

INHOUD

Woord vooraf	7
Inleiding: Wat is eigenaarschap voor jou?	9
1. Eigenaarschap: wat is het eigenlijk?	15
2. Voorwaarden voor eigenaarschap	30
3. Intrinsieke voorwaarden: ik wil	40
4. Intrinsieke voorwaarden: ik kan	54
5. Intrinsieke voorwaarden: ik beteken dus ik besta	71
6. Contextuele voorwaarden: regelruimte voor professionals	87
7. Contextuele voorwaarden: transparantie en overzicht	102
8. Eigenaarschap bij jezelf	115
9. Leidinggeven aan eigenaarschap: vertrouwen en loslaten	133
10. Zelf aan zet	153
Literatuur	157

WOORD VOORAF

Een boek schrijf je niet in een dag. Het kost tijd. Daar kies je voor. Het helpt als je zo'n boek in gedachten voor je ziet. Het helpt ook als je het leuk vindt en als je kunt schrijven. En als je af en toe mensen spreekt die blij werden van de andere boeken die je hebt geschreven, merk je ook dat je iets kunt betekenen. Maar wat vooral helpt, zijn de dagelijkse ervaringen in je eigen leven en in het leven van anderen waarbij je mag meekijken om steeds beter en sneller te kunnen zien wanneer het goed gaat en waar de schoen wringt.

Deze ervaringen op mijn manier mogen verwerken en doorgeven, ingewikkelde dingen wat simpeler proberen te maken door een toegankelijk en kloppend model uit te werken: dat is prachtig om te doen. Ik ben een bofkont.

Ik ben dank verschuldigd aan mijn klanten, cursisten, collega's, vrienden, en aan mijn vrouw Nienke en mijn kinderen voor alle inspiratie en steun. En ik bedank ook Pim van Business Contact voor zijn vertrouwen en het meedenken bij het realiseren van dit boek over eigenaarschap. Samen zorgden we ervoor dat het er kwam.

Enschede, maart 2018

INLEIDING: WAT IS EIGENAARSCHAP VOOR JOU?

Het zeppompje

Ik heb een leuke tandarts met wie ik altijd even een praatje maak. Ik vertelde dat ik bezig was met een nieuw managementboek over eigenaarschap. Zijn gezicht betrok. 'Eigenaarschap, dat is heel moeilijk.' Vervolgens begon hij te klagen over een gebrek aan eigenaarschap bij zijn assistentes en mondhygiënistes. 'Iedere keer moet ik zeggen dat het zeppompje in het toilet leeg is en dan moet ik weer vragen aan de dames of ze het willen bijvullen,' mopperde hij. 'Het kan toch niet zo zijn dat zij zelf nooit merken dat het op is?' 'Van wie is dat pompje dan?' vroeg ik hem. 'Van de tandartspraktijk natuurlijk,' reageerde hij. 'En van wie is de praktijk?' 'Die is van mij.' 'Dan is het dus jouw pompje,' reageerde ik. 'En daarom moet jij het zelf bijvullen.'

Een bevriende ondernemer met een assurantiëkantoor klaagde erover dat hij pas nog op zijn vrije dag was gebeld omdat de stofzuiger op kantoor het niet goed deed. 'Van wie is die stofzuiger dan?' vroeg ik. 'Van kantoor.' 'Maar dat is toch jouw kantoor, of niet?' 'Ja, dat klopt.' 'Dan is het dus ook jouw stofzuiger, dus moet jij ervoor zorgen dat hij het doet.'

Als je met leidinggevenden, managers of ondernemers praat, hoor je vaak dit soort frustraties: 'Waarom moet ik overal altijd achteraan lopen? Waarom gaat het nooit eens vanzelf?' Meestal hoor je de klaagverhalen, maar gelukkig weet ik ook dat heel veel medewerkers wél uit zichzelf zeppompjes vullen en stofzuigers aan de praat krijgen. Dat doen ze namelijk thuis ook, dus waarom zouden ze dat op het werk niet doen? Kennelijk is er dus iets niet

helemaal in orde. Wat zou dat zijn? Waarom is bij de ene tandartspraktijk het zeppompje in het toilet wel altijd vol en dat bij de andere niet? En waarom wordt de eigenaar van het assurantie-kantoor gebeld als de stofzuiger het niet doet terwijl een collega-ondernemer zelf niet eens weet waar de stofzuiger staat? Waarom maakt bij het ene grote bouwproject niemand zich druk als er 10 procent faalkosten worden gemaakt, terwijl bij een ander project iedereen optimaal samenwerkt om deze kosten te besparen? Waarom moet je de ene verkoper voortdurend aansporen om meer koude acquisitie te doen terwijl de andere verkoper dit uit zichzelf doet? Wie zorgt dat het goed komt? Moet dat telkens die ondernemer zelf zijn, of een teamleider, of misschien die ene senior medewerker die wél hart voor de zaak lijkt te hebben? Of kunnen we ervoor zorgen dat iedereen zijn volle denkvermogen inzet om tot mooie resultaten te komen?

