



Eigenaarschap in organisaties

Zo ontwikkel en behoud je het met resultaat!

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Wat is eigenaarschap?	4
3.	Hoe werkt eigenaarschap in organisaties?	6
4.	Voorbeelden van eigenaarschap	8
5.	Hoe stimuleer je eigenaarschap?	9
6.	Begeleiden en enthousiasmeren van medewerkers	10
7.	Conclusie	10

1. Inleiding



Eigenaarschap is een actueel thema. Dat is het al jaren. Zeker met steeds meer kenniswerkers, vergaande digitalisering en vraag om efficiency is eigenaarschap cruciaal. Het idee is goed, de aanpak is allesbepalend. Je kunt eigenaarschap namelijk niet zomaar afdwingen, laat staan klakkeloos overdragen.

Eigenaarschap zien we bij Andersom als méér dan alleen verantwoordelijkheid nemen, het gaat ook over proactief betrokken zijn bij het werk en het resultaat. Het werkt alleen als iemand ervoor kiest om zich over de taak of het onderwerp naar je toe te trekken en het te 'ownen'.

Eigenaarschap is nauw verbonden met de cultuur van een organisatie, de manier waarop mensen hun werk benaderen en hoe teams presteren. In dit whitepaper verkennen we wat eigenaarschap precies inhoudt en hoe het werkt in organisaties. We bieden je praktische handvatten om jouw collega's te begeleiden en te enthousiasmeren om 'eigenaar' te zijn of te worden. Eigenaarschap kan betrekking hebben op allerlei thema's. Denk aan data, klantcases (klachten), processen, systemen en projecten.

2. Wat is eigenaarschap?

‘Het ontbreekt ons aan eigenaarschap.’ Dit horen wij vaak als het gaat over eigenaarschap in teams en organisaties. Maar waar gaat het dan eigenlijk over?

Eigenaarschap zien wij als een persoon of een team dat verantwoordelijkheid neemt voor een thema, taak, project of proces alsof het van henzelf is. Dit gaat verder dan enkel het uitvoeren van de opdracht. Het gaat niet alleen om verantwoordelijkheid, maar juist om de intrinsieke motivatie om taken en projecten te claimen en tot een goed einde te brengen: ofwel het naar je toe trekken, zonder dat je alles per se zelf doet. Het impliceert een dieper gevoel van betrokkenheid en persoonlijke investering. Zoals we dat eerder noemden: het gaat om ‘claimen’.

Eigenaarschap betekent ook dat iemand proactief zoekt naar oplossingen, continu verbetert en dat verantwoordelijkheid neemt voor zowel succes als mislukken. Het betekent dat eigenaarschap nemen tot op zekere hoogte ook inhoudt dat men risico’s neemt én draagt. Daarmee heeft eigenaarschap een vorm van lef en trots in zich. En soms betekent eigenaarschap juist loslaten. Nogmaals: eigenaarschap nemen voor een thema betekent niet dat je alle taken en werkzaamheden rondom het thema oppakt.

Eigenaarschap betekent ook dat iemand actief samenwerkt en verbinding zoekt met collega's. Dit versterkt de teamdynamiek en zorgt ervoor dat iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt. Het maakt inzichtelijk hoe je beter gebruik kunt maken van de beschikbare capaciteit. Hoe vaak hoor je niet ‘Ik ben zo druk!’, maar besteed je je tijd aan de goede dingen, of zijn je collega's met dezelfde dingen bezig? Door de verbeterde samenwerking kun je vertrouwen op jouw collega's en extra hulp bieden indien nodig. Echter, je hoeft het werk niet over te nemen.

Eigenaarschap kun je op verschillende niveaus in een organisatie waarnemen:

- **Individueel eigenaarschap:** waarbij iemand verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar taken en resultaten.
- **Team eigenaarschap:** als teams samen de verantwoordelijkheid nemen voor een project of proces.
- **Eigenaarschap als onderdeel van de cultuur in de organisatie:** waar eigenaarschap in de hele organisatie is ingebed en mensen in alle lagen van de organisatie zich verantwoordelijk voelen voor hun werk.

Het belang van eigenaarschap

Het uitdagende aan eigenaarschap is dat het niet zomaar 'gedelegeerd' kan worden. Het is iets van binnenuit, met andere woorden: het is intrinsiek. Het ontstaat wanneer iemand zegt: 'Dit is van mij' of juist 'Dit is niet van mij' en er ook naar handelt.

Waarom is dit zo belangrijk? Vanuit eigenaarschap ontstaat het betekenis geven aan werk, het waardevol voelen en het bijdragen aan 'iets' wat van belang is.

