

Ze nemen geen eigenaarschap

# CONTEXT VOOR EIGENAARSCHAP CREËREN

Er gaat geen training voorbij of wij horen deelnemende (project)managers zeggen: 'Mijn teamleden nemen geen eigenaarschap; ik sta er alleen voor'. Gelukkig komt bijna altijd daarachteraan: 'Hoe kan ik dit veranderen?' Eigenaarschap is inderdaad iets wat uw teamleden moeten nemen; u kunt het hen niet geven. Wat u wel kunt doen is een context creëren die hen uitnodigt om eigenaarschap te nemen. Als bron voor dit artikel hebben wij dankbaar gebruik gemaakt van onze eigen ervaringen en het artikel 'Accountability and Ownership' van Lisa Haneberg.

**H**et onvoldoende nemen van eigenaarschap is een tweede frustratie in onze reeks 'Vijf frustraties van projectmanagers'. In het juni- en augustusnummer van Projectie hebben we een eerste frustratie besproken: het gebrek aan teamontwikkeling.



## EIGENAARSCHAP - BEGRIPSBEPAALING

Hiernaast ziet u een voorbeeld van wat eigenaarschap niet is: een probleem constateren - nota bene waar de man en vrouw zelf direct nadeel van hebben - en niets anders doen dan om hulp roepen en daarop wachten.

Wij zien een verschil tussen verantwoordelijkheid geven en eigenaarschap nemen, tussen rationeel verantwoordelijkheden beleggen en emotioneel eigenaarschap voelen. Eigenaarschap

nemen betekent proactief gedrag vertonen om een ontstane, onwenselijke situatie te keren of een gewenste situatie te realiseren. Afhankelijk van de vraag of u zelf verantwoordelijk bent voor de situatie, neemt u zelf actie of zorgt u ervoor dat anderen actie nemen. Het beleggen van verantwoordelijkheden doet u bij aanvang van uw project, dus laten we daar beginnen.

## VERANTWOORDELIJK HOUDEN

We gebruiken ons CIPR-model (dat we in de vorige artikelen hebben geïntroduceerd) om in kaart te brengen wat een projectmanager en zijn team doen bij de start van een project (zie figuur 1). De Context omvat de projectdefinitie, de projectfase en de teamstart: wat valt binnen de scope van ons project, wat is de samenhang met andere projecten en wat valt buiten de scope ons project? Wat zijn de kaders/grenzen waar we in dit project rekening mee moeten houden? In welke teamfase