Over het verprutsen van tijd

Ik ben tijdens het schrijven van dit boek vijftig geworden. Voor mij was dat wel een ‘dingetje’ – het besef dat je waarschijnlijk al ruim over de helft bent, dat je fysiek langzaam achteruitgaat en dat je je denkvermogen moet blijven prikkelen om alert en scherp te blijven. Maar dat is nog niet het vervelendste aan ouder worden. Vooral met het gevoel dat tijd een schaars goed is geworden heb ik moeite.

Bijna alles in de wereld is te koop, maar één ding is gewoon op als het op is en dat is je eigen tijd. Hoeveel geld ik ook verdien met mijn ondernemerschap, lezingen, coaching en het begeleiden van managementteams of ondernemers, hoe hoog het bedrag ook is dat ik ervoor mag vragen, ik kan van het gefactureerde geldbedrag geen tijd voor mezelf terugkopen. Tijd is dus een schaars goed. En nu ik wat ouder ben, besef ik dat meer dan ooit.

Misschien kan ik me daarom ook enorm ergeren als mensen prutswerk afleveren. Dat je iemand vraagt om je website te voorzien van een extra betaalsysteem en dat je ondanks een flinke factuur nog steeds geen lekker lopende website hebt. Dat je er dan

weer achteraan moet bellen om het voor elkaar te krijgen. Of dat iemand in je huis een keuken installeert en dat je er nadat hij vertrokken is achter komt dat twee kastdeurtjes een net iets andere kleur hebben. En dat je dan moet bellen om het te laten herstellen en dat het dan niet direct serieus wordt opgepakt en opgelost, maar dat je daarvoor nog vijf keer moet bellen en een mailtje moet sturen. En dat er dan iemand komt tussen negen uur 's morgens en drie uur 's middags, maar niemand weet precies hoe laat. Prutswerk. En omgekeerd kan ik enorm genieten als iemand kwaliteit levert. Dat je een videobedrijf vraagt een filmpje voor een van onze games te maken en dat het dan komt met een film die veel mooier is geworden dan je had verwacht. Of dat je bij de garage wordt begroet met je naam en dat ze zonder iets extra's te rekenen je auto ook nog even wassen en hem bij je thuis brengen. Dat kan ook. Of dat je officemanager nooit een fout maakt en altijd twee stappen vooruitdenkt, waardoor je iedere keer weer bli verrast bent. Van die dingen dus. Het kan wél.

Maar helaas wordt er ook veel geprutst en dat kost veel energie en vooral veel tijd. Dat is niet nodig, als mensen maar wat meer eigenaarschap zouden tonen. Waarom doen ze dat soms niet en soms wel? Daar wilde ik meer van weten en ik besloot om erin te duiken. Het resultaat van mijn zoektocht ligt hier voor je.

Maak mensen eigenaar

Nog voordat het idee van dit boek was ontstaan, werd ik door Ben Kuiken gevraagd om een korte spreekbeurt te houden tijdens een regionaal event over nieuw organiseren. Ik besloot om het thema eigenaarschap te kiezen, zonder dat ik heel duidelijk voor ogen had wat dat betekende. En op een zondag, ongeveer een week voorafgaand aan het event, leerde een van mijn dochters mij wat eigenaarschap eigenlijk betekent.

Het was vroeg, de rest van het gezin lag nog te slapen, maar ik was wakker en had zin in ontbijt. Mijn dochter Eva, toen zeven jaar oud, was ook al wakker. Ze zat op de kruk aan het kookeiland te kleuren.

