

2.3 Bouwen aan gevoel van eigenaarschap als bron voor motivatie onder betrokkenen

Door het toepassen van de basisprincipes van PAO bouwen we gaandeweg het PAO-proces aan het gevoel van eigenaarschap onder PAO-deelnemers. Dat eigenaarschap kun je zien als het gevoel dat iets ‘van jou’ is, iets waar je verantwoordelijkheid voor voelt en waarvoor je intrinsiek gemotiveerd bent om actief te worden. In de praktijk zie je vaak dat betrokkenen niet in beweging komen omdat hen een project of oplossing wordt ‘opgedragen’ die niet als van hen voelt. Dat is op zich niet gek: betrokkenen willen namelijk over het algemeen niet meedoen met andermans project, ze willen vooral meedoen met hun eigen project! Dat gevoel van eigenaarschap moeten we dus zien op te bouwen om mensen hun gewenste verandering ook daadwerkelijk en duurzaam in gang te laten zetten. Hieronder vