



■ Fer van den Boomen & Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Een blooper uit de praktijk van organisatiecoaching

# Eigenaarschap mobiliseren

**De structuur was al ingrijpend gewijzigd en nu is het de hoogste tijd voor de noodzakelijke cultuurverandering, vond de directie. Alsof je eerst het een en dan het ander zou kunnen veranderen. En alsof er geen werking vanuit gaat als je iets cultuurverandering noemt: de boodschap is toch dat wat men tot nu toe op de werkvloer deed niet deugt. En dat vond de directie van deze instelling in feite ook: medewerkers moesten meer gaan samenwerken en ook klantgerichter gaan werken. Een stuurgroep werd ingesteld om de culturomslag vorm te geven. Drie bureaus werden uitgenodigd om een offerte te doen voor een begeleidingstraject en wij werden uitgekozen.**

Ons voorstel was tamelijk gedurfd voor deze organisatie. We wilden de opvattingen van de directie over veranderen wat oprekken door een andersoortige aanpak voor te stellen. Een die gebaseerd was op ontwikkelen door de medewerkers zelf. En ook een die recht deed aan wat er al aan initiatieven plaatsvond binnen de organisatie. We stelden daarom een traject voor op basis van de principes van *appreciative inquiry* (AI), en lieten de stuurgroep tijdens onze presentatie iets ervaren van waar deze benadering toe uitnodigde. Dat sprak de stuurgroep erg aan en vandaar dat de keuze uiteindelijk op ons viel. Ook de directeur van de instelling was aanvankelijk enthousiast: hij had wel eens van AI gehoord en zag er wel mogelijkheden voor binnen zijn organisatie. Maar uiteindelijk ging het traject toch niet door. Wat ging er mis? We vragen ons achteraf af: nam de directie zelf wel het eigenaarschap voor dit traject?

### **Vier soorten eigenaarschap**

We gaan te rade bij Ruijters en Veldkamp (2012). Zij onderscheiden in het vormgeven van organisatieontwikkeling vier soorten eigenaarschap:

#### **1. Eigenaar van de ambitie**

De eigenaar van de ambitie is de initiator van het proces; degene die oorspronkelijk de behoefte heeft om in de organisatie een bepaalde verbetering of vernieuwing te realiseren. Gaandeweg kan een grotere groep zich mede-eigenaar gaan voelen van de wens of droom voor de organisatie, maar volgens Ruijters en Veldkamp blijft de ambitie 'eigendom' van de oorspronkelijke bedenker: hij of zij is de persoon die informeel geraadpleegd moet worden bij belangrijke beslissingen.

#### **2. Formeel eigenaar van de 'opdracht'**

De formele eigenaar van de 'opdracht' kan dezelfde persoon zijn als de eigenaar van de ambitie, maar dat hoeft niet. Het kan ook de

portefeuillehouder zijn binnen de directie, of een hoofd p&o of hrd. De formele eigenaar is in projecttermen 'formeel opdrachtgever': degene die betaalt en (dus) bepaalt. De formele eigenaar is eindverantwoordelijk en beslist dus ook over de doorgang en beëindiging van de opdracht.

#### **3. Eigenaar van het proces**

Eigenaar van het proces zijn degenen voor wie het traject is ontworpen. Dat zijn degenen in de organisatie die de verandering daadwerkelijk realiseren. Voor hen is het ontwikkeltraject ontworpen. Logisch, want zij zijn degenen die iets gaan leren. En leren, dat doen mensen nog altijd zelf: je kunt het paard wel naar de drinkbak leiden, maar je kunt het niet dwingen om te drinken.

Moelijkheid is dat het ontwerpen van een traject in de regel door anderen wordt gedaan dan door de betrokkenen zelf. De betrokkenen zelf heten daarom vaak 'deelnemer' en dat doet ook iets met het eigenaarschap. Ook (of misschien juist) als deze geacht wordt verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces, zoals dat wat verullend wordt geformuleerd.

