

Eigenaarschap in beweging

Van wens naar werkelijkheid

Gids voor teams, leidinggevendenden en organisaties

- Vertrouwen
- Veiligheid
- Verbinding
- Kaders

Gids met reflectievragen en tips
voor medewerkers,
leidinggevendenden en organisaties

*"Eigenaarschap is geen trucje maar een optelsom van
gedrag, relaties en cultuur"*

"Het vraagt iets van iedereen, elke dag opnieuw"

Wenzcoaching & advies



Eigenaarschap in beweging

Van wens naar werkelijkheid

Inleiding

Eigenaarschap is een veelgehoorde wens binnen organisaties. Het staat voor betrokkenheid, verantwoordelijkheid nemen en zelf initiatief tonen. En ook voor vitale medewerkers wiens inbreng er toe doet.

Maar eigenaarschap is geen knop die je omzet. Het ontstaat niet vanzelf, en zeker niet in een organisatieklimaat dat dit onbedoeld belemmert.

Deze gids helpt je om eigenaarschap te begrijpen, bespreekbaar te maken en vooral: te laten groeien. In kleine stappen, vanuit vertrouwen en verbinding.



Vertrouwen: Het fundament van eigenaarschap



Vertrouwen geven betekent ruimte laten. Niet alles controleren, maar ervan uitgaan dat mensen hun werk serieus nemen.

Medewerkers voelen zich pas écht verantwoordelijk als ze merken dat er op hen gerekend wordt en dat er ruimte is om daarin hun eigen weg te vinden.

Bijvoorbeeld: een medewerker die ruimte krijgt om een aanpak voor te stellen, zal eerder initiatief tonen dan iemand die werkt onder micromanagement.

Reflectievragen

- Wanneer geef jij je collega's of medewerkers oprecht vertrouwen?
- Waar hou je (onbewust) nog te veel controle vast?

Tips

- Spreek vertrouwen uit: benoem wat je waardeert in iemands inzet of keuzes
- Geef vertrouwen vooraf, niet alleen als iemand het al heeft 'verdiend'.

Veiligheid: Mogen leren en groeien



Fouten mogen maken, iets niet weten, vragen durven stellen. Dit alles hoort bij eigenaarschap.

Psychologische veiligheid maakt het mogelijk om risico's te nemen, en dus om te leren en te ontwikkelen.

In teams waar fouten worden afgekeurd, ontstaat terughoudendheid. Terwijl een open en veilig leerklimaat juist leidt tot groei en innovatie.

Reflectievragen

- Hoe wordt er bij jou in het team omgegaan met fouten?
- Durven mensen in jouw omgeving zich kwetsbaar op te stellen?

Tips

- Deel als leidinggevende ook je eigen leerpunten, dat normaliseert onzekerheid.
- Geef ruimte aan reflectie: Wat ging goed en wat kon anders?

Voorwaarden: Helderheid die ruimte schept



Eigenaarschap vraagt kaders. Of beter gezegd: duidelijke voorwaarden waarbinnen iemand vrij kan bewegen.

Die voorwaarden komen deels vanuit wet- en regelgeving, maar vooral ook uit onderlinge afspraken, verwachtingen en rollen.

Wanneer deze afspraken onduidelijk zijn, ontstaat onzekerheid of zelfs stilstand. Door ze samen concreet te maken, ontstaat juist ruimte en richting.

Reflectievragen

- Wat zijn de (ongeschreven) regels binnen jouw team of organisatie?
- Is het voor iedereen helder waar de ruimte begint en waar deze ophoudt?

Tips

- Bespreek regelmatig waar iemand ruimte ervaart, of juist niet.
- Zorg voor gezamenlijke afstemming bij nieuwe verantwoordelijkheden

Verbinding: Eigenaarschap vraagt om relaties



Eigenaarschap is geen soloproject. Het groeit in relatie met anderen.

In teams waarin mensen zich gezien, gehoord en serieus genomen voelen, ontstaat verbinding. Die verbinding is cruciaal: voor motivatie, samenwerking en duurzame ontwikkeling.

Zonder verbinding kan eigenaarschap omslaan in individualisme of desinteresse. Met verbinding ontstaat betrokkenheid bij elkaar én bij het grotere geheel.

Reflectievragen

- Wanneer voel jij je echt verbonden met je werk en je collega's?
- Wat maakt dat anderen zich verbonden voelen met jou?

Tips

- Neem tijd voor echte gesprekken, niet alleen voor functioneel overleg.
- Zoek balans tussen autonomie en afstemming; eigenaarschap groeit in samenhang.

Wat hebben medewerkers nodig om eigenaarschap te tonen?



Eigenaarschap kun je niet afdwingen. Het ontstaat wanneer mensen zich uitgenodigd, serieus genomen en gesteund voelen om verantwoordelijkheid op zich te nemen.

Daarvoor zijn drie elementen essentieel:

Vertrouwen :

Het gevoel dat je ruimte krijgt én dat er op je wordt gerekend.

Veiligheid :

Dat je mag leren en ontwikkelen, ook als iets niet in één keer goed gaat.

Duidelijke voorwaarden :

Weten wat je speelruimte is en waar jouw verantwoordelijkheid ligt.

Eigenaarschap ontstaat dus niet door te zeggen: "Jij mag het nu doen."
Maar door samen te verkennen: "Wat kun jij oppakken, en wat heb je daarbij nodig van mij of van de organisatie?"

Reflectievragen

- Wanneer voel jij je eigenaar van iets in je werk?
- Wat maakt dat je soms juist afwacht of terughoudend bent?