Eigenaarschap is meer dan de som der delen. Het gaat om:

- geven en nemen van verantwoordelijkheid
- bewust regie pakken én bewust loslaten
- ruimte geven aan de ander
- intrinsieke motivatie voor een onderwerp, project, thema
- risico's durven nemen
- iets naar je toe trekken, claimen, 'ownen'
- transparante communicatie

3. Hoe werkt eigenaarschap in organisaties?



Eigenaarschap ontstaat niet vanzelf, het moet worden gestimuleerd én gefaciliteerd. Om eigenaarschap succesvol te claimen en te ondersteunen in organisaties zijn een bepaalde cultuur en leiderschap, een duidelijke rol- en taakverdeling en de juiste middelen nodig.

Cultuur van vertrouwen en autonomie

Eigenaarschap begint met het nemen en geven van verantwoordelijkheid voor je eigen werk en beslissingen. Dit betekent dat iemand zich bewust is van zijn rol en de impact van zijn acties op het team en de organisatie. Om eigenaarschap te bevorderen, is het nodig dat een organisatie een cultuur van vertrouwen en autonomie creëert. Collega's krijgen de vrijheid om beslissingen te nemen binnen hun verantwoordelijkheidsgebieden. Vertrouwen zorgt ervoor dat zij zich veilig voelen om risico's te nemen en fouten te maken, wat inherent is aan eigenaarschap. Daarom is het belangrijk dat fouten maken mag. En dat je mag leren! Het stimuleren van een cultuur van leren, experimenteren en ontwikkelen is belangrijk voor eigenaarschap. Alle collega's verdienen de ruimte om zichzelf te blijven verbeteren en nieuwe vaardigheden te omarmen. Dit draagt bij aan de persoonlijke groei en het succes van de organisatie.

Leiderschap dat eigenaarschap stimuleert

Vaak wordt er gesproken over hoe een organisatie het eigenaarschap kan vergroten. Het simpele antwoord hierop: eigenaarschap begint bij jezelf.

Het is een gegeven dat het wel en niet nemen van eigenaarschap niet vanzelf gaat. Als het vanzelf zou gaan, zou het geen actueel thema zijn. Het begint bij weten wat het is, waarom het belangrijk is, wat er nodig is om eigenaarschap te kunnen nemen om vervolgens andere ook hierin te motiveren.

Leiders dienen zelf het goede voorbeeld te geven door eigenaarschap te tonen in hun eigen gedrag. Dit betekent onder meer verantwoordelijkheid nemen voor fouten, het stimuleren van open communicatie en het faciliteren van een cultuur waarin collega's zich verantwoordelijk kunnen en mogen voelen voor hun werk. Wanneer een collega eigenaarschap claimt, is het belangrijk dat dit door leiders gezien, erkend en ondersteund wordt.

Maar ook: dat leiders laten zien dat ze kunnen loslaten. Als de leider een thema 'loslaat', ontstaat er ruimte voor iemand anders om het te claimen. Overmatige controle, dichtregelen en verantwoording afleggen zorgt ervoor dat eigenaarschap pakken niet van de grond komt.

Duidelijkheid in verwachtingen en verantwoordelijkheden

Eigenaarschap wordt vaak belemmerd door onduidelijkheid in verantwoordelijkheden en verwachtingen. Het is belangrijk om duidelijk te zijn over wat er van iedereen verwacht wordt en welke verantwoordelijkheden bij welke rollen horen. Ben duidelijk over de kaders en verwachtingen van elkaar, dan weet iedereen precies welke beslissingsruimte zij hebben om een taak op te pakken. Het voorkomt dat mensen taken laten liggen in de veronderstelling dat iemand anders deze oppakt.

Transparante communicatie

Transparante en eerlijke communicatie is essentieel voor eigenaarschap. Collega's moeten aangemoedigd worden om open te zijn over hun ideeën, zorgen en feedback. Hiermee ontstaat een cultuur die de verschillende perspectieven in beeld brengt. Het zorgt ervoor dat mensen niet op een eiland werken, maar inzicht krijgen in de keten en in wie wat doet en waar verantwoordelijk voor is.

Toegang tot de juiste middelen

Om eigenaarschap te kunnen claimen, moeten collega's toegang hebben tot benodigde middelen zoals data, regelruimte en tijd. Zonder deze middelen kunnen zij geen effectieve beslissingen nemen of problemen zelfstandig oplossen.

Ruimte geven

Om eigenaarschap te kunnen claimen, moet een ander het wellicht loslaten. De uitspraak: 'ik doe het wel, dan weet ik zeker dat het goed gebeurt', horen we vaak samen met 'als ik het niet oppak, dan blijft het liggen'. Dat is eigenlijk logisch. Ga maar na: als je ziet dat jouw buurman steeds keurig de haag tussen jullie tuinen periodiek snoeit, waarom zou je je ermee bemoeien? Dat gaat toch goed? En zo is het. Totdat die buurman bij zichzelf steeds klaagt over het feit dat hij altijd de haag moet snoeien. Dus als je wil dat collega's eigenaarschap claimen over iets dat nu op jouw schouders rust, zal je het echt moeten loslaten.

