

# De 6 manieren om eigenaarschap te creëren



# Eigenaarschap ontwikkelen: een prachtige rol om te omarmen!

Het nieuwe kwartaal komt eraan. Je zit in een teammeeting en bespreekt de doelstellingen voor het kwartaal. De doelstellingen worden verdeeld en plannen worden gemaakt. Jij, als manager, hebt alle vertrouwen in het team en jouw professionals dat zij door middel van zelfsturing en verantwoordelijkheid dit kwartaal gaan knallen. Na drie maanden hard werken zit jij samen met je team, die professionals waar jij zo veel vertrouwen in hebt. Wat gebeurt er? Resultaten vallen tegen en de professionals hebben hun doelen niet behaald. Waar gaat het mis vraag je jezelf af? Het blijkt dat je team niet genoeg zelfsturing en verantwoordelijkheid had om de doelstellingen te behalen.

Van veel professionals en teams wordt er steeds meer zelforganisatie en zelfsturing verwacht. Maar hoe zorg je ervoor dat je team en professionals dit daadwerkelijk kunnen? Zij zitten met gedachtes als:

- " Hoe behaal ik mijn doelen en zorg ik ervoor dat deze doelen helder en inspirerend zijn.
- " Hoe zorg ik ervoor dat ik niet bezwijk onder mijn onzeker- en kwetsbaarheden.
- " Plannen en organiseren zijn cruciaal, wat zijn de grootste valkuilen en hoe ga ik hiermee om?
- " Ik moet goede klantrelaties opbouwen en onderhouden. Waar moet ik rekening mee houden?
- " Hoe ga ik om met kritiek en haal ik er het meeste uit.
- " Wat maakt mij wie ik ben en hoe zorg ik dat ik voor mezelf op kom en niet overloop in mijn werk?

De aanname is dat iedereen in staat is om zichzelf te organiseren en sturen met prachtige resultaten als gevolg.

De realiteit laat zien dat er veel kansen gemist worden, veel talent blijft onbenut en teams en professionals halen lang niet altijd uit zichzelf wat erin zit. Bovenstaande voorbeelden zijn allemaal onzekerheden die weggehaald kunnen worden door het ontwikkelen van eigenaarschap.

Eigenaarschap bij teams en professionals is lang niet altijd vanzelfsprekend. Sterker nog, 80% van de teams binnen organisaties functioneert niet effectief en efficiënt. Bij het nemen en ontwikkelen van eigenaarschap is een extern perspectief cruciaal. Dit is vooral de rol van de manager, coach, begeleider of welk label hiervoor gebruikt wordt.

Het stimuleren van de ontwikkeling van eigenaarschap zorgt voor waardevolle resultaten. Het gaat om het verschil tussen middelmatigheid enerzijds en groei en ontwikkeling anderzijds. Dit creëren levert veel op: betrokkenheid, ontwikkeling, beweging, contact en resultaten. Verwachtingen kunnen worden waargemaakt en verantwoordelijkheid wordt genomen. Het maakt je team zelfsturend en zorgt ervoor dat zowel jij en je team hun doelen behalen en voldoen aan de verwachtingen.

Het ebook bestaat uit handvaten waarop eigenaarschap ontwikkelt kan worden. Het zijn manieren waarbij je anderen leert om anders te denken en voor het beste resultaat te gaan. Het is gebaseerd op onderzoek in samenwerking met Motivaction. Alle resultaten van dit onderzoek zijn in het boek "Eigenaarschap" omschreven. In dit boek vind je meer voorbeelden en richtlijnen om anderen hier zo goed mogelijk in te begeleiden. Op de volgende 6 manieren creëer je eigenaarschap.

# 1. Wees duidelijk enhelder

Ik stel regelmatig aan professionals of teams de simpele vraag: 'Voor welke concrete resultaten ben jij of zijn jullie verantwoordelijk, vandaag, deze week, deze maand of dit jaar?'. Met enige regelmaat krijg ik dan algemene en nogal vage antwoorden terug. Vaak heb ik voorinformatie en worden cruciale domeinen niet genoemd, worden geen getallen genoemd of krijg ik een algemeen betoog terug wat maar weinig aansluiting heeft met de vraag die ik gesteld had. Als ik dan naar de betreffende leidinggevende ga met deze constatering krijg ik bij hoog en bij laag te horen dat hij super duidelijk is geweest. Ik kan in dat geval alleen maar constateren dat het niet binnen gekomen is. Hier ligt een eigenaarschapsdingetje bij zowel de leidinggevende als bij de professionals, en ook op dit metaniveau is er een basale neiging om naar de ander te wijzen.

In mijn boek beschrijf ik het klassieke voorbeeld van John F. Kennedy. Op het hoogtepunt van de koude oorlog hield hij geen betoog voor zijn knapste koppen om te komen tot een 'superieure wereldmacht, met een doorkijkje op technologische mogelijkheden die we als Verenigde Staten te bieden hebben, leidend tot een perspectief ten opzichte van onze vijanden waar we nog jaren de vruchten van zullen plukken'. Hij zei simpelweg 'man op de maan, gezond weer terug, voor het einde van dit decennium'.

