weken bijeen met onze leergroep van 6 eigenwijze individuen. Daar leren wij met en van elkaar. Soms wisselen we uit over een intervisiecasus, soms bespreken we een boek. Graag denken we mee over andere aanpakken of methodieken en experimenteren we met nieuwe werkvormen. Wat we ook doen, altijd blijkt de som der delen groter dan het individu en gaan we ieder ons weegs met nieuwe inzichten, energie en inspiratie (en oké: ook met een goed gevulde buik).

Onze 1e kennismaking met eigenaarschap

Dit e-book is het resultaat van zo'n leergroep-proces. Twee groepsleden kregen in hun werkomgeving te maken met het onderwerp eigenaarschap, maar wel vanuit heel verschillende kanten. Een kort onderzoekje en een gezamenlijke bespreking maakten duidelijk dat er heel veel spraakverwarring is over dit onderwerp. Na een uitgebreide behandeling in de leergroep en een buitengewoon leerzame ervaring bij een gemeente wisten we het zeker: daar moesten we meer van weten! Wij zijn de diepte ingedoken en ontdekten hoe interessant en belangrijk het onderwerp is.

Wat het ons heeft gebracht

Het kijken met 'de bril van eigenaarschap' heeft ons geholpen om mensen te betrekken bij organisatieveranderingen en om weerstand beter te begrijpen en aan te pakken. Het maakt betere samenwerking mogelijk en helpt veranderingen sneller en beter te implementeren.

Hoe? Daar maken we jou als lezer graag deelgenoot van!

1. Eigenaarschap

“Managers moeten meer eigenaarschap tonen.”

“Je moet medewerkers gewoon eigenaar maken van hun eigen leerproces.”

“Als projectleider is hij de probleemeigenaar, hij moet het oplossen.”

De roep is groot, de verwarring nog groter. Want wat is dat nou eigenlijk, ‘eigenaarschap’? Een nieuw modewoord voor verantwoordelijkheid misschien? En waarom zou je dat willen? Wie heeft er echt wat aan? Wat merkt de organisatie er dan van? Over dergelijke zaken gaat dit e-book.

Het gaat daarbij steeds om het **psychologisch eigenaarschap**, oftewel: **de situatie waarin iemand ‘gevoelens van bezit’ ervaart over iets of iemand. Hij of zij voelt zich er psychologisch gezien ‘eigenaar’ van.**

Mensen kunnen gevoelens van bezit ervaren over veel verschillende dingen. Denk bijvoorbeeld aan:

- ❖ Ruimtes, zoals je kantoor of parkeerplaats.
- ❖ Materiële voorwerpen zoals je werkplek of koffiebeker.
- ❖ Je gedachten en ideeën.
- ❖ Je taken en baan.
- ❖ Resultaten van je werk.
- ❖ Mensen of relaties zoals je klant, collega, partner of kind.
- ❖ Sociale systemen zoals je team en organisatie.

*Psychologisch
eigenaarschap
schrijven we hier als
Eigenaarschap*

2. Redenen voor Eigenaarschap

De geschiedenis van de mensheid laat maar al te duidelijk zien dat mensen zich graag dingen toe-eigenen, soms zelfs hele landen. Wij voelen ons blijkbaar graag de eigenaar van iets. Maar waarom is dat eigenlijk zo?

Volgens psychologen appelleert Eigenaarschap aan onze **diepgewortelde behoefte** om:

1. Van betekenis te zijn, competent te zijn, te beïnvloeden.
2. Ons ergens mee te identificeren.
3. Ergens in thuis te zijn, een eigen plek of territorium te hebben.
4. Gestimuleerd en gewaardeerd te worden.



Spiegeltje, spiegeltje aan de wand

Dit verklaart bijvoorbeeld waarom de nieuwe directeur, na een eerste rondje door 'zijn' bedrijf, een structuurwijziging voorstelt en zijn kantoor opnieuw laat inrichten. En ja, ook waarom wij zelf liever een vaste werkplek hebben dan een flex-plek.

Wij mensen hebben het gewoon nodig onszelf ergens in te herkennen en in terug te zien. **We spiegelen onszelf er graag in, letterlijk en figuurlijk!**

Het gaat dan als het ware deel uitmaken van onze identiteit (of van ons eigen beeld daarover).

