

## ROA ERNST HIJMANSLEZING 2017

# Eigenaarschap

Over het eigenaarschap van de organisatieadviseur  
en zijn opdrachtgever



De Ernst Hijmanslezing is in het leven geroepen om een impuls te geven aan het maatschappelijke debat over de professe van organisatie-adviseurs. De lezing is een initiatief van de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA).



De ROA Ernst Hijmanslezing 2017 is uitgesproken door:

Björn Prevaas

Partner Twynstra Gudde

Utrecht, Villa Jongerius, 22 juni 2017



# Eigenaarschap

Over het eigenaarschap  
van de organisatieadviseur  
en zijn opdrachtgever

**Eén van de eerste zinsnedes die ik tegenkwam toen ik me ging voorbereiden op deze lezing, was: “Dit jaar wordt de Ooa Ernst Hijmanslezing uitgesproken door prof. dr. Paul de Blot, Honorair Hoogleraar Business Spiritualiteit, Nyenrode Business University.”**

‘Owkee!’, was mijn eerste gedachte. Ga er maar aan staan om dan als eenvoudige drs. óók een Ernst Hijmanslezing 2017 te verzorgen... Ik kon zelf helaas niet bij de lezing van prof. dr. De Blot zijn, maar zag wel dat zijn verhaal 1 uur, 7 minuten en 38 seconden duurde.<sup>1</sup> Ik vind het een verstandige zet dat de ROA voor haar eigen Ernst Hijmanslezing zo’n 20 minuten heeft uitgetrokken, zodat mijn verhaal onder deze toch vrij warme condities als een klein voorgerecht voor een overheerlijk diner kan dienen.

Veel dank voor de gelegenheid om hier vanavond te spreken over een onderwerp waar ik een persoonlijke verbinding mee heb, het thema ‘eigenaarschap’. Het is een onderwerp waar het veel over gaat in organisaties op dit moment: het komt in legio strategische plannen voor, directies en besturen pleiten voor meer eigenaarschap, en in diverse methodieken krijgt het een expliciete plek. Hoe vaak hoor je niet, wanneer er iets fout loopt in een organisatie, dat er ‘een gebrek aan eigenaarschap’ was? Mij intrigeert dat. Wat zeggen we dan eigenlijk? Hoe ga je ermee om? En wat betekent het voor ons als adviseurs?

Ik ga er geen wetenschappelijk verantwoord betoog over houden, zoals je van een prof. dr. uiteraard wel mag verwachten. Wel zal ik enkele aspecten belichten die mij persoonlijk raken en die relevantie hebben voor ons vak. Het gaat niet allemaal wereldschokkend zijn en ik hoop dan ook niet dat u mijn verhaal als zodanig zult beoordelen. Dat gebeurt al zo vaak tijdens lezingen.

Wat ik hoop, is dat u mede-eigenaarschap neemt, door met mij te zoeken naar wat het begrip betekent voor onze praktijk, door te kijken of het een concept is om nog eens wat verder te verkennen, door één of enkele elementen uit mijn verhaal daarbij te gebruiken en vooral door elkaar vragen te stellen.

En als u het na afloop liever ergens anders over heeft, dan is dat uiteraard uw goede recht. Want u bent eigenaar van uw avond. Daarmee heb ik overigens ook meteen een voorzet gegeven voor hoe je het begrip kunt definiëren, namelijk als al datgene waar je ‘mijn’ voor zet, in gedachtig wat William

James, een van de oudste denkers in de psychologie, en later ook Jon Pierce daarover hebben geschreven. Een begrip dat je overigens nergens in de Body of Knowledge and Skills en de ROA-regels terugvindt, maar dat terzijde.

Voor de mensen die hechten aan enige structuur: ik heb mijn verhaal in grofweg drie delen ingedeeld. In deel 1 ga ik in op mijn persoonlijke relatie met het begrip eigenaarschap. Daarna zoom ik in deel 2 in op verschillende vormen van eigenaarschap. En in deel 3 kom ik tot een hoogtepunt met de koppeling aan ons adviesvak.