4. Voorbeelden van eigenaarschap

Om eigenaarschap nog wat concreter te maken, geven we hieronder een aantal concrete voorbeelden waarin eigenaarschap een rol speelt:

- **Data-eigenaarschap:** in bijna elke organisatie wordt veel data vastgelegd, gedeeld en gebruikt door verschillende teams en afdelingen. Dit kan leiden tot een gebrek aan eigenaarschap, want 'wie is er nou eigenlijk van?' Een eerste stap is het toewijzen van duidelijke rollen en deze vast te leggen in processen (en in beheerrollen). Denk hierbij aan een data-eigenaar die verantwoordelijk is voor het bewaken van de juistheid, actualiteit en bruikbaarheid van een bepaalde dataset. Let op: de data-eigenaar is niet eindverantwoordelijk voor de datakwaliteit. Het gaat over de signalerende, bewakende, beherende rol. De verantwoordelijkheid voor de datakwaliteit van een bepaalde dataset ligt vaak bij bijvoorbeeld een proceseigenaar. Zo werk je aan eigenaarschap. Een uitgebreid data-governance framework zonder eigenaarschap werkt niet. En zonder betrouwbare data is betrouwbare (management-)informatie bijna onmogelijk.
- **Een klacht:** wanneer een klant een klacht indient, is het natuurlijk cruciaal dat de klacht wordt opgepakt. Een collega die eigenaarschap toont, neemt de verantwoordelijkheid voor de klacht, lost deze op, of zorgt dat deze opgelost wordt, en communiceert proactief met de klant over de voortgang. Vaak is de aandacht voor en communicatie met de klant belangrijker dan het daadwerkelijk snel kunnen oplossen van de klacht. Eigenaarschap op het proces van klachtafhandeling draagt bij aan de klanttevredenheid. Het geeft de klant het gevoel dat hij gezien en gehoord wordt.
- **Proces-eigenaarschap:** organisaties werken met processen. Die processen zijn soms best complex, zeker als je processen (continu) wilt verbeteren. Het is dan essentieel om helder in een organisatie te hebben 'wie ervan is'. En wat betekent dat dan? Ben je als proceseigenaar ervoor verantwoordelijk dat iedereen die actief is in het proces zijn rol kent en goed uitvoert? Ben je verantwoordelijk voor de verbeteringen in het proces en ook voor de uitvoering daarvan? Kortom, wie signaleert en pakt verbetervoorstellen op?

Als proceseigenaar betekent eigenaarschap dat je het hele proces overziet, problemen proactief signaleert en oplost en verbetervoorstellen doet. Je kunt dit zelf doen of ervoor zorgen dat het gebeurt.

5. Hoe stimuleer je eigenaarschap?



Nu helder is wat we verstaan onder eigenaarschap, wat het oplevert en welke randvoorwaarden nodig zijn, beantwoorden we de vraag hoe je het stimuleert. Dat vereist een aanpak in de boven- en onderstroom: een aanpak die zowel gericht is op de mens en diens gedrag (onderstroom) als op de structuur en de inhoud (bovenstroom). Hieronder geven we enkele tips.

1. **Creëer een gevoel van eigendom** Collega's moeten het gevoel krijgen dat hun werk echt van hen is. Dit begint bij het geven van autonomie, maar gaat verder door collega's te betrekken bij besluitvorming en hen te laten zien hoe hun werk impact heeft op het bredere doel van de organisatie. Wanneer collega's zien dat hun bijdragen een verschil maken, voelen ze zich meer verantwoordelijk voor hun werk.
2. **Duidelijke rolomschrijvingen** Zorg ervoor dat iedereen binnen de organisatie weet wat hun rol inhoudt en wat er van hen verwacht wordt. Dit helpt om misverstanden te voorkomen en maakt het makkelijker voor collega's om verantwoordelijkheid te nemen.
3. **Leiderschap en coaching** Leiderschap speelt een sleutelrol in het bevorderen van eigenaarschap. Leiders moeten hun teams actief begeleiden, maar niet micro-managen (dus loslaten soms). Dit kan door middel van coaching, waarbij collega's worden aangemoedigd om zelf beslissingen te nemen en problemen op te lossen. En na afloop met elkaar het succes vieren! Leiders moeten ook het goede voorbeeld geven door eigenaarschap te tonen in hun eigen werk. En daarnaast moet er duidelijkheid zijn: wie is waarvan? Ofwel: wie zou eigenaarschap waarover moeten claimen?
4. **Belonen van eigenaarschap** als collega's proactief eigenaarschap claimen, moet dit erkend en beloond worden. Dit werkt vooral door informele manieren zoals publieke waardering en erkenning binnen het team. Het erkennen van eigenaarschap moedigt anderen aan om hetzelfde gedrag te vertonen.
5. **Training en ontwikkeling** Eigenaarschap kan ook worden versterkt door trainingen en ontwikkelingsprogramma's die collega's leren hoe ze meer verantwoordelijkheid kunnen nemen. Dit kan bijvoorbeeld door workshops over probleemoplossing, besluitvorming en leiderschapsvaardigheden.
6. **Creëer een cultuur van groei** Regelmatige reflectie en evaluaties zijn essentieel om eigenaarschap te bevorderen. Een open feedbackcultuur met ruimte voor positieve en opbouwende feedback (wat wij bij Andersom feedforward noemen), helpt om eigenaarschap te ontwikkelen. Constructieve feedback moedigt reflectie en groei aan. Het stelt mensen in staat om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling en prestaties.