Ik zette een pannetje op het vuur om havermoutpap te maken. Ik wachtte even totdat de melk kookte en deed de havermout erbij. Vanaf dat moment duurde het nog zo'n tien minuten voordat de pap klaar zou zijn. Ik had geen zin om te wachten en wilde even snel douchen. Nu komt onze badkamer uit op de woonkeuken, dus de douche was dichtbij. Ik keek naar mijn dochter en vroeg haar: 'Eva, wil je af en toe even in mijn havermout roeren?' 'Ja hoor,' zei ze terwijl ze de bruine kleurstift verwisselde voor een roze. Ik ging de badkamer in, trok de deur achter me dicht en dacht toen: dit zou wel eens helemaal mis kunnen gaan. In het verleden was het mij wel eens overkomen dat ik havermoutpap had laten overkoken. Dat geeft een enorme troep, kan ik je vertellen. Dat beeld had ik ineens op mijn netvlies toen ik de badkamer in stapte. Ik opende de deur nog een keer en mijn dochter keek op van haar kleurplaat. 'Wat is er?' vroeg ze. 'Eva, wil jij alsjeblieft goed voor mijn havermout zorgen?' 'Ja hoor, pap,' zei ze. Ik sloot de badkamerdeur weer en stapte onder de douche. Ongeveer acht minuten later was ik klaar en kwam ik weer de keuken in. En daar stond het pannetje, keurig van het vuur gehaald met de deksel erop klaar om op te eten. Het was helemaal goed gegaan. 'Is het gelukt?' vroeg ik. 'Ja hoor,' zei Eva weer. Ze keek me aan en zei vervolgens: 'Het was net alsof ik voor een kindje moest zorgen, hè papa?'

Bam! Daar gaat het over. Eva, bedankt! Met mijn vraag of ze in de pan wilde roeren, had ik haar gevraagd om een taak uit te voeren. Maar door haar te vragen of ze voor mijn havermout wilde zorgen, had ik bij haar een gevoel van eigenaarschap losgemaakt. Ze had ervoor gezorgd, alsof het haar kindje was. Eigenaarschap is dus ergens voor zorgen wat je belangrijk vindt en wat voelt alsof het jouw kindje is.

De vraag 'wie zorgt dat het goed komt?' refereert aan het gevoel dat veel eindverantwoordelijke managers, ondernemers en leidinggevendenden hebben. En als ze geen antwoord hebben op deze vraag, gaan ze zelf keihard werken om het te regelen. Maar mensen kunnen veel meer bereiken door samen te werken, door elkaar te helpen, vooral als ze zich eigenaar voelen, zodat ze samen

met jou over een tijdje misschien trots kunnen terugkijken op wat ze voor elkaar hebben gekregen.

Sinds de eerste lezing heb ik veel mensen over dit thema gesproken. Ik ben vanuit deze optiek gaan kijken en onderzoeken en destilleerde daar een model uit waarmee ik zeven belangrijke randvoorwaarden in beeld heb gebracht die samen leiden tot meer eigenaarschap. En dit inzicht geef ik graag door aan iedereen die het wil weten, want uiteindelijk leidt dat tot minder gepruits en tijdverspilling. En dat is niet alleen leuk voor jou en voor je team, maar ook voor mij. Want tijd is een schaars goed.

Hoe je dit boek kunt lezen

Je kunt, zoals vaak gebeurt met managementboeken, alleen hoofdstuk 1 en 2 even snel doornemen zodat je een beetje weet waar het over gaat. Je weet dan in hoofdlijnen wat eigenaarschap is en hebt ook al wat zicht op de zeven randvoorwaarden. Maar als je zelf eigenaarschap wilt tonen, als je beter wilt leren leidinggeven, als je je blik wilt verruimen, tips en mogelijkheden wilt ontdekken om er zelf beter van te worden, dan is het de moeite waard om door te lezen. In ieder hoofdstuk bespreek ik één of twee randvoorwaarden en eindig ik met concrete do's en don'ts die direct toepasbaar zijn in jouw eigen praktijk of die je kunt gebruiken om zelf even in de spiegel te kijken. In de hoofdstukken zijn soms teksten opgenomen in een kader. Deze zijn bedoeld als extra verdieping of toelichting. Je kunt ze overslaan zonder dat je de essentie van het betreffende hoofdstuk mist. Ze zijn vooral bedoeld voor die lezers die net even iets meer willen weten.

Als je wilt dat er in je omgeving iets gaat veranderen, weet dan dat die omgeving niet uit zichzelf verandert. Als jij ander gedrag hoopt te zien, zul je dus zelf de eerste stap moeten zetten. Er komen allerlei inzichten en tips voorbij, maar er is ook een hoofdstuk dat daarover gaat, namelijk hoofdstuk 8, 'Eigenaarschap bij jezelf'. Ten slotte geef ik in hoofdstuk 10 suggesties om ook daadwerkelijk iets te doen met alles wat je tot dan toe hebt gelezen.