**“Het eigenaarschap, of op zijn minst de illusie ervan, klotst tegen de plinten op.”**

Goed, laat ik beginnen met een korte introductie over mijzelf. Ik ben partner bij Twynstra Gudde en mag mij nu ruim een jaar mede-eigenaar van de tent noemen. Ach, wat een heerlijk gevoel. Het eigenaarschap, of op zijn minst de illusie ervan, klotst tegen de plinten op. MIJN opdrachten bevinden zich op het gebied van project- en programma-management en organisatieontwikkeling. Wat zoveel wil zeggen als dat ik organisaties help beter te worden in het doen van projecten en programma’s. MIJN opdrachtgevers bevinden zich voornamelijk in het publieke domein. Hoe werkt dat eigenlijk in uw organisatie, dat ‘mijn’? Heb je het over MIJN opdrachten, dan kijkt niemand je vreemd aan. Praat je over MIJN opdrachtgevers of MIJN klant, dan ligt dat vaak heel anders, met name onder collega’s. Want van diezelfde klant – althans, geabstraheerd tot het niveau van de organisatiename – voelen zich nog veel meer mensen ‘eigenaar’. Zij doen daar namelijk ook opdrachten. Misschien herkent u de discussie in uw eigen bureau.

# Deel 1: mijn persoonlijke relatie met het begrip

**Ik kom aan bij deel 1, mijn persoonlijke relatie met het thema. Op de kop af 15 jaar geleden ging ik op zoek naar een afstudeeropdracht. Al eerder was ik in aanraking gekomen met Twynstra Gudde en toen ik hen vroeg of ze nog iets interessants op de plank hadden liggen, kreeg ik een fraai lijstje met allerlei ideeën. Meteen werd ik aangetrokken door een vraagstuk over programmamanagement. Doorgronden deed ik het niet meteen, maar het was iets met complexe veranderopgaven. Het heeft me niet meer losgelaten en hoe langer ik ermee bezig ben, hoe meer inzichten ik over het thema eigenaarschap bij elkaar sprokkelde, zij het in eerste instantie helemaal niet zo bewust. Dat sprokkelen deed ik op vier vlakken.**

## **Ten eerste, mijn persoonlijke eigenaarschap voor het thema programmamanagement**

De vraag ontstond, wil ik me hier écht aan verbinden en mijn werk van maken? In het adviesvak moet je jezelf ergens mee onderscheiden, ergens van zijn, een sticker op je voorhoofd hebben. Gaandeweg werd dat voor mij iets met programma's. In dat proces gaat het over de vraag wat je wil bijdragen aan mensen, aan organisaties en aan de wereld. Ik zie veel, met name jonge adviseurs stevig worstelen met de vraag waar ze van willen zijn en een deel ervan het uiteindelijk ook niet redt, omdat ze er niet uitkomen. Overigens geldt dat niet alleen voor jonge adviseurs, maar ook voor adviseurs die al verder gevorderd zijn, want zo'n beslissing om ergens van te willen zijn is natuurlijk geen eenmalige keuze.

## **Als tweede kwam ik het begrip eigenaarschap steeds vaker tegen als vakinhoudelijk thema**

Hoe creëer je dat eigenlijk, eigenaarschap, en hoe verhoudt zich dat tot projecten en programma's? Het gaat dan bijvoorbeeld om het eigenaarschap bij mensen voor het realiseren van veranderingen in organisaties, voor het maken, gebruiken en onderhouden van een product en voor het nastreven van doelen. Een onderwerp waarover recentelijk weer het nodige geschreven is. Scrum, voor velen inmiddels een bekend

begrip vermoed ik, heeft het begrip eigenaar in zijn boeventaal opgenomen in de vorm van de Product Owner en ook in onze benadering voor programmatisch werken hebben we het een centrale plek gegeven.<sup>2</sup>

## **Ten derde ging eigenaarschap steeds meer een rol spelen in opdrachten**

Het gaat dan over mijn eigen verhouding als adviseur tot opdrachten en het eigenaarschap bij de opdrachtgever voor de opgave. Denk aan vragen als: wie is waarvan en hoe eager ben je als adviseur om te helpen? Al knutselend in opdrachten werd me steeds duidelijker dat naarmate ik meer eigenaarschap nam, dat ten koste ging van dat van de opdrachtgever of de mensen in de organisatie. Als jonge adviseur wilde ik natuurlijk heel graag helpen en laten zien wat ik in mijn mars had. Naarmate ik verder kwam, nam mijn verantwoordelijkheid voor acquisitie toe en dat verminderde bepaald niet mijn neiging nóg meer eigenaarschap te tonen: nee zeggen tegen opdrachten of een opdrachtgever adviseren vooral niks te doen, en zeker niet met mij, was nogal een dingetje. Ik moest immers mijn eigen broek en die van anderen ophouden. Nu ben ik daar veel rustiger in. Mijn eigenaarschap is niet minder geworden, maar heeft wel een andere invulling gekregen.