In de kern is het belangrijk dat elke professional een helder en gedeeld beeld heeft van wat er van hem of haar verwacht wordt? De leuke, boeiende maar ook de minder leuke kanten van een rol? Als hier maar weinig over gesproken wordt, zeker naar aanleiding van concrete situaties gaan beelden over rollen een eigen leven leiden en liggen frustraties en teleurstellingen op de loer.

Ik hoor nogal eens 'het was me ook niet helder wat er (allemaal) van me verwacht werd'. Uiteraard heeft ook de medewerker die dit zegt een mogelijkheid en zelfs wel verantwoordelijkheid om het dan vroegtijdig helder te krijgen. Vanuit het perspectief van het eigenaarschap nemen als leidinggevende is het vitaal om zelf regelmatig de vraag te stellen: 'ben ik helder naar mijn mensen in wat ik precies van ze verwacht?'





## 2. Sluit een contract af met het hart, niet alleen met het hoofd

Eigenaarschap gaat niet alleen over getallen, functiebeschrijvingen of missies die aan het papier toevertrouwd zijn. Ik zeg niet dat deze niet belangrijk zijn, integendeel. Ze zijn alleen niet voldoende voor eigenaarschap. Een boom kan prachtige vruchten voortbrengen, als de boom geen wortels heeft waait deze bij het eerste het beste briesje om. Eigenaarschap gaat niet alleen over het wat, maar juist ook over het waarom. Wat maakt dat je hier werkt? Wat maakt dat je wel of geen eigenaarschap voelt / ervaart? Hoe zit dat voor jou persoonlijk? Waarom werk je hier? In hoeverre komen jouw talenten nu tot z'n recht? Hoe ga je die meer tot hun recht laten komen? (niet 'hoe kan dat verbeterd worden?')

Het hart vraagt om persoonlijke relaties. Durf je jezelf als leidinggevende echt te verbinden? Staan jouw medewerkers elke ochtend op om de relatie die ze met jou hebben?

Professionals die eigenaarschap nemen voelen zich met hoofd en hart verbonden aan de organisatie waar ze voor werken. Als er aandacht is voor deze verbinding tussen professional en organisatie zal de inzet en bijdrage groter zijn dan als de professional 'verkeerd verbonden' is of 'niet verbonden'. Gallup laat in onderzoek elk jaar zien dat het gebrek aan engagement binnen organisaties miljarden kost.

Eén van de acht factoren die deel uitmaken van het begrip eigenaarschap (Klik hier voor onze scan!) is verbinding. Juist als direct leidinggevende heb je de rol om een relatie te creëren en onderhouden met je mensen. Dat gaat onder andere over weten wat de ambities, zorgen, overtuigingen, kwaliteiten en valkuilen van mensen zijn en hier in het contact met je mensen zichtbaar oor en oog voor hebben. Een goed startpunt is om de ambities die mensen in hun hart hebben te verbinden aan de verwachtingen die de organisatie heeft van de rol die je mensen invullen.



### 3. Geef verantwoordelijkheid

Ik zie in teveel organisaties dat verantwoordelijkheid niet echt gegeven wordt. Controle en angst voeren de boventoon. Het invullen van lijstjes gaat dan ver voorbij het functionele niveau. Ik zie leidinggevenden die het meest aan het woord zijn in het overleg (toch de betekenis van dat woord maar eens opzoeken) en vervolgens zelf de notulen maken. In veel organisaties wordt in de bestuurskamer gepredikt om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen maar de uitvoering van die preek blijft nogal eens steken in goede bedoelingen. En soms is het de simpele interactie waarbij een medewerker bij z'n leidinggevende komt met de opmerking: 'ik heb een probleem'. Blijf dan weg van reacties als 'Vertel. Heb je daar en daar al aan gedacht? Bel die en die even.' Verantwoordelijkheid geef je door de kwinkslag 'Mooi; dan heb ik het niet' gevolgd door 'Wat heb je er aan gedaan? Wat werkte? Wat niet? Hoe ga je het oppakken?'

In een concrete situatie ziet de uitvoerende professional als eerste wat er moet gebeuren. De mooiste ideeën komen van de werkvloer. Eigenaarschap werkt aan een cultuur waarin deze ideeën tot uitvoering komen, waarin elke keer weer zelf nagedacht wordt en gehandeld in de spirit van de resultaten die belangrijk zijn voor de organisatie. Dat is fundamenteel anders dan wachten op een instructie, of pas in actie komen nadat er een klacht binnengekomen is.

Verantwoordelijkheid geven gaat ook gepaard met bevoegdheden geven. Geef je medewerkers passende autoriteit om binnen hun rol beslissingen te nemen, fouten te maken en te herstellen. Het is een mooi leerproces richting het steeds meer verantwoordelijkheid nemen om ze zelfstandig beslissingen te laten nemen over de invulling van hun rol.

## 4. Praat er over en bespreek

Elke dag zijn er cruciale momenten waarop medewerkers wel of geen eigenaarschap laten zien. Er wordt gemopperd, de andere kant op gekeken, over anderen gesproken, excuses gezocht en gevonden. Er is een neiging om er, als je dat ziet, niet over in gesprek te gaan. We hebben het te druk, het is maar lastig, we zijn bevooroordeeld; excuses te over. Realiteit is: elke keer als we hier het gesprek niet over aan gaan geven we de boodschap af dat het oké is om geen eigenaarschap op te pakken, en ontnemen we de ander (en onszelf, by the way) de kans om te groeien.

Uiteindelijk krijgt elke professional en elk team in de dagelijkse praktijk met tegenslag te maken. De eerste mentale reactie is cruciaal, meer nog dan de (soms beleefde) externe reactie. Is er een neiging om te klagen over de omstandigheden, een teken van gebrek aan eigenaarschap, of is er een kniereflexmodus van het bedenken van een idee om met de ontstane situatie om te gaan? Er lekt al productiviteit en creativiteit weg met 'mentaal mopperen', laat staan met het openlijk met elkaar mopperen of klagen over tegenvallende situaties.

Het is onze specialiteit om leidinggevenden het gesprek aan te laten gaan over bereikte resultaten (beter of minder dan verwacht) en op basis hiervan een coachend lerend gesprek te hebben in het kader van het ontwikkelen van eigenaarschap. Het goed voeren van dit soort gesprekken (we noemen ze de gesprekken van het management moment van de waarheid) vraagt veel techniek en de juiste instelling. Als je dit goed doet creëer je binnen je team een cultuur van leren en presteren. Dat is een team waar uiteindelijk talenten graag in willen werken.



## 5. Volg op

Iedereen vindt leren een 'goed' ding. Het daadwerkelijk regelmatig leren, feedback organiseren, analyseren van concrete werkprocessen, het anders doen nadat je beseft hebt dat een resultaat minder is dan je van jezelf verwacht had: het toont eigenaarschap. Dit eigenaarschap is lang niet altijd vanzelfsprekend in de dagelijkse praktijk. Praten over eigenaarschap is namelijk iets anders dan eigenaarschap. Het opnemen van eigenaarschap vraagt tijd. Geef support aan diegenen die meer eigenaarschap op willen nemen voor hun prestaties en ontwikkeling. Kom er op terug, wees nieuwsgierig naar hun proces en de resultaten, en laat zien dat je het belangrijk vindt en waardeert. Je zal versteld staan wat je terug ziet.

Elke medewerker wil graag beter worden en gezien worden. Iedereen is gebaat bij constructieve aandacht door zijn eigen leidinggevende.

Te veel leidinggevendenden zijn in hun dagelijkse werkzaamheden 'verstopt' in management meetings, projectgroepen, achter hun computer of bezig als superklusser met de inhoud. Stel dat je als leidinggevende iedereen in je team 10% beter kan laten functioneren door op het juiste moment de goede aandacht te geven dan levert dat binnen de kortste keren meer op dan dat je zelf de handen nog verder uit de mouwen steekt of je tijd besteed aan allerlei organisatorische zaken. Je medewerkers gaan je er dankbaar voor zijn. Nee, dat gaan ze je niet expliciet vertellen, maar ze laten het weten door in je team te willen (blijven) werken.





## 6. Walk the talk

Dit is de allerbelangrijkste. Laat het zelf zien. Neem zelf eigenaarschap op. Je hebt waarschijnlijk veel meer invloed op je eigen succes en dat van de mensen om je heen dan je beseft.

Hoe zit het met jouw eigen verbinding met je organisatie? Geef jij kleur aan jouw rol zodat je op jouw manier invulling geeft aan wat van je verwacht wordt?

Hoe zit het met jouw lerend vermogen? Laat jij je aanspreken? Kun je goed tegen kritiek en organiseer je zelfs regelmatig dat mensen uit je omgeving feedback geven over hoe jij je rol invult? Wanneer is de laatste keer dat jij risico genomen hebt door jouw rol op jouw manier in te vullen?

Spreek jij je directe collega's of eigen leidinggevende aan als hun resultaten minder zijn dan verwacht? Wat is jouw bijdrage aan de lerende cultuur van het team waar je deel van uitmaakt?

Wat is jouw bijdrage aan het creëren van een open leercultuur in jouw team waarin in veiligheid gewerkt kan worden aan mooie resultaten, en geleerd wordt als die resultaten een keer tegenvallen?

Veel vragen die allemaal belangrijk zijn als je met het ontwikkelen van eigenaarschap aan de slag wil gaan.

## Vrijblijvend kennismaken?

Als je werkelijk met het ontwikkelen van eigenaarschap in je organisatie aan de slag wilt, hiervoor kiest en beseft dat het bij jou begint, neem dan contact op!

Bel +31 (0) 621 24 29 15 of mail naar [info@performancematters.nl](mailto:info@performancematters.nl)