Ik wens je veel plezier met dit boek en aangezien schrijven

soms een eenzame bezigheid en ook maar eenrichtingsverkeer is, zou ik het erg leuk vinden om te horen wat je aan dit boek hebt gehad. Mijn e-mailadres is pieter@talentontwikkeling.com.

I.

EIGENAARSCHAP: WAT IS HET EIGENLIJK?

We gaan in dit boek aan de slag met de randvoorwaarden die helpen om eigenaarschap te bewerkstelligen – bij anderen, maar misschien ook wel bij jezelf. In dit eerste hoofdstuk heb ik het over het begrip ‘eigenaarschap’. Waar komt het vandaan? Is het iets wat sommige mensen niet hebben en anderen wel, of zit het in ons allemaal? En wat is het eigenlijk precies? Ik bespreek ook flow en vervreemding als signalen van de aanwezigheid of juist het ontbreken van eigenaarschap. En ten slotte kom ik bij de rol van de leidinggevende.

Is eigenaarschap aangeboren?

Je ziet eigenlijk nooit dat een spin zijn web maar een beetje half heeft afgemaakt, tenzij hij natuurlijk ondertussen is opgegeten door een vogel. Een spin maakt zijn web en als je goed kijkt, is dat een perfect kunstwerk. In de natuur is sowieso veel te zien wat we als perfect kunnen bestempelen. Kijk eens hoe mooi een boom kan zijn, of een bloem. Kijk eens hoe hard bijen werken om honing te verzamelen. Dat is een en al eigenaarschap. Hun leven staat volledig in dienst van datgene wat ze willen bereiken. Verschillen wij van de dierenwereld als het gaat om eigenaarschap?

Natuurlijk gaat het bij dieren vaak om het voortbestaan van de soort. Als de vogels niet goed voor hun jongen zorgen, overleven ze niet. Als de bevers geen dammen bouwen, komt de ingang van hun nest boven het waterniveau, waardoor indringers een kans krijgen. Bij mensen is dat anders. Als ik mijn werk zonder al te veel aandacht doe, komt het voortbestaan van mijn kinderen niet in gevaar. Dus een absolute noodzaak is er niet. Dieren hebben

niet zo veel keuzevrijheid, zij moeten wel, ze kunnen niet anders. Bij ons mensen is het anders. Wij kunnen kiezen om eigenaarschap te tonen. En waar dat gebeurt zijn we tot veel in staat.

Ieder mens vindt het fijn om iets te betekenen, ieder mens wil ergens voor zorgen, ieder mens wil trots kunnen zijn op wat hij presteert, hoe klein of groot het ook is. Helaas worden we in ons dagelijkse werk nogal eens afgeleid of gedemotiveerd. Ik kom daar later op terug. De omstandigheden maken het ons dus niet altijd makkelijk om eigenaarschap te laten zien. Toch ben ik ervan overtuigd dat eigenaarschap zoals ik dat bedoel in ieder levend wezen en dus ook in ieder mens aanwezig is. Bij dieren lijkt het eigenlijk vanzelf te gaan, maar bij mensen niet. Wat helpt ons en wat remt ons hierin af? Om dit duidelijk te maken moet ik het even met je hebben over twee elementen waarin we ons onderscheiden van dieren: onze verbeeldingskracht en onze vrije wil.

ALS JE HET VOOR JE ZIET...

Verbeeldingskracht is een bron waar we als mensen enorm veel energie uit halen. Als je het voor je ziet, dan is het te realiseren, dan verandert een waakvlammetje in een mooi vuur. Niet voor niets zijn grote leiders in staat om mensen te inspireren door een toekomst te visualiseren. *'I have a dream'* helpt om mensen mee te krijgen. Maar ook je eigen droom realiseren geeft veel energie. Door onze verbeeldingskracht in te zetten ontstaat al snel een of andere vorm van eigenaarschap. En dat kan ieder mens, of je nou Steve Jobs heet of Marie Willemsen. Zorgen dat het goed komt of het realiseren van nieuwe producten begint meestal met een droom.

Denk bij dromen nu niet direct aan grootse en meeslepende toekomstbeelden. Met een droom bedoel ik eigenlijk dat je een intern plaatje in je hoofd kunt maken waar je naartoe werkt, iets wat je voor je ziet. Dit werkt in het klein en in het groot. Denk bijvoorbeeld aan de gebroeders Wright, van oorsprong fietsmakers, die als droom hadden om als eersten een gemotoriseerd vliegtuig te ontwikkelen. Of denk aan Nelson Mandela, die ondanks veertig