Tips voor medewerkers

- Wees nieuwsgierig naar waar je wél invloed op hebt
- Geef aan waar je ruimte voelt en waar je deze juist mist

Tips voor teams en organisaties

- Faciliteer teamgesprekken over verantwoordelijkheden en samenwerking
- Stimuleer eigenaarschap door successen te benoemen én te leren van fouten

Wat vraagt eigenaarschap van leiderschap?



Eigenaarschap is een wederkerig proces.

Wanneer je wilt dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen, moet je bereid zijn om die ook écht te geven.

Dat vraagt iets van leiderschap:

Vertrouwen geven :

Niet alleen roepen dat je eigenaarschap wilt, maar ruimte bieden om keuzes te maken.

Durven loslaten :

Weten dat iets ook anders kan lopen dan jij zelf bedacht had.

Coachen in plaats van controleren :

Aansluiten, spiegelen, en begeleiden in plaats van sturen op details.

Dat vraagt niet alleen moed, maar ook afstemming.

Leidinggevend en die helder zijn in verwachtingen en flexibel in de uitvoering, creëren het beste fundament voor eigenaarschap.

Reflectievragen voor leidinggevend en

- Wat verwacht jij van je team? En weten zij dat ook?
- Wanneer vind jij het lastig om los te laten? Wat zit daaronder?

Tips

- Vraag medewerkers wat zij nodig hebben om verantwoordelijkheid te nemen
- Wees transparant over jouw eigen worstelingen met controle en loslaten, dat werkt verbindend
- Vier eigenaarschap: Benoem wanneer je ziet dat iemand eigenaarschap toont

Eigenaarschap vraagt ook iets van cultuur



Eigenaarschap is geen individueel trucje, maar een gedeelde gewoonte die wortelt in de cultuur van een organisatie.

Als de cultuur vooral gericht is op controle, afrekenen en hiërarchie, zal eigenaarschap moeilijk tot bloei komen. Hoe goed je ook je best doet als medewerker of leidinggevende.

Een cultuur die eigenaarschap ondersteunt, laat het volgende zien:

- Vertrouwen wordt getoond, niet alleen gevraagd.
- Fouten worden gezien als leerstof, niet als risico's.
- Ruimte wordt geboden, niet alleen benoemd.

Dat vraagt om consistent gedrag, een voorbeeldrol van leidinggevenden én een gezamenlijke taal waarin mensen ruimte en verantwoordelijkheid durven benoemen.

Reflectievragen voor organisaties en teams

- Wat zeggen we over eigenaarschap? En wat laten we daadwerkelijk zien?
- Hoe wordt er gereageerd op initiatief? Of juist op fouten?

Tips

- Maak cultuur bespreekbaar: Welke (on)bewuste patronen helpen of hinderen eigenaarschap?
- Geef complimenten op proces én op houding. Niet alleen op resultaten.
- Benoem eigenaarschap als gewenst gedrag in functioneringsgesprekken, vergaderingen en overleg

Wat is de speelruimte?

Van formele naar ervaren ruimte



Een van de meest onderschatte factoren bij eigenaarschap is onduidelijkheid over speelruimte.

Mensen nemen verantwoordelijkheid als ze weten waar hun invloed ligt en waar niet.

Je kunt speelruimte op drie niveaus bekijken:

1. Formele ruimte :

Wet- en regelgeving, taakomschrijving, hiërarchische grenzen.

2. Afgesproken ruimte :

Wat is besproken en afgestemd met collega's, leidinggevend en in teams.

3. Ervaren ruimte :

Wat iemand daadwerkelijk *voelt* als zijn of haar mogelijkheid tot handelen.

Zonder voldoende afstemming en vertrouwen wordt vooral die ervaren ruimte beperkt, óók als er formeel gezien ruimte genoeg is.

Daarom is het belangrijk om concreet te praten over ruimte, kaders en invloed.

Reflectievragen

- Wat is jouw formele taak, en welke ruimte ervaar je écht?
- Waar zit onduidelijkheid over wie wat mag of kan beslissen?

Tips voor leidinggeven en teams

- Verken actief de ruimte die mensen wél voelen, of juist missen
- Maak impliciete verwachtingen expliciet: Wat bedoelen we met 'je krijgt ruimte' ?
- Help medewerkers zelf woorden te geven aan hun grenzen en verantwoordelijkheden

Samen werken aan eigenaarschap



Eigenaarschap ontwikkelen is geen eenmalige interventie, maar een doorlopend samenspel:

- Tussen medewerker en leidinggevende.
- Tussen teams en management.
- En binnen de hele organisatiecultuur.

Het vraagt nieuwsgierigheid, afstemming en de bereidheid om met elkaar te blijven leren.

En soms: de moed om stil te staan bij wat nog niet werkt.

Eigenaarschap groeit waar mensen samen verantwoordelijkheid nemen voor het proces én het resultaat. Waar ruimte wordt gegeven én gepakt.

Waar relaties worden onderhouden én aangesproken.

Reflectievragen voor teams en organisaties

- Wanneer functioneert ons team met gedeeld eigenaarschap?
- Welke patronen belemmeren of stimuleren eigenaarschap?

Tips

- Evalueer eigenaarschap net zo regelmatig als resultaten
- Gebruik intervisie of teamreflecties om eigenaarschap zichtbaar te maken
- Investeer in samenwerking, niet alleen in taakverdeling

Reflecteer op eigenaarschap



Voor medewerkers

- Waar voel jij je op dit moment eigenaar van in het werk?
- Wat helpt jou om verantwoordelijkheid te nemen?
- Wat heb jij nodig van je leidinggevende of team?

Voor leidinggevenden

- Waar geef jij ruimte aan medewerkers?
- Hoe ondersteun jij eigenaarschap?
- Welke voorbeelden geef je zelf in gedrag?

Mijn inzichten & tips

.....

.....

.....

.....

.....

.....