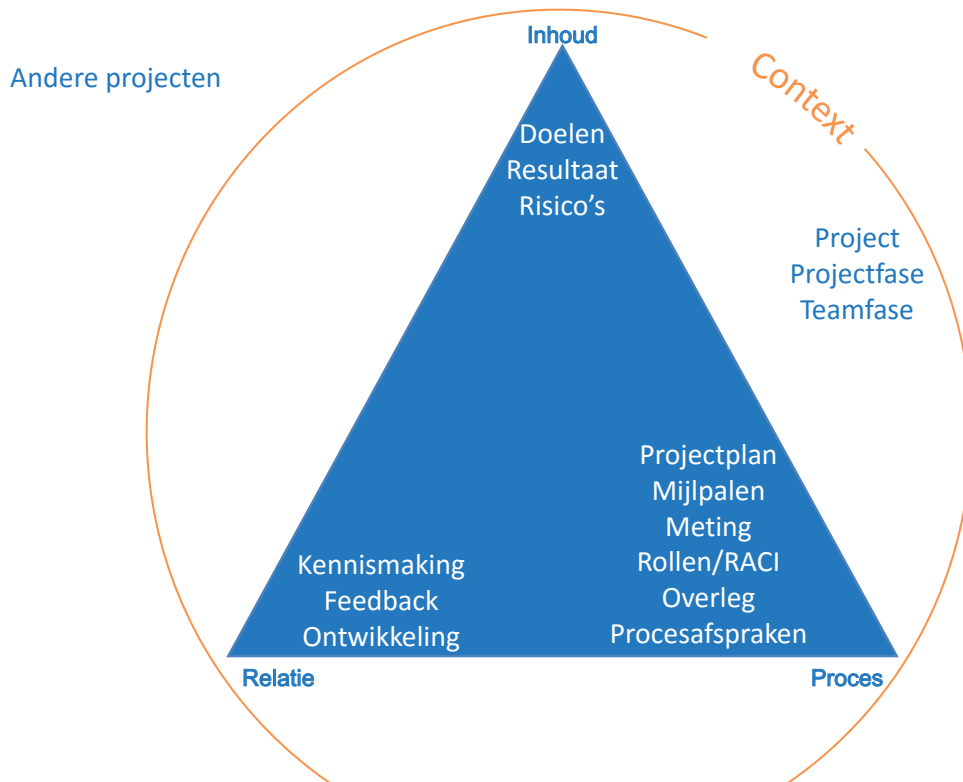
AUTEURS

**MARIEKE TH. STROBBE**  
(marieke@strobbeontwikkeling.nl), o.a. begeleider van team- en persoonlijke ontwikkeling.

**HANS VEENMAN**  
(hans.veenman@rogare.nl), begeleider van team- en persoonlijke ontwikkeling.

**LEO DE BRUIJN**  
(leo.debruijn@projectsolutions.nl), project- en programmamanager.

**MENNO VALKENBURG**  
(menno.valkenburg@tenstep.nl), projectloids, begeleider van projecten, projectleiders en -teams.



Figuur 1. Onderwerpen die afgestemd worden in het projectteam bij aanvang van het project – een management systeem.

bevinden we ons nu en wat staat ons daarin te wachten? Tevens wordt fysiek de Context bepaald: waar gaat wie zitten, welke vergaderruimtes hebben we al dan niet full time beschikbaar? Op Inhoud bespreken de teamleden de projectdoelen, beoogde resultaten, budget en risicoanalyse, op Proces het projectplan en de mijlpalen, de wijze waarop voortgang gemeten wordt, de rolverdeling, communicatie en overlegfrequentie, en procesafspraken over wat ze van elkaar verwachten.

Om meer duidelijkheid over de rolverdeling te krijgen, besteedt u aandacht aan de bijbehorende taken en bevoegdheden binnen uw team. Een verantwoordelijkheidsmatrix als RACI kan daar in onze ervaring een goed startpunt voor bieden. Aan de hand daarvan kan het team elkaar verantwoordelijk houden, maar daaruit volgt niet automatisch dat teamleden eigenaarschap nemen. Dat vraagt andere activiteiten van u. Op Relatie maken de teamleden kennis met elkaar, bepalen ze hoe ze met elkaar willen omgaan en hoe ze elkaar feedback zullen geven. Ongetwijfeld is onze opsomming incompleet, maar in grote lijnen is dit wat gedaan wordt bij de teamstart van een project.

Met al deze afspraken hebben projectmanager en teamleden inzicht in wat er van elkaar verwacht wordt en hoe een goed resultaat eruit ziet. Tevens gebruikt de projectmanager deze afspraken om zijn teamleden te beoordelen; hij houdt hen daarmee verantwoordelijk. De projectmanager kan dus verantwoordelijkheid geven en zijn teamleden verantwoordelijk houden, maar zo lang teamleden hun verantwoordelijkheid niet nemen, nemen ze ook geen eigenaarschap.

#### EIGENAARSCHAP NEMEN

Individueel - de projectmanager dus ook - bepalen zelf of ze wel of niet bereid zijn eigenaarschap te nemen voor hun taken en het overall projectresultaat. Wat projectmanagers te doen staat, is

een context creëren waarin teamleden gestimuleerd worden eigenaarschap te nemen (zie figuur 2). Die context bestaat uit elementen als uitdaging creëren, zorgen dat het werk betekenisvol is, zorgen dat teamleden zich gewaardeerd en verbonden voelen, dat er sprake is van samenwerking én ruimte voor autonomie waarbinnen teamleden zelf keuzes kunnen maken, dat er mogelijkheden zijn voor ontwikkeling en dat er plezier is. Deze elementen gaan meer over (aandacht voor) de innerlijke mens en hoe hij zich voelt over zijn werk.

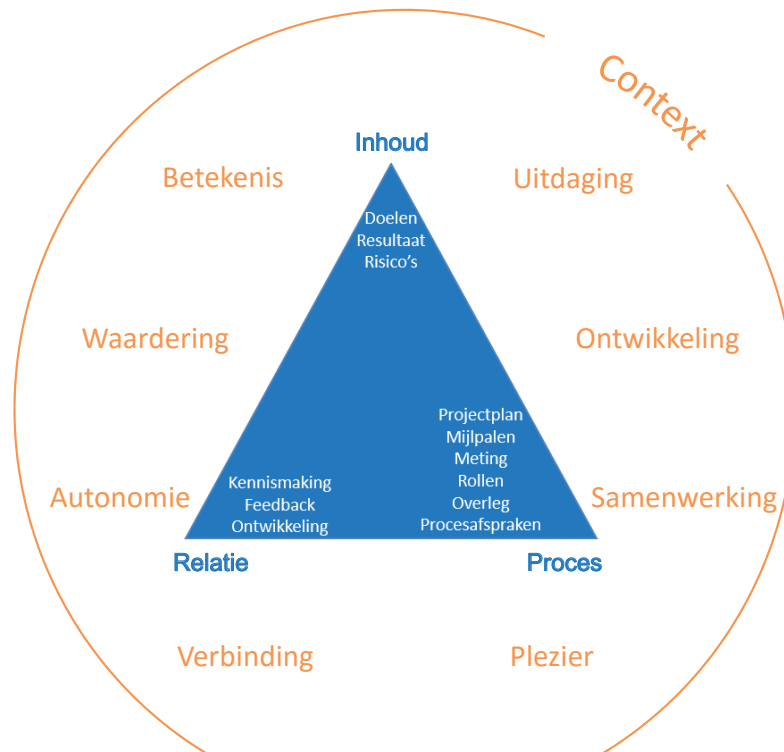
#### BETEKENISVOL EN UITDAGEND WERK

Een directeur vertelde ons over haar introductierondeleiding door het bedrijf. Op de postkamer had ze de meest gemotiveerde medewerker ontmoet: een jongeman die vol passie sprak over hoe hij de post en print- en kopieeropdrachten verwerkte. Hij benadrukte hoe betekenisvol zijn werk was: hij droeg bij aan tijdige informatievoorziening binnen het bedrijf. Het vervulde hem met trots om te vertellen wat zijn laatste inzichten waren om de processen nog sneller te laten verlopen en hij gaf aan op zoek te blijven gaan naar betere werkwijzen.

Dit voorbeeld is ons altijd bijgebleven omdat het laat zien dat het de medewerker is die bepaalt of zijn werk uitdagend of betekenisvol is. Het is dus een kwestie van perceptie.

Diezelfde perceptie kan er ook toe leiden dat een projectmedewerker het nut van een project niet onderschrijft. Zo hoorden wij in een procesoptimalisatieproject een medewerker zeggen: 'Ik ga dit proces niet optimaliseren, want dat kost mijn collega's hun baan'. Deze medewerker vond het doel 'optimale interne processen voor onze klanten' niet opwegen tegen het effect: banenverlies. Wij vonden zijn uitspraak wel een voorbeeld van eigenaarschap nemen - alleen niet direct met het gewenste projectresultaat.





Figuur 2. De context waarbinnen teamleden eigenaarschap nemen.