SPOTLIGHT

3. Herkennen van Eigenaarschap

Eigenaarschap is vooral goed zichtbaar in bevlogen medewerkers: de medewerkers die er een schepje bovenop doen en extra inspanningen leveren, die graag extra (en zelfs eigen) tijd investeren.

Eigenaarschap is ook vrij gemakkelijk te herkennen in het taalgebruik binnen organisaties. Let maar eens op hoe vaak en in welke context je bezittelijke voornaamwoorden hoort in gesprekken, zoals mijn, jouw, onze, hun, enz. Dergelijke woorden verraden dat er een bepaalde relatie is tussen iemand en iets (een zelfstandig naamwoord). Of precies gezegd: dat de spreker meent dat zo'n relatie bestaat.



“Mijn project loopt prima, het is nog binnen budget en binnen de tijd. Het **jouwe** ook?”

“Hij zei dat hij **zijn** rapportage op tijd zou aanleveren.”

“De directie geeft al **onze** medewerkers dit jaar een extra kerstbonus.”

“**Onze** missie is: Kwaliteitszorg vóór mensen en dóór mensen. Oftewel de integrale benadering van **onze** cliënt (voor wie we werken) en **onze** medewerkers (door wie wordt gewerkt).”

4. Effecten van Eigenaarschap

Nu vraag je je misschien af wat het nut van Eigenaarschap is in de context van organisaties en maatschappij. Zeker nu blijkt dat het 'slechts' een gevoel is. Maar vergis je niet: **gevoelens bepalen ons gedrag en leiden onze handelingen**; ze zijn daarmee debet aan het bereiken van resultaten.

Als het gaat om eigenaarschap in organisaties zijn we vooral geïnteresseerd in de effecten ervan, dat wil zeggen in de gedragseffecten van eigenaarschap(sgevoelens).

Eigenaarschap kan zowel leiden tot positief als tot negatief gedrag. Daniel Ofman beschreef in zijn bestseller *Bezieling en kwaliteit in organisaties* heel mooi hoe kernkwaliteiten (waar je heel goed in bent) ook kunnen vervormen naar valkuilen (waar je in doorschiet). Dit kan ook gebeuren bij Eigenaarschap. In onze adviespraktijk beschouwen wij Eigenaarschap nooit als doel op zichzelf. Voor ons is het slechts een middel, een tussenstap op weg naar een duidelijk doel.

Positieve effecten

- ❖ Betere prestaties (performance)
- ❖ Meer motivatie (intrinsieke motivatie)
- ❖ Hogere medewerkerstevredenheid
- ❖ Grotere betrokkenheid en commitment
- ❖ Bereidheid om risico's te nemen
- ❖ Bereidheid extra werk op zich te nemen.

Negatieve effecten

- ❖ Overbelasting en stress
- ❖ Territoriumclaims
- ❖ Weigeren om informatie te delen (verzameldwang, information hoarding)
- ❖ Inflexibiliteit
- ❖ Slechte samenwerking

Het echte doel is het bereiken van positieve effecten, en/of het verminderen van negatieve effecten, van eigenaarschap(sgevoelens).

5. Soorten Eigenaarschap

Tot nog toe hebben we gesproken over Eigenaarschap in het algemeen. Maar we kunnen drie verschillende vormen van Eigenaarschap ervaren. Hieronder bespreken we ze kort in de context van organisaties.

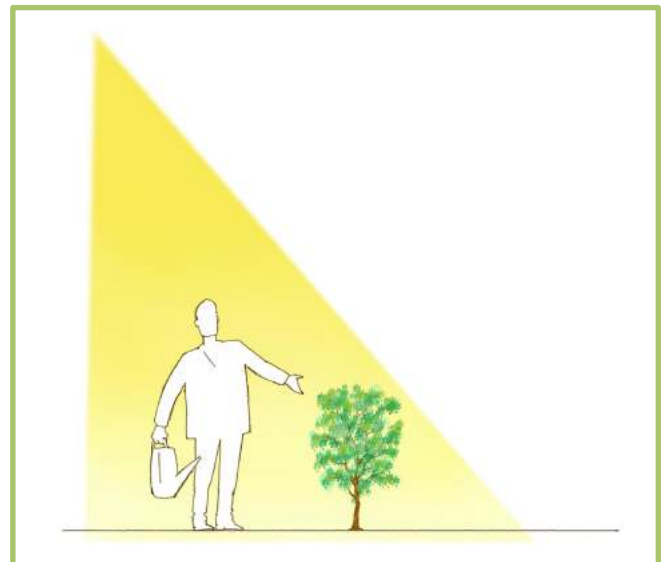
1) Persoonlijk Eigenaarschap

In organisaties krijgen individuele medewerkers en teams taken en verantwoordelijkheden toegewezen, in de veronderstelling dat ze die gemotiveerd uit zullen voeren. Dat is echter maar zeer de vraag!