#### **4. Eigenaar van het ontwerp**

Eigenaar van het ontwerp is in een groot ontwikkeltraject meestal belegd bij een groep mensen. Ruijters en Veldkamp noemen dat bij voorkeur een ontwerp- of designteam: een team van interne medewerkers (o.a. vanuit p&o of hrd) en externe adviseurs dat de opdracht heeft om een passend ontwerp te maken van het ontwikkeltraject. Een ontwikkeltraject dat gericht is op het realiseren van de ambitie, waarvoor een aantal interventies in een onderlinge samenhang nodig zijn. Een van de leden van het ontwerpsteam, iemand die afkomstig is uit de organisatie zelf, is formeel eindverantwoordelijk voor het ontwerp.

#### **Eigenaarschap in deze casus**

*Eigenaarschap van het proces.* Sterk punt van ons voorstel was dat AI beoogt aan te sluiten

bij het eigenaarschap van de medewerkers van de organisatie zelf. Een waarderende benadering gaat immers uit van de aanwezige krachtbronnen, die in een organisatie altijd aanwezig zijn. Een gedroomde toekomst komt dichterbij door die krachtbronnen op te sporen en de betrokkenen te stimuleren om zelf gerichte stapjes te zetten in de gewenste richting. Ons ontwerp ging ervan uit dat we een aantal medewerkers zouden leren hoe ze hun collega's op een waarderende manier konden interviewen: wanneer lukt het al om effectief samen te werken en/of klantgericht te werken? Wat doe je dan precies? Wat maakt het tot een succes? Dergelijke waarderende gesprekken leggen de focus op wat er allemaal al werkt (het glas is halfvol), versterken het bewustzijn van wat mensen daar al zelf in doen en stimuleren om meer te doen van wat al werkt. Het eigenaarschap van het proces blijft daarbij bij de betrokkenen zelf liggen.

*Eigenaarschap van het ontwerp.* In onze aanpak hadden we een aantal richtlijnen en een fasering opgenomen. De eerste fase bestond uit het samenstellen van wat Ruijters en Veldkamp een ontwerpteam noemen. In dat ontwerpteam werd een gedeelte van de stuurgroep opgenomen en werden in samenspraak met ons nog enkele sleutelfiguren toegevoegd (iemand van hrd en een belangrijke smaakmaker vanuit het middelmanagement). Ook zelf zaten wij er uiteraard in. Voorzitter van het ontwerpteam was de voormalige voorzitter van de stuurgroep. We hadden al een eerste bijeenkomst belegd met dit team om de principes van AI eigen te maken en het enthousiasme van de teamleden voor het traject was groot. Een aantal van hen zou ook zelf als interviewer optreden bij de waarderende gesprekken.

*Formeel eigenaarschap.* Ondertussen was ons contract nog steeds niet rond en daarmee was de opdracht formeel nog niet binnen. De formele opdrachtgever was uiteindelijk de

directeur van de organisatie, maar die hadden we nog niet te spreken gekregen. De voorzitter van de stuurgroep, die tevens voorzitter werd van het ontwerpteam, verzorgde steeds de contacten met de directeur. Terwijl we in feite al begonnen waren met het ontwerpteam, werden we uitgenodigd voor een gesprek met de directeur. Hij maakte zich zorgen over het tijdsbeslag van het AI-traject op de medewerkers en wat hem betreft moest het traject aanzienlijk worden ingekort. Een domper voor ons. Een belangrijk kenmerk van AI is juist dat het een vorm van actieonderzoek is, dat voor en door de medewerkers van de organisatie zelf wordt uitgevoerd. AI onderzoekend bouw je namelijk ter plekke op een waarderende manier aan samenwerken en klantgericht werken en

Je kunt het paard wel naar de drinkbak leiden, maar je kunt het niet dwingen om te drinken

daarmee aan de voorgestane cultuurverandering. Uiteindelijk zijn we niet akkoord gegaan met een in onze ogen uitgekleed traject, en hebben we ons eruit teruggetrokken.