Wat maakt uw project - zowel het resultaat als het proces en op relatie - voor u, uw teamleden en de doelgroep betekenisvol?

Hoewel een project per definitie een 'unieke opgave' is, zullen er altijd projectmedewerkers zijn die wederom dezelfde taak en rol binnen het project hebben. Hun uitdaging ligt dan wellicht minder op inhoudelijk vlak en meer op Proces en/of Relatie. Belangrijk is dat u met zo'n projectmedewerker praat over wat hij als uitdaging ziet. Als het antwoord 'niets' is, dan weet u dat hier



een medewerker zit die niet ziet wat hij nog kan leren: er is zoveel anders want als dat niet het geval zou zijn, dan was het geen project maar lijnwerk. Maar ook lijnwerk kan uitdagend zijn, getuige het voorbeeld hiernaast.

#### WAARDERING EN RUIMTE VOOR ONTWIKKELING

Met evaluaties kunt u uw waardering voor uw teamleden uiten: in een evaluatie wordt immers stilgestaan bij de vragen Wat gaat er goed? en Wat gaat niet goed/kan beter? Wij hanteren beide vragen en in deze volgorde. Allereerst omdat benoemen wat er goed gaat minstens zo belangrijk is als benoemen wat er niet goed gaat. Door het goede te benoemen, wordt het team zich daarvan bewust en is de kans groter dat het goede blijft bestaan. Tevens levert dit waardering voor elkaars handelen op, wat de motivatie vergroot.

Op de volgorde van de vragen horen we geregeld 'Kun je niet beter met het zuur beginnen, dan eindig je tenminste positief?' In deze vraag zit een prachtige veronderstelling, namelijk dat het benoemen van wat er niet goed gaat 'zuur' is. Bij nadere verkenning van deze vraag blijkt dat het team(lid) angstig is om anderen aan te spreken op wat er niet goed gaat. Echter, als het team er gezamenlijk op uit is de teamprestatie te verbeteren, dan is het bespreken van wat er beter kan niet 'zuur' maar juist heel zoet: we kunnen nu acties definiëren om met elkaar de samenwerking en onze resultaten te verbeteren. Bovendien raken deze

acties aan de behoefte aan uitdaging: door verbeteracties te benoemen wordt het team uitgedaagd dingen anders en beter te doen.

Dat u naar uw teamleden en uw teamleden onderling naar elkaar hun waardering uitspreken, is belangrijk. Op zeker moment is het minstens zo belangrijk dat ook de buitenwereld zijn waardering uit. Een klant, een lid van de stuurgroep, een leverancier - het maakt niet uit wie zijn waardering uitspreekt, zolang deze maar oprecht is.

Benoemen wat er beter kan, geeft ruimte voor ontwikkeling. Los daarvan zullen teamleden in uw project ook doelen voor persoonlijke ontwikkeling hebben. Die doelen kunnen op Inhoud liggen, maar uiteraard ook op Proces en/of Relatie. Uiteraard heeft de projectmanager primair als taak om de projectresultaten te bereiken en ligt de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling primair bij de lijn- of functioneel manager. Door als projectmanager wel aandacht aan individuele ontwikkeldoelen te besteden, vergroot u de kans dat uw teamlid eigenaarschap neemt. Een belangrijk element daarin is dat hij zich gezien voelt.

#### GEZIEN EN GEHOORD WORDEN = VERBINDING

Teamleden gaan zich verbonden voelen als ze zich gezien voelen. Dat zagen we subtiel misgaan tijdens een teambijeenkomst. Kort na de start van het project bleek een teamlid voor langere tijd afwezig te zijn. Daardoor moesten taken opnieuw verdeeld worden. De projectmanager had een verdeling gemaakt en legde die voor aan zijn team. Alle teamleden stemden in en de projectmanager ging enigszins verbaasd verder met het volgende agendapunt. Toen we hem na afloop individueel vroegen hoe hij de taakverdeling had ervaren, gaf hij aan verrast te zijn dat zijn teamleden 'ja' hadden gezegd. Hij had toch minstens van drie leden verwacht dat zij met - overigens terecht - bezwaren zouden komen. Dus vroegen we hem wat zijn teamleden precies hadden gezegd. Feilloos wist hij terug te halen wie 'ja' hadden gezegd en wie hadden gezwegen. Vervolgens vroegen we hem wat hij precies had gehoord. Na enige stilte antwoordde hij 'ja, nou,

nee, eigenlijk liever niet'. Onmiddellijk bekende hij dat het gemakkelijker was geweest om te handelen op basis van wat zijn teamleden gezegd hadden ('ja') dan om wat hij had gehoord ('eigenlijk liever niet') en zag hij welk risico hieraan kleeft. Nog diezelfde dag riep hij alle teamleden bijeen en werd het voorval besproken. Uiteraard hadden ook de teamleden zelf hier een aandeel in: zij hadden vanuit beleefdheid niet de moed genomen zich uit te spreken. Toen de projectmanager uit nieuwsgierigheid, zoals hij het zelf noemde, vroeg welk effect zijn reactie had gehad, was er een teamlid dat zei 'ik was op dat moment volkomen afgehaakt. Ik voelde me zo niet gezien dat ik de rest van de middag op mijn oude afdeling heb rondgehangen.' Teamleden voelen zich gezien als u niet alleen naar hun woorden luistert, maar ook hun non-verbale signalen oppikt. Wanneer die twee niet synchroon lopen, is er meestal een verschil tussen wat de ander zegt en wat u hoort. Ook al is het verleidelijk om vervolgens op één van de twee signalen voort te gaan - meestal datgene wat u graag wilt horen - het is beter de verschillen te benoemen en daar overeenstemming op te krijgen. De inhoudelijke uitkomst van het gesprek is minstens zo belangrijk als de ervaring tijdens het gesprek gezien te worden. Dat geldt ook voor inhoudelijke verschillen; het grootste verzet tegen een beslissing komt immers voort uit het gevoel niet gehoord te zijn.

### AUTONOMO SAMENWERKEN

De een wil autonomie, de ander wil alles samen doen. In projectteams gaat het om autonoom samenwerken. Dat vraagt van de projectmanager dat hij voldoende kaders geeft én voldoende ruimte laat. In onze training ontmoetten wij een projectmanager die zich beklagde over de hoeveelheid werk die hij had: het leek hem wel alsof hij het hele project droeg. Toen we elkaar na enkele maanden weer zagen, kwam er een opgeruimde jongeman binnen; alsof er een last van zijn schouder gevallen was. Desgevraagd vertelde hij: 'Ik realiseerde me tijdens de training dat ik alle gaten dichtloop omdat ik zo bekend ben met de inhoud. Ik verweet mijn teamleden hun verantwoordelijkheid niet te nemen, maar ik gaf ze daar nauwelijks de ruimte toe. Nu doe ik het anders: als iemand bij mij komt met een vraag, geef ik geen inhoudelijk antwoord meer, maar vraag ik aan welke oplossingsrichting hij zelf denkt. De eerste paar keren werd mij duidelijk dat ze daar helemaal niet over hadden nagedacht. Ik was daarover behoorlijk geïrriteerd en ben toch nog een paar keer in mijn oude gedrag teruggevallen. En daar raakte ik behoorlijk geïrriteerd over mezelf. Dus heb ik open kaart gespeeld en tijdens een teamoverleg mijn analyse gegeven: 'Ik zit jullie in de weg. Alle communicatie loopt via mij en dat geldt ook voor oplossingsrichtingen. Vanaf nu verwacht ik dat jullie met elkaar oplossingsrichtingen bedenken en die dan aan mij voorleggen. Ik zal jullie bevragen over de consequenties, maar uiteindelijk is het aan ieder van jullie om een keuze te maken.' Ik vond het heel spannend, maar ze begrepen het wel. Het is een goede stap geweest zowel voor mijn team (ze ervaren veel meer plezier in hun werk en de samenwerking verloopt beter) als voor mijzelf (ik houd ruimte om het overzicht te bewaren, raak minder verstrikt in details en kan nu ook tijd aan andere stakeholders besteden)."

Een ander voorbeeld van autonoom samenwerken en gezien en gehoord worden, zagen we tijdens een vierdaagse kick-off van een programma. De opdrachtgever en programmamanager

hadden een planning op hoofdlijnen uitgewerkt. Tijdens de kick-off werden de projectteamleden en andere stakeholders betrokken bij het nader uitwerken van de planning en aanpak van de verschillende projecten binnen het programma. De projectteamleden werden steeds enthousiaster over 'hun' project en namen eigenaarschap voor delen van het programma. Aan het eind van de kick-off presenteerden de projectleden hun planning aan opdrachtgever en programmamanager.

Spannend wordt het in crisissituaties; kun je dan ook nog autonoom samenwerken en de tijd nemen om met elkaar oplossingsrichtingen te bedenken? Er kunnen zich situaties voordoen waarbij de projectleider het heft in handen moet nemen en knopen moet doorhakken om de voortgang en het succes van het project te waarborgen.

### PLEZIER

Een laatste element in de context voor eigenaarschap, is eigenlijk een resultante en minder iets wat u kunt creëren: plezier. Plezier ontstaat als aan behoeftes en verlangens wordt voldaan. In die zin kunt u wel plezier creëren: door erachter te komen wat de behoeftes en verlangens van uw teamleden zijn, de verwachtingen omtrent realisatie te managen en vervolgens het teamlid de ruimte en stimulans te geven zijn behoeftes en verlangens te vervullen.

### SLOTWOORD

Het vaststellen van de resultaten, projectplanning, rollen, verantwoordelijkheden etc. is onderdeel van een systeem waarmee u uw teamleden verantwoordelijk houdt. Met deze afspraken appelleert u aan de externe motivatie van uw teamleden. Die motivatie is onvoldoende om ervoor te zorgen dat teamleden eigenaarschap nemen. Daartoe moet u een context creëren die appelleert aan hun intrinsieke motivatie. We hebben aandachtsgebieden beschreven waarmee u zo'n context kunt scheppen. Uiteraard zijn ze niet alle voor elk teamlid even relevant: de een hecht meer waarde aan autonomie, de ander meer aan samenwerking en verbinding. De beste manier om erachter te komen wat uw teamleden nodig hebben, is het hen te vragen. Regelmatig komen wij (project)managers tegen die hard werken om te interpreteren wat hun teamleden nodig hebben. Simpelweg daarnaar vragen lijkt niet bij ze op te komen, terwijl dat juist maakt dat een teamlid zich gezien voelt: hij kan zelf aangeven waar hij behoefte aan heeft.



Tot slot een filmpje waarin een jongetje eigenaarschap neemt omdat hij een probleem ervaart. De uitdaging die hij daarmee aangaat, is onevenredig groot. Maar blijkbaar is de jongen geen onnozele optimist, hij is een voorbeeld voor anderen. En de resultante is resultaat én plezier. <

### URLS:

<https://www.youtube.com/watch?v=Kq65aAYCHOW>  
[https://www.youtube.com/watch?v=S\\_6y1CieJHo](https://www.youtube.com/watch?v=S_6y1CieJHo)  
[https://www.youtube.com/watch?v=2\\_uZ8AZtPTU](https://www.youtube.com/watch?v=2_uZ8AZtPTU)

Bronnen: Lisa Haneberg, Accountability and Ownership  
<https://www.youtube.com/watch?v=UHInc0hTO8k>