6. Begeleiden en enthousiasmeren van medewerkers



Het begeleiden van collega's naar meer eigenaarschap vereist een persoonlijke benadering. Niet iedereen is meteen klaar om eigenaarschap te nemen, sommigen hebben meer ondersteuning nodig dan anderen. Juist omdat eigenaarschap vanuit 'binnen' komt. Hier zijn enkele manieren om collega's effectief te begeleiden:

- **Geleidelijke toewijzing van verantwoordelijkheid:** begin met kleine verantwoordelijkheden en breid deze geleidelijk uit naarmate iemand meer vertrouwen krijgt. Dit helpt om een gevoel van succes op te bouwen en vermindert de angst voor fouten.
- **Vier successen en leer van fouten:** ontwikkel een cultuur waarin successen worden gevierd, maar waar ook wordt geleerd van fouten. Collega's moeten het gevoel hebben dat fouten maken onderdeel is van het leerproces en niet leidt tot bestraffing. Erken en vier successen. Dat motiveert anderen om hetzelfde te doen en versterkt het eigenaarschap binnen de organisatie.
- **Open communicatie en transparantie:** check regelmatig in bij elkaar en voer open gesprekken over verwachtingen en prestaties. Het helpt collega's om zich gesteund te voelen. Transparante communicatie zorgt ervoor dat ze weten waar ze staan en wat er van hen wordt verwacht.
- **Loslaten en leren:** als je eigenaarschap claimt van iets dat voorheen nog niet 'van jou' was, dan neem je dus een extra rol aan. Wat ga je dan loslaten? Wat moet je nog leren om deze rol effectief in te vullen? Ofwel, erken en ondersteun de verandering.

Wanneer je dieper wilt ingaan op onderliggende patronen die het nemen van eigenaarschap in de weg staan, of juist bevorderen, dan zijn er verschillende interventies mogelijk in bovengenoemde manieren.

1. **Dieper ingaan op verantwoordelijkheid:** onderzoek hoe verantwoordelijkheid in verschillende rollen en afdelingen kan worden gestructureerd en gecommuniceerd.
2. **Samenwerkingsstrategieën:** analyseer en implementeer strategieën die samenwerking en teamdynamiek bevorderen.
3. **Open communicatie verbeteren:** hanteer trainingen en workshops gericht op het verbeteren van communicatievaardigheden in teams.
4. **Blijven leren en ontwikkelen:** zet een programma op voor continue professionele ontwikkeling en leertrajecten voor collega's.

7. Conclusie



Eigenaarschap is een krachtig principe dat organisaties kan helpen om flexibeler, slagvaardiger en meer klantgericht te worden. Het is een fundamenteel onderdeel van de cultuur binnen elke organisatie. Ontwikkel een cultuur waar vertrouwen, open communicatie, samenwerken en leren, autonomie en verantwoordelijkheid basis ingrediënten zijn. Zo motiveer je collega's om meer betrokken te zijn bij hun werk en stimuleer je eigenaarschap.

Het resultaat is een organisatie waarin iedereen actief bijdraagt aan het succes en continu verbeteren. En dat leidt weer tot plezier, ofwel werkgeluk!

Veel succes en veel plezier!

Wil je meer leren over hoe je eigenaarschap effectief kunt ontwikkelen en borgen in je organisatie? Of wil je sparren over onze ervaringen uit de praktijk of een ander onderdeel uit deze whitepaper? Dan is het tijd voor Andersom! Plan een afspraak in met één van onze adviseurs. We helpen je graag vooruit.

Stuur je bericht naar hallo@tijdvoorandersom.nl of bel ons.



*Als mensen verandering dragen, zorgt
verandering voor succes. Daar geloven
wij in. Dat is wat we doen.*

Mail ons: hallo@tijdvoorandersom.nl

Bezoek onze website: www.tijdvoorandersom.nl