Het krijgen van taken en verantwoordelijkheden is namelijk niet genoeg om je daarvan ook persoonlijk Eigenaar te voelen.

Daarvoor is nodig dat je:

1. Er controle over hebt (en mag hebben).
2. Het goed leert kennen (en mag leren kennen).
3. Er veel van jezelf in kunt (en mag) investeren (tijd, energie en toevoeging).
4. Er echt iets van jezelf aan toe kunt (en mag) voegen.



Persoonlijk Eigenaarschap

Het woordje “mag” geeft aan dat het ontwikkelen van Eigenaarschap een samenspel is tussen de medewerker en diens leidinggevende. De medewerker moet het willen & kunnen, de leidinggevende moet ruimte & vertrouwen geven.

2) Gedeeld Eigenaarschap

De afgelopen 10 jaar is er steeds meer aandacht voor samenwerking, denk maar aan de decentralisaties in het sociaal domein. In dergelijke samenwerkingsverbanden gaat het vaak om gedeeld Eigenaarschap. We spreken van 'gedeeld Eigenaarschap' **als twee of meer mensen zich eigenaar voelen van iets en dat ook van elkaar weten.**



Gedeeld Eigenaarschap

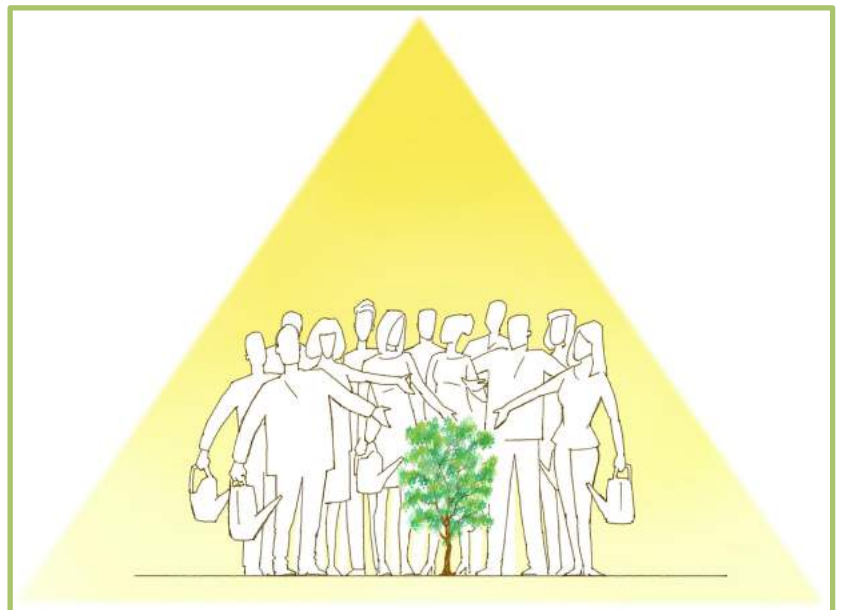
Gedeeld eigenaarschap kan in de praktijk ontaarden in verhitte discussies, meningsverschillen, autoritair gedrag, 'eilandje pik' et cetera. Iets positiever is het als het wordt ervaren als het 'samen delen van een last'. Idealiter wordt het ervaren als een gedeelde interesse (à la het herkennen van een gedeelde hobby of een mede-verzamelaar) en is daarmee een bron voor een vruchtbare samenwerking.

*Gedeelde smart is
halve smart*

3) Collectief Eigenaarschap

Een andere - volgens ons zeer interessante - vorm van eigenaarschap is 'collectief Eigenaarschap'. Van collectief Eigenaarschap is sprake **als verschillende mensen samen - als collectief - het gevoel hebben dat iets van hen gezamenlijk is (aan het collectief toebehoort)**. Het bouwt voort op eigenaarschapsgevoelens van een individu en overstijgt de optelsom van de individuen samen.

