



Wouter Stapel

Een project heeft meestal een projectleider en een opdracht een opdrachtgever. En over samenwerking zijn vaak afspraken gemaakt. Maar dat betekent niet dat het dan ook allemaal goed gaat. Eigenaarschap is volgens mij een belangrijke factor voor succes, vooral als van de routines moet worden afgeweken.

Eigenaarschap

Onze sector maakt een transitie door. Normen loslaten, doelen centraal stellen en intensief samenwerken. Daarbij kunnen we niet meer op onze routines vertrouwen. We moeten andere keuzes maken dan we gewend zijn. Veranderen en vernieuwen gaan meestal niet vanzelf.

Dat iedereen het erover eens is dat iets moet veranderen betekent nog niet dat dat ook daadwerkelijk gebeurt, zelfs niet als er voldoende tijd en budget is. Tijd en prioriteit zijn immers niet hetzelfde. En consensus over het einddoel betekent nog niet dat iedereen blij is met veranderingen die nodig zijn en met de hobbels die onderweg moeten worden genomen.

Er voor gaan

Een kenmerk van veel succesvolle (verander)projecten is dat er iemand was die de kar met veel energie trok. Helaas kennen velen van ons ook voorbeelden van dergelijke projecten die strandden toen die trekker vertrok of van het project werd gehaald. Dat 'er voor gaan' is een belangrijk kenmerk van Eigenaarschap. Je verantwoordelijk voelen en daar naar handelen. Je niet laten ontmoedigen door weerstanden of regeltjes. Daarvoor is ook nodig dat je ruimte krijgt om keuzes te maken. Anders ben je niet de eigenaar.

"Tussen droom en daad ...

... staan wetten in de weg en praktische bezwaren", schreef Elsschot ruimt 100 jaar geleden. Er zijn altijd wel redenen te bedenken om iets niet (nu) te doen. Het hoogtepunt van het 'normdenken' in de afvalwaterketen (basisinspanning, afnameverplichting, 'gij zult afkoppelen') hebben we nu wel achter de rug. Het valt echter niet mee om die oude zekerheden los te laten. En praktische bezwaren zijn er vaak in overvloed. 'Mijn wethouder ziet me al aankomen als ik een eerdere keuze wil herzien.' 'Eerst moet ik nog even dit brandje blussen.' 'We willen wel samenwerken, maar onze autonomie...'

(Elsschot had het overigens over iets heel anders dan riolering en stedelijk water...)

Zijn, voelen en handelen

Eigenaarschap, dat nodig is om bij verander- en vernieuwende trajecten de stap van droom naar daad te zetten, kan niet zomaar worden afgedwongen. Iemand tot projectleider bombarderen maakt niet vanzelf dat hij of zij een intrinsieke drive heeft om weerstanden te overwinnen. Verantwoordelijk zijn leidt niet altijd tot verantwoordelijk voelen en daar naar handelen. Zelfs belang hebben bij een goed resultaat leidt niet per se tot eigenaarschap. Het kiezen van de juiste trekker en het juiste team en het borgen van eigenaarschap is daarom misschien wel de belangrijkste fase in een verander- of vernieuwend project. Soms moet je daarbij constateren dat die juiste persoon niet op de logische plek binnen de organisatie zit of zelfs van buiten moet worden aangevraagd. Dat is lastig en soms ook duur, maar kan wel het verschil maken.

Gezamenlijk eigenaarschap

Bij steeds meer projecten is samenwerking tussen of binnen organisaties belangrijk. Dan helpt het als er een eigenaar is die 'er voor gaat'. Valkuil daarbij is echter dat de anderen achterover gaan leunen. Ideaal is als er gezamenlijk eigenaarschap is waarbij de eigenaars elkaar aanvullen en samen de puzzel compleet maken. Samen sta je sterker en kan je weerstanden en tegenslagen makkelijker overwinnen. Die gezamenlijkheid geeft energie die je voor veranderen en vernieuwen hard nodig hebt. Daarbij hoeft niet iedereen precies hetzelfde doel te hebben, als het belang van de gezamenlijkheid en het 'hogere doel' maar wordt gezien. Er mogen zelfs tegenstrijdige belangen zijn, als de wens er maar is om er samen uit te komen. Om zo het overkoepelende maatschappelijke belang te dienen. Als gezamenlijke eigenaar. ■