## Het vierde vlak stipte ik al eerder aan, mijn partnerschap van Twynstra Gudde

De afgelopen jaren groeide ik naar deze rol. Het interessante hieraan is dat eigenaarschap toen veel nieuwe dimensies kreeg. Het ging niet alleen over juridisch eigenaarschap, hoewel ik niet kan ontkennen dat dat en met name de financiële consequenties daarvan een flinke invloed hadden. Veel meer nog speelde eigenaarschap op mentaal, psychologisch en emotioneel vlak. Wat er gebeurt, raakt je veel meer. Je kunt niet meer wegstijgen. Waar ik voorheen nog weleens dacht ‘daar zouden ZE echt eens iets aan moeten doen’, denk ik nu vaker: ‘daar zou IK best eens wat aan kunnen doen’.

“Ik ben benieuwd naar wat eigenaarschap voor u en uw adviespraktijk betekent en tot welke vragen dat leidt. Misschien dat we daar aan het eind nog even over kunnen doorpraten.”

Zoals ik al zei, lange tijd was ik helemaal niet zo bewust met het thema bezig. Het kwam ineens naar boven tijdens het schrijven van ons nieuwe boek over programmamanagement. Met Theo, mijn co-auteur, kwam ik in een heftige discussie terecht toen ik het begrip zomaar in een tekst had verwerkt. De discussie ging in eerste instantie vooral over de verhouding met termen als verantwoordelijkheid, bevoegdheid, zeggenschap, aansprakelijkheid, aanspreekbaarheid en afrekenbaarheid. Ook woorden als betrokkenheid en commitment gingen over tafel. En dan vooral de vraag: wat bedoelen we ermee? Is het iets anders of hetzelfde?

Theo bekeek het begrip vanuit een juridische invalshoek: ‘eigenaarschap betekent daar dat iemand volledige zeggenschap heeft over iets mits hij binnen de grenzen van de wet handelt’, zo zei hij. ‘Het is gekoppeld aan het recht op eigendom, een cruciaal grondrecht van westerse samenlevingen. Het gaat daarbij om zaken. Eigenaarschap is ook iets exclusiefs: ik heb een huis en dus niet iemand anders. Dit doortrekken naar het realiseren van veranderingen en effecten wordt moeilijk, want hoe kan je eigenaar van een situatie worden? Laten we het vooral gewoon verantwoordelijkheid noemen’, zo was zijn stelling.

Voor mij was het begrip van wezenlijk belang. Het ging mij meer om de persoonlijke, psychologische en emotionele kant van de zaak. Eigenaarschap gaat meer over voelen: waar voel je je eigenaar van, of waar wil je voor gaan staan? Het ontstijgt het denken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die binnen een organisatie worden verdeeld en herverdeeld. Bij verantwoordelijkheid en bevoegdheid gaat het meer over moeten en mogen, bij eigenaarschap over willen en kiezen. Over je écht ontfermen over je werk omdat je het belangrijk vindt, in plaats van doen wat is afgesproken. Dat is een cruciaal onderscheid.

Collega Niels Vrije omschreef het eens als volgt: ‘Eigenaarschap, vrijheid en verantwoordelijkheid liggen heel dicht tegen elkaar aan. Vrijheid geeft lucht en ruimte, terwijl verantwoordelijkheid dempt en druk geeft. Het riekt naar prestaties en verwachtingen. De sleutel is wellicht om het over eigenaarschap te hebben, hetgeen beide in zich draagt: vrijheid en verantwoordelijkheid.’

Deze omschrijving sluit mooi aan op een van de eerste regels uit het boek *Responsibility at work* van Howard Gardner waarin hij stelt dat verantwoordelijkheid hand in hand gaat met vrijheid.<sup>3</sup> Het is een gedachte die door Gardner wordt toegedicht aan de psychiater Viktor Frankl, die graag zou zien dat naast het Vrijheidsbeeld een Statue of Responsibility zou verrijzen, om iedereen die Amerika binnenkomt bewust te maken van dit evenwicht.<sup>4</sup> Ik zou zeggen: als we dan toch bezig zijn, zet er dan meteen een Statue of Ownership naast, om nog meer die persoonlijke verbondenheid uit te drukken.