Collectief Eigenaarschap is intersubjectief en maakt deel uit van het 'wij-gevoel'. Het wordt een vast onderdeel van de sociale identiteit van de groep. Het ontstaat in complexe groepsprocessen waar gedeelde ervaringen, gedachten, emoties en gesprekken er toe leiden dat er een wij-gevoel ontstaat. Een wij-gevoel naar aanleiding van een gedeelde beleving over een bepaalde zaak: "Dat is van ons". In extremo zie je dit bij hanggroepen die een bepaalde straathoek claimen als "die is van ons".



Collectief Eigenaarschap

Voor zo'n beleving is dan weer wel vereist dat de groepsleden ook echt ervaren dat ze er samen invloed op uit kunnen oefenen, dat ze er gezamenlijk in investeren, er samen gedetailleerde kennis over hebben en die kennis met elkaar delen. Een prachtig voorbeeld van collectief Eigenaarschap is te vinden in een circus-organisatie. Daarover straks meer, nu eerst de route naar Eigenaarschap.

6. Route naar Eigenaarschap

In een goed samenspel tussen medewerkers en leidinggevendenden kunnen zich gevoelens van persoonlijk, gedeeld en collectief Eigenaarschap ontwikkelen. Hiermee komen potentieel ook de positieve gedragingen die daarbij horen binnen bereik van de organisatie.

Wij hebben ervaren dat daarvoor 3 stappen gezet moeten worden:

1. Betrekken
2. Verantwoordelijkheid geven
3. Eigenaarschap stimuleren



Stap 1 Betrekken

De 1e stap die genomen moet worden, is **het interesseren en betrekken van medewerkers**. Dit is dus aan de leidinggevendenden en manager! Het vereist een duidelijk beeld waar de medewerkers bij betrokken moeten worden, en niet te vergeten een inspirerend en goed verhaal. Want hoe raak je mensen zo dat ze zelf mee willen doen en in actie komen? In onze adviespraktijk zien we maar al te vaak dat het ontbreekt aan een goed (verander)verhaal. Waarom is het bijvoorbeeld belangrijk dat burgers participeren? Waartoe moet dat leiden? Wat verandert er dan? En geldt dat voor *alle* burgers? En niet te vergeten: hoe gaan we dat eigenlijk aanpakken?

Het is belangrijk dat de antwoorden op dergelijke vragen samen **een verhaal vormen waar mensen door 'aanhaken'**. Dat ze er echt in geloven, dat ze er op vertrouwen dat het er dan inderdaad beter van wordt. Pas als medewerkers zich echt betrokken voelen, is het tijd de volgende stap te zetten. De notie van een **veranderverhaal** kan daarbij zeer behulpzaam zijn.

Stap 2 Verantwoordelijkheid geven

Als medewerkers en teams geïnspireerd en geraakt worden door het verhaal, voelen ze zich betrokken en zijn ze meestal ook bereid een bijdrage te leveren. De 2e stap naar Eigenaarschap is dan ook het geven van verantwoordelijkheid. De bal ligt hier wederom bij de leidinggevende, die moet er serieus werk van maken. Dat vergt **tenminste een goed gesprek over de verdeling van taken, verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en competenties.**

Passende vragen aan de medewerker in zo'n gesprek zijn bijvoorbeeld:
'Denk je dat je dit resultaat kunt behalen? Zo ja, kun je me vertellen hoe je het denkt aan te pakken? En wat verwacht je daarbij van...?'

SPOTLIGHT

JA!! JA!

Idealiter is het resultaat van zo'n gesprek **een dubbel Ja:**

1. Een **Ja** van de medewerker die verantwoordelijkheid wil en durft te nemen, en uit kan leggen hoe hij dat gaat doen.
2. Een **Ja** van de leidinggevende die verantwoordelijkheid wil en durft te geven, en uitsprekt dat hij er alle vertrouwen in heeft.

Stap 3 Eigenaarschap stimuleren

De 3e stap is het daadwerkelijk stimuleren van (gevoelens van) Eigenaarschap. De uitdaging is om **een structuur & cultuur te ontwikkelen waarin medewerkers de vrijheid ervaren zich iets 'toe te mogen eigenen'**. Dat ze er zelf mee aan de slag gaan en er een eigen stempel op (mogen)drukken. En ja, dat ze daarbij ook fouten mogen maken waar de organisatie van leert.