*Eigenaarschap van de ambitie.* Waarschijnlijk hebben we ons achteraf gezien verkeken op een gebrek aan eigenaarschap van de ambitie. We zijn hier in feite helemaal niet mee bezig geweest en gingen er (al te makkelijk) van uit dat de directeur hier eigenaarschap op had. Dat bleek niet het geval te zijn. Achteraf bleek dat zijn voorganger de oorspronkelijke eigenaar van de ambitie was: een interimdirecteur die de organisatie allang verlaten had. Wel was er sprake van een kleine groep van gelijkgestemden die deze ambitie deelde, maar die had te weinig informele macht om ervoor te zorgen dat 'samenwerken' en 'klantgericht werken' een

wenkend perspectief waren. Die ambitie was wel merkbaar in de stuurgroep en ook zeker in de ontwerpgroep. Maar blijkbaar leefde het binnen de organisatie niet zodanig dat er voldoende bereidheid was om er intensief mee aan de slag te gaan. Waarschijnlijk was de dominante opvatting over veranderen bij de directie toch dat de structuurverandering min of meer vanzelf tot een gedragsverandering zou leiden (en dat je hooguit wat weerstand zou moeten overwinnen). Het was zeker een opvatting die sterk bij de directeur leefde.

### Weerbarstige praktijk

De indeling van Ruijters en Veldkamp helpt om de verschillende soorten eigenaarschap scherp te houden. Wel komen we in de praktijk twee moeilijkheden tegen. Organisaties zijn complexe systemen. Er gebeurt veel waar je, zeker als buitenstaander, geen zicht op hebt en waar je ook niet zomaar achter komt. Zo kan het vrij lastig zijn om eigenaarschap van de ambitie te achterhalen, zoals deze casus ook laat zien. Er expliciet naar vragen kan zeker helpen, maar dat wil nog niet zeggen dat het antwoord daarop

ook inderdaad recht doet aan de geschiedenis. Wellicht helpt het om gericht door te vragen naar wie ooit met de ambitie begonnen is, of te checken: bij wie zou je even willen nagaan of we met dit traject op de goede weg zitten? Een andere moeilijkheid blijft het eigenaarschap van het proces. Dat levert in de praktijk toch een interne spanning voor een deelnemer die eigenaarschap moet laten zien in een niet door hemzelf ontworpen proces. In de praktijk kan de mogelijkheid van de deelnemer, om sturing te geven aan het eigen leerproces, beperkt blijven tot wel of niet meedoen. Wij zien het zelf als een uitdaging om in het ontwerp van een traject sterk uit te gaan van juist dit type eigenaarschap en daarop aan te sluiten. Maar we gaan niet meer aan de slag zonder een formele opdracht. We zijn wel goed maar niet gek. ■

### Referentie

- Ruijters, M. & I. Veldkamp. (2012). *Drie: Vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Den Haag: Kluwer.



***Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: [www.organisatiecoaching.eu](http://www.organisatiecoaching.eu). Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. [www.hhs.nl](http://www.hhs.nl)***

Communicatieve vaardigheden  
train je online.



**Meer halen uit uw expertise als trainer?**

Laat deelnemers vooraf, tijdens en na uw training onbeperkt hun soft skills oefenen met online videorollenspellen. Uw eigen online training creëren was nog nooit zo simpel. En effectief.

Probeer het nu vrijblijvend een maand gratis op [www.traintool.nl/trial](http://www.traintool.nl/trial)

Geef theorie en tips



Kies of film een rollenspel



Beoordeel het antwoord



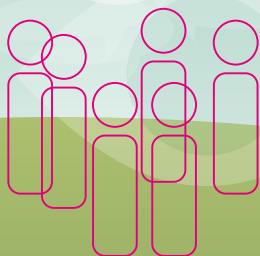
[www.traintool.nl/trial](http://www.traintool.nl/trial)

[info@traintool.com](mailto:info@traintool.com)

030-8906 555

@traintool

# VERDER KIJKEN IN TEAMS



## Coen Verbraak

leidt een forum-dialoog  
tussen leidinggevend en  
groepsbehandelaars

## Congres

voor leidinggevend,  
teamcoaches en HR professionals

Vrijdag 23 september 2016  
Amersfoort

## Workshops

Diagnose van je team.  
Goed leiderschap. Lastige  
teamleden. Parallelprocessen.  
Het team als slangenkuil.  
Gezonde conflicten.

**Congres Groepstherapeuten in gesprek met leidinggevend  
over hun gecompliceerde teams. Wat te doen en wat te laten?**



Nederlandse vereniging voor  
groepsdynamica en groepspsychotherapie

[www.groepspsychotherapie.nl/congres-nvgp](http://www.groepspsychotherapie.nl/congres-nvgp)