**“Eigenaarschap, vrijheid en verantwoordelijkheid liggen heel dicht tegen elkaar aan. Vrijheid geeft lucht en ruimte, terwijl verantwoordelijkheid dempt en druk geeft. Het riekt naar prestaties en verwachtingen.”**

Tegelijkertijd zie ik ook wel dat het een hippe term is. Ik kom hem veel tegen in opdrachten en in geschreven werk. Recentelijk bijvoorbeeld bij het boek *Herverdelen van eigenaarschap* van Jaap van der Mei, over de trektocht naar zelfsturende teams en Rijnlands organiseren in de langdurige zorg.<sup>5</sup> Sowieso kom je het begrip veel tegen bij hippe thema’s als zelfsturing en zelforganisatie. Het boek *Gedeeld eigenaarschap* rept er ook over, in de context van samenwerking tussen organisaties. Bij *Reinventing organisations* van Laloux en *Holacracy* van Robertson gaat het erover en in mijn eigen vakliteratuur kom ik het ook veel tegen. De kern is steeds dat het zoeken is naar wie er écht van wil zijn, wie zich écht ergens over wil ontfermen.

Een klein uitstapje omdat het zulke leuke feitjes zijn. Misschien kent u die plaatjes over de grote bedrijven die tegenwoordig de dienst uitmaken in onze veranderende economie. Daarin wordt gekeken naar hun eigendommen. Over eigenaarschap gesproken. In die plaatjes staat dan: Airbnb, 's werelds grootste aanbieder van accommodaties, die geen vastgoed bezit. Of Facebook, 's werelds populairste aanbieder van nieuws, die zelf geen content heeft en creëert. Ik vind dat een fascinerende ontwikkeling. Misschien gaat eigenaarschap tegenwoordig dus ook veel meer over iets willen bereiken en daarvoor alles doen wat nodig is. En niet over iets in bezit hebben en dan het recht hebben om daar wel of niet iets mee te kunnen doen.

Hoe dan ook, ik zie het begrip steeds meer zijn weg naar organisaties vinden en dus is het ook relevant om te onderzoeken wat het voor ons als adviseurs en adviesbureaus betekent. Voordat ik daarbij aanbeland, wil ik eerst nog even kijken naar welke vormen van eigenaarschap er zoal te onderscheiden zijn. De oplettende en aan structuur hechtende luisteraar herkent daarmee dat ik in deel 2 van mijn verhalen ben aangekomen.



## Uber

World's largest taxi company, owns no vehicles.



## Facebook

World's most popular media owner, creates no content.



## Alibaba

The most valuable retailer, has no inventory.



## Airbnb

World's largest accommodation provider, owns no real estate.

# Deel 2: verschillende vormen van eigenaarschap

## Juridisch eigenaarschap

Er is zoiets als juridisch eigenaarschap. Hierbij gaat het vooral om eigendom. Van wie is het? Als het van jou is, is het niet van mij. Dit draait vooral om afbakenen, verdelen en beperken van gedoe. Energiegevende termen als verantwoordelijkheid, bevoegdheid, zeggenschap, exclusiviteit, aansprakelijkheid, rechten en plichten komen hier om de hoek kijken. Iets als gedeeld eigenaarschap is hier lastig, zonet onmogelijk.

## Intellectueel eigenaarschap

Dicht tegen het juridische eigenaarschap ligt een andere, voor ons vak en voor mij persoonlijk wel relevante vorm aan: het intellectuele eigenaarschap. Het gaat dan om hetgeen we in opdrachten ontwikkelen of hetgeen we in het algemeen voor opdrachtgevers maken. Hierbij speelt bijvoorbeeld de vraag hoe je omgaat met het gebruik en de verspreiding ervan. Blijf je erop zitten of stel je het vrij beschikbaar? Ben je van de snit 'als het van ons blijft, hebben ze ons nodig en moeten ze ons bellen' of meer van 'als je niet kunt delen, kun je niet vermenigvuldigen'? Zeker in een tijd waarin het ontwikkelen van concepten steeds sneller gaat, het delen van informatie via internet niet meer bij te benen is en het steeds lastiger is om te achterhalen wie de oorspronkelijke bron is, zijn dit relevante vragen om je als bureau over te buigen.

Eerder zei ik al iets over het schrijven van ons boek. Ooit zijn we begonnen met het idee om een nieuw fysiek boek te maken. Uiteindelijk kreeg het een digitale vorm in de zin van een website. Bedoeld om mensen de gelegenheid te geven mee te schrijven en zo mede-eigenaarschap te nemen voor het verder bouwen aan het vak. Geen sinecure, want met dat bijltje hadden we nog niet eerder gehakt. Ja, we hadden al een kennisbank, maar het manuscript van een boek integraal op een website zetten was toch iets anders.

Op drie vlakken speelde eigenaarschap een rol:

- **Ten eerste rond het businessmodel.** We hebben de materialen vrij beschikbaar gesteld en vragen er geen vergoeding voor. Het is supermakkelijk ze te downloaden en te gebruiken. Zelfs om ze zo te gebruiken dat het lijkt alsof je ze zelf hebt gemaakt, zonder vermelding van bron en copyright, hoewel dat natuurlijk niet de bedoeling is. Dat was best even spannend. Maar we zien dat het zo veel oplevert: het materiaal verspreidt zich veel sneller en op andere manieren verdienen we er geld aan. Nog steeds zien we echter de verbazing bij gebruikers dat we er zo vrij mee omgaan. Kortom, wat houdt je vast, wat geef je weg?

- **Ten tweede speelde eigenaarschap op onze verleiding richting mensen om mee te schrijven.** Dat kwam moeizaam tot niet van de grond. Iemand die wel wilde (en nota bene zelf over eigenaarschap had geschreven) haakte toch af omdat hij onder eigen naam en in eigen format op onze site wilde publiceren. Iets breder bekeken ligt hier ook de vraag onder hoe je als bureau om wil gaan met zoiets als co-creatie en wat dat betekent voor eigenaarschap van hetgeen je ontwikkelt. In een tijd waarin er steeds meer samenwerking ontstaat tussen adviseurs en bureaus een relevante vraag.

- **Ten derde speelde eigenaarschap in de verhouding met Twynstra Gudde zelf.** Normaliter is dat bij hardcopy boeken die we schrijven geen kwestie. Maar bij een digitale variant kregen we discussie over de vraag van wie het eigendom zou moeten zijn, zowel wat betreft de inhoud als de vorm. Wat ik als een gewoon boek bestempelde, alleen in een ander jasje, bleek voor het bureau anders te liggen. De vraag die bijvoorbeeld ontstond: moest de website in de huisstijl? Iets wat je bij een boek niet afvraagt, tenzij je het zelf uitgeeft. Hier ging het onder meer over de opvatting of profilering van het bureau zou bijdragen of juist niet. Het raakte ook aan mijn persoonlijke gevoel van eigenaarschap:

dat werd minder naarmate het bureau het meer naar zich toe wilde trekken. Het roept de vraag op hoe je als bureau omgaat met het eigendom van hetgeen adviseurs ontwikkelen en dat steeds meer digitaal gaat en zich via allerlei sociale media snel verspreidt.

### **Psychologisch of emotioneel eigenaarschap**

Terug naar de vormen van eigenaarschap. Een derde vorm is psychologisch of emotioneel eigenaarschap. Ik gooi ze voor het gemak even op een hoop. Graag refereer ik wel aan een belangrijke grondlegger op dit vlak, namelijk Jon Pierce. Bij deze vorm gaat het om de vraag of je iets wil omdat je het gevoel hebt dat je ervan bent of ervan wil zijn. Eigenaarschap in deze vorm is een veelomvattend begrip. Het gaat over van betekenis willen zijn, ergens bij willen horen en een eigen, onderscheidende kleur willen hebben. Hetgeen waar je eigenaarschap voor voelt, vormt tevens een expressie van je identiteit. Het vertelt jouw verhaal.

En zo zijn er vast nog meer vormen van eigenaarschap. Het begrip overziend constateer ik dat het op zichzelf hol is. Het is nodig om te definiëren waarover het gaat? Zonder die koppeling zegt het eigenlijk weinig.





# Deel 3: de betekenis van eigenaarschap in het adviesvak

**Daarmee kom ik uit bij deel 3: de koppeling van het begrip aan onze werkpraktijk en onze verhouding met opdrachtgevers. Ik zie pak hem beet acht punten waarop deze koppeling aan de orde is en daarbij doorloop ik de stappen in een adviestraject. Dus gaat u er nog even goed voor zitten en neem er vooral een slokje bij om verdere dehydratering te voorkomen.**

## 1. Probleem of uitdaging

Het eerste punt heeft te maken met een gebeurtenis die doorgaans plaatsvindt vóórdat wij zelf aan boord komen, namelijk bij het ervaren en definiëren van het probleem of de uitdaging: wie vindt hier nu eigenlijk iets een probleem en waarom? Hoe definieer je het? En wie voelt zich er écht eigenaar van? Het is me regelmatig overkomen, dat ik niet scherp kreeg hoe dit nu precies zat. Organisaties weten het op een gegeven moment zelf ook niet meer. Het is er gewoon. Maar omdat dat een persoonlijke beleving is, is dat eigenlijk raar. Een probleem is er pas bij de gratie van een eigenaar.

## 2. Agendering

Het tweede punt heeft te maken met de agendering: wie wil er iets mee en wanneer? Wie weegt de urgentie en het belang af tegen al die andere prioriteiten? Ik ben recentelijk gestart bij een gemeente met een vraag over professionalisering van hun projectmanagement. Het lokale projectmanagementbureau had bedacht iets te willen doen aan de kwaliteit van het opdrachtgeverschap. Zeer tegen het zere been van de opdrachtgevers zelf, want als er iemand eigenaar van dit thema was, dan waren zij het wel. Zij vonden ook wel dat het beter kon, maar hadden nog zoveel meer op hun bord liggen. Dus ja, wat doe je dan?

Dit punt van agendering speelt ook breder: welke onderwerpen agenderen wij als adviseurs of als bureaus, omdat we er eigenaarschap voor voelen, bijvoorbeeld over de ener-

gietransitie of andere maatschappelijke thema's? In welke mate willen we onze eigen opinie ventileren of blijven we onafhankelijk?

## 3. Contractering

De contractering vormt het derde punt waarop eigenaarschap in ons werk speelt. Het gaat dan om de vraag welk soort contract en samenwerking je met elkaar aangaat. Gaat het om een inspanning of resultaat, of nog verder: over de beoogde verandering en de effecten daarvan? Ook de vraag hoe ver je zaken in een offerte uitwerkt heeft hiermee te maken. Hoe concreter je aanbieding en hoe verder die strekt, hoe groter de kans dat het eigenaarschap bij jou ligt en blijft liggen en hoe kleiner de kans dat het ook echt van de opdrachtgever en de organisatie zelf wordt. Of van jullie samen. Vooral bij aanbestedingen, en zeker de Europese variant, is dat natuurlijk een crime. Want na de papierwinkel nog iets aanpassen, omdat je er samen achter komt dat het toch anders moet, is bepaald geen sinecure. Je moet immers aan je contract gehouden worden.

## 4. Oplossing en uitvoering

Het vierde punt waarop het in ons werk aan de orde is, heeft te maken met de oplossing en de uitvoering. Het gaat dan om vragen als: wie neemt welke rol, wat kunnen ze zelf en wat niet, wat neem je over, en wat laat je bij de organisatie? Willen ze eigenlijk wel écht geholpen worden? En: hoe voorkom je dat je harder gaat werken dan de organisatie in al je enthousiasme om te helpen, en om geld te verdienen?

Hierover heeft Edgar Schein uiteraard veel moois geschreven, onder meer het boek met de titel *Helping*.<sup>6</sup> Ik herinner me een discussie met een collega nadat we uit een eerste – en tevens laatste – gesprek bij een organisatie kwamen. De betreffende collega zag allerlei kansen om ze te helpen en maakte dit ook duidelijk in het gesprek, terwijl ik vooral aanleiding zag om nog even niets te doen, omdat ik me sterk afvroeg of ze eigenlijk wel een probleem hadden waar ze mee geholpen wilden worden.

Oprachtgevers hebben steeds meer kennis zelf in huis en willen ook steeds meer zelf doen, mede ingegeven door de crisisjaren. Ik zie dat ze meer eigenaarschap nemen, maar ook nog erg traditioneel en soms onhandig zijn in hun kijk op samenwerking met een adviseur. Soms overschatten ze ook hun eigen capaciteiten en komen ze erachter dat het vak van adviseur en begeleider nog geen kattenpis is.

### **5. Gebruik, beheer en onderhoud**

Het vijfde punt draait om het gebruik, beheer en onderhoud van hetgeen je in opdrachten hebt ontwikkeld. U hoort, hier komt de projectmanager in mij naar boven. Is duidelijk wie het moet gaan gebruiken? Hoe betrek je hen op de goede manier? Willen degenen die het moeten gaan gebruiken het ook daadwerkelijk hebben? Bij de eerdergenoemde gemeente speelt dat ook. Ze willen graag hun instrumentarium door ons laten pimpen, maar het is onduidelijk wie daarvan eigenlijk de eigenaar is en dus ook wie welke eisen mag stellen aan die aanpassingen. Dat niet helder krijgen, vergroot de kans dat er straks iets moois ligt dat wederom niet gebruikt wordt en langzaam onder het stof raakt, zoals al eerder het geval was.

### **6. Verandering**

Ten zesde heeft eigenaarschap betrekking op de beoogde verandering. Hoe zorg je er nu voor dat die wordt doorgezet nadat de opdracht is afgerond? Wanneer kun je loslaten, niet alleen omdat je opdracht is afgelopen, maar ook omdat de organisatie er nu echt zelf verder mee moet? Hoe vaak sterven trajecten niet een vroegtijdige dood, omdat te vroeg wordt doorgestapt naar het volgende hippe onderwerp?

Dit gaat ook over de vraag hoe je mensen betreft in een verandering, zodat ze eigenaarschap gaan tonen. Wat dat betreft is deze quote van Rosabeth Moss Kanter uit 1985 interessant: 'Indeed, behind the rise of participative management today is the notion that ownership counts in getting commitment to actions, that if people have a chance to participate in decisions, they feel better about them.'<sup>7</sup> Waarschijnlijk onderschrijven veel adviseurs deze stelling, maar het interessante is dat uit recent onderzoek van de veranderbroers Ten Have blijkt dat participatie helemaal niet bevorderd hoeft te zijn voor eigenaarschap.<sup>8</sup>

### **7. Doelen**

Als zevende wil ik het eigenaarschap voor de doelen in een adviesopdracht aanstippen: een veel vergeten aspect en ook moeilijk te pakken te krijgen. Hierbij gaat het om het rendement van de opdracht, hoe die tastbaar te maken en hoe mensen zover te krijgen dat ze daar ook – of met name – na afloop van de opdracht voor willen gaan staan. We hebben dan wel de kosten gemaakt, maar levert het nu ook daadwerkelijk op wat we hadden beoogd? Doen we het als organisatie nu ook duurzaam beter? Nog veel lastiger is het om mensen te koppelen aan al die mooie doelen die aan het begin geformuleerd worden en hen daar persoonlijk eigenaarschap voor te laten nemen. Vaak hangt dit samen met het eerste punt dat ik noemde: het gebrekkige eigenaarschap voor het oorspronkelijke probleem.

### **8. Ontwikkeling**

Als achtste en laatste stip ik het eigenaarschap voor onze ontwikkeling als adviseur aan. Het gaat dan om de vraag hoe we aan de slag zijn met onze eigen ontwikkeling in het adviesvak. Er wordt veel van ons gevraagd. Dan ook nog eens bewust en gericht investeren in je eigen ontwikkeling, is voor veel adviseurs te veel van het goede. Ze zijn blij als ze hun opdrachten goed kunnen doen en hun normen halen. Iets vinden van waar ze staan in hun vak en hoe ze daaraan werken, wordt niet altijd op prijs gesteld en is ook tegenstrijdig met het eigenaarschap dat ze daar zelf voor zouden moeten voelen. Maar hoe krijg je ze dan zover dat ze hier toch in investeren, terwijl ze tegelijkertijd voortdurend de boodschap krijgen dat ze voldoende declarabel moeten zijn? Ik ben daar nog niet uit, maar we zijn daar wel mee aan het experimenteren binnen Twynstra Gudde, onder meer door een andere opzet en aanpak van Certified Management Consultant.<sup>9</sup>

Wat mij betreft zijn dit allemaal aspecten om aandacht aan te schenken. Ze zijn op zichzelf niet nieuw en misschien wel van alle tijden. Ze zijn wel voortdurend aan verandering onderhevig en alleen al om die reden is het de moeite waard om te blijven onderzoeken hoe het ermee staat.

