

## ‘Eigenaarschap’, wat is dat eigenlijk?

Eigenaarschap is een veel gebruikte term. Het woord wordt te pas en te onpas gebruikt. Interessant is dat wanneer het woord valt iedereen lijkt te weten wat er wordt bedoeld. Maar is dat zo? Wat wordt er eigenlijk bedoeld? Is het zo langzamerhand niet een betekenisloos begrip geworden? Overigens had een aantal jaren geleden niemand het over eigenaarschap, althans niet anders dan in de betekenis van dat iemand iets in eigendom heeft.

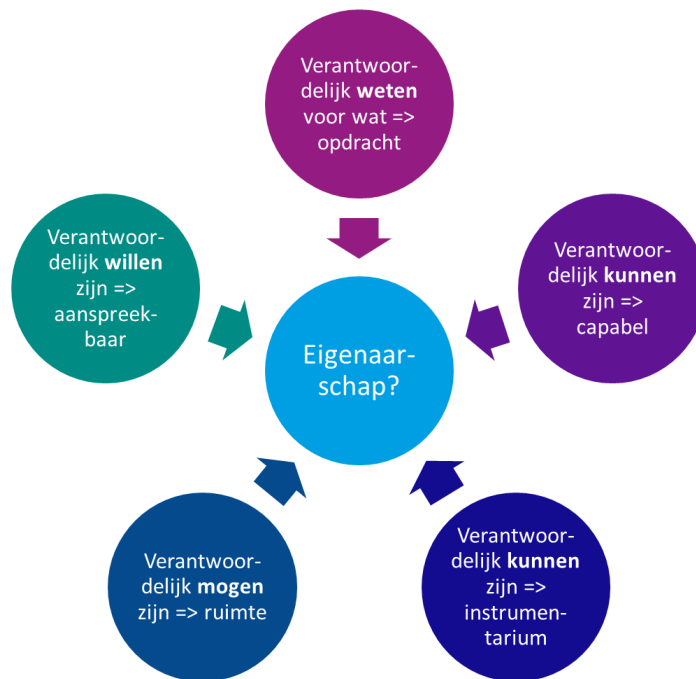
Vaak wordt het begrip gehanteerd om een verwachting aan te geven of aan te geven dat iets (bij een ander) ontbreekt. “De managers moeten meer eigenaarschap nemen voor het realiseren van de strategie”, wordt er dan bijvoorbeeld gezegd. Maar hoe ziet dat er dan uit en wat is er dan anders dan wat wordt waargenomen? Moet diegene bepaalde vaardigheden aanleren of zich onthouden van bepaalde gedragingen? Zit het in een andere houding, anders betrokken of meer ondernemend? Het lijkt vooral dat diegene over wie gesproken wordt iets te doen heeft? Of zou er als je wat grondiger kijkt iets anders aan de hand kunnen zijn?

In de organisatie- en veranderkunde lijkt het begrip wat ‘verengd’ te worden gehanteerd. Het begrip wordt vooral bij een ‘ondergeschikte’ neergelegd. Eigenaarschap wordt getypeerd als een aanbevelingswaardige ‘mind-set’ waaruit bepaald gewenst gedrag voortkomt. De drager hiervan heeft wat te doen aan zijn of haar ‘mind-set’ en leiderschap moet dan gericht zijn op het stimuleren tot deze gewenste ‘mind-set’.

In wezen gaat eigenaarschap, zo zou ik willen stellen, over verantwoordelijkheid. Waarom dus niet gewoon dat woord hanteren. Is er iets mis met dat woord? Te weinig modern? Of gewoon een te helder en duidelijk begrip?

Stel dat we stellen dat het in essentie gaat over verantwoordelijkheid, dan is het ook beter te duiden waar aangrijppunten liggen voor ontwikkeling of verandering.

In dit model zijn de verschillende aangrijppunten opgenomen.



Op deze manier naar het begrip 'eigenaarschap' kijken levert mogelijkheden om gericht en effectief bij te sturen; door leiding samen met betrokkene. Door bijvoorbeeld te onderzoeken of de opdracht duidelijk is. Of dat het 'instrumentarium' om de opdracht te kunnen uitvoeren aanwezig is? Of de bereidheid of intrinsieke motivatie?

Deze **dev**-kijkwijze maakt eigenaarschap een contextueel begrip en legt het ontbreken, het aangaan en het ontwikkelen ervan niet uitsluitend bij de betrokken persoon.

In tegendeel, het begrip wordt geplaatst in de context van besturing, waarmee het een verantwoordelijkheid is voor de leiding van de organisatie (de raad van bestuur en het management) om die besturing op orde te brengen. Door het zo te benaderen is het niet per definitie of alleen een opdracht voor een individuele medewerker, zoals nu vaak impliciet wordt bedoeld. Ik spreek liever van de besturing op orde hebben zodat iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid kan nemen.

De oproep is: kunnen we het niet gewoon (weer) hebben over verantwoordelijkheid? Als 'weten', 'kunnen', 'mogen' en 'willen' in orde zijn zal eenieder gewoon doen waar die voor opgesteld staat. Het woord eigenaarschap in het midden van het model kan dan vervangen worden door 'verantwoordelijk zijn' of 'verantwoordelijkheid nemen'; en wel intrinsiek gedreven omdat je er gewoon van bent en wilt zijn.