Dat vraagt nogal wat. Zo moet de medewerker het wel aandurven om eigenaarschap te tonen over iets wat niet direct binnen zijn cirkel van invloed ligt. En de leidinggevende moet leren ruimte te geven, los te laten en 'op zijn handen te zitten'. Pas dan kan er een cultuur ontstaan waarin er met elkaar geleerd wordt en waarin mensen zich Eigenaar voelen, en kan de organisatie profiteren van de positieve effecten hiervan.

7. Bekende misverstanden



Nu we gedeeld hebben hoe wij aankijken tegen Eigenaarschap, willen we tot slot nog graag 2 bekende misverstanden uit de weg helpen:

- 1. Psychologisch eigenaarschap valt niet (tenminste niet persé) samen met juridisch eigenaarschap of bezit!** Voor psychologisch Eigenaarschap is alleen het gevoel hebben al voldoende. Dat gevoel kunnen we dus ook hebben over dingen die in juridische zin helemaal niet van ons zijn (bijv. de tuin waarin een tuinman werkt) of kunnen zijn (zoals de stad waarin je woont of je eigen kind).
- 2. Eigenaarschap kun je niet aan iemand geven!** Hooguit kun je proberen om zo'n gevoel bij iemand anders op te roepen, te stimuleren of juist te verminderen.



PS. Hoe denk je nu over de term Probleemeigenaar?

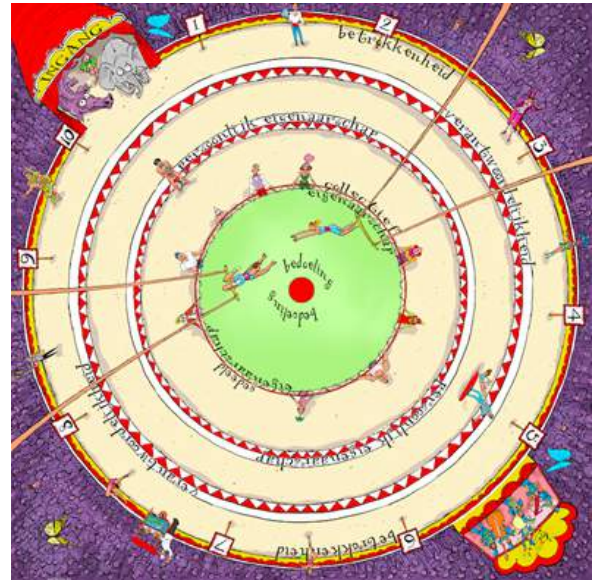
8. Spelend aan de slag

Er zijn veel verschillende manieren om veranderingen in organisaties te faciliteren.

Om teams en organisaties te helpen bij het lopen van de route naar eigenaarschap hebben we een spelmethodiek ontwikkeld: **een bordspel**, in de metafoor van het circus, waarmee medewerkers met elkaar in gesprek gaan.

In dit gesprek wordt duidelijk wat er voor nodig is om een circusvoorstelling tot een succes te maken, en hoe dit vertaald kan worden naar de eigen organisatie. Concrete voorbeelden uit de eigen werkpraktijken komen aan de orde. Verder nodigt het spel uit om elkaar op een waarderende manier feedback te geven zodat iedereen hoort wat al goed gaat en waar nog winst te halen valt.

In een workshop van een dagdeel leren we de deelnemers te werken met de mogelijkheden van deze spel methodiek.



“Het spel maakt op een speelse manier duidelijk waar de verwarring zit en waar irritaties vandaan komen. Dit maakt het veel gemakkelijker om ze bespreekbaar te maken. Jullie begeleiding is daarbij natuurlijk ook een belangrijk onderdeel van het succes.”

- Feedback van een HR team

Contact

- ❖ Benieuwd wat Eigenaarschap kan betekenen voor jouw team en organisatie?
- ❖ De hoogste tijd om positieve effecten van Eigenaarschap te oogsten?
- ❖ Hulp nodig om negatieve effecten tussen teamleden te verminderen?
- ❖ Vragen of opmerkingen over dit e-book?

We horen graag van je !

Neem geheel vrijblijvend contact met ons op.

Mary van Boxtel

06 546 683 54

m.vanboxtel@tenhaveenpartners.nl

www.tenhaveenpartners.nl

Maaïke van Walstijn

06 101 538 29

mvanwalstijn@sourchan.nl

www.sourchan.nl