# Ter afsluiting, over vervreemding en onteigening

En zo kom ik tot een afronding van deze lezing. Ter afsluiting een laatste reflectie. Uit een column van Wouter Hart over eigenaarschap leen ik het begrip vervreemding of onteigening.<sup>10</sup> Dit ontstaat door het afnemen of niet verdelen van eigenaarschap, bijvoorbeeld wanneer degene die een product maakt, niet zelf bepaalt hoe hij dat doet. Dit in tegenstelling tot een proces van toe-eigening, wat we juist zien gebeuren als iemand autonomie krijgt om zijn werk naar eigen goeddunken vorm te geven. In allerlei sectoren is dit aan de orde, bijvoorbeeld in de zorg. Iets anders, maar gerelateerd zien we terug in de verweesde vraagstukken die organisaties rijk zijn. Ook daar heeft een proces van onteigening plaatsgevonden, of is er een gebrek aan toe-eigening. Het is dus ook interessant om naar de keerzijde van het begrip te kijken, en ook dat in het licht van onze rol als adviseur: wat doen wij waardoor we hieraan bijdragen? Maar goed, dat is voor een andere keer.

Kortom, een veelkleurig thema. En dan heb ik er nog maar een paar aspecten van belicht. Ik ben ervan overtuigd dat we er voorlopig nog niet klaar mee zijn en dat het een minder hippe term is dan we misschien denken. Ik hoop dat u één of meer haakjes in mijn verhaal heeft gevonden die iets van een antwoord of een richting geven in uw vragen en die bijdragen aan een vruchtbaar tafelgesprek.

**Bedankt voor uw aandacht!**

**“Het is dus ook interessant om naar de keerzijde van het begrip te kijken, en ook dat in het licht van onze rol als adviseur: wat doen wij waardoor we hieraan bijdragen?”**

Björn Prevaas is partner bij Twynstra  
Gudde en zijn werkveld is project- &  
programmamanagement en  
organisatieontwikkeling.

Reageren?  
bps@tg.nl, 06-53166949.

**Twynstra Gudde**

## Noten

- <sup>1</sup> Zie voor een videoregistratie van deze lezing: [www.youtube.com/embed/dpeDjBJ\\_WBQ](http://www.youtube.com/embed/dpeDjBJ_WBQ).
- <sup>2</sup> Prevaas, B.C.J.G. (2016). *Werken aan Programma's*. Beschreven op [www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl).
- <sup>3</sup> Gardner, H. (2007). *Responsibility at Work: How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- <sup>4</sup> Ruijters, M.C.P. (red) (2015). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- <sup>5</sup> Mei, J. van der (e.a.) (2016). *Herverdelen van eigenaarschap. Beelden van de trektocht naar zelfsturende teams en Rijnlands organiseren in de langdurige zorg*. Utrecht: VDM Projects.
- <sup>6</sup> Lamberigts, P. en L. Schipper (red) (2015). *Gedeeld eigenaarschap. Nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke veranderopgaven*. Deventer: Vakmedianet.
- <sup>7</sup> Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Utrecht: Het Eerste Huis.
- <sup>8</sup> Robertson, B. (2015). *Holacracy. De nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- <sup>9</sup> Zie bijvoorbeeld: Molen, M. van der (2013). *Batenmanagement draait om mensen: Hoe je veranderinitiatieven naar duurzaam succes stuurt*. Culemborg: Van Duuren Management.
- <sup>10</sup> Zie de website van Werken aan Programma's: [www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl).
- <sup>11</sup> Schein, E. (2011). *Helping. How to Offer, Give, and Receive Help*. Oakland: Berrett-Koehler.
- <sup>12</sup> Moss Kanter, R. (1985). Managing the human side of change. In: *Management Review*, pp. 52-56.
- <sup>13</sup> Have, S. ten, W. ten Have (2016). *Reconsidering Change Management. Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd.
- <sup>14</sup> Zie [www.ooa.nl/certificering](http://www.ooa.nl/certificering).
- <sup>15</sup> Zie [www.sigmaonline.nl/2013/10/wouter-hart-over-eigenaarschap-en-vervreemding](http://www.sigmaonline.nl/2013/10/wouter-hart-over-eigenaarschap-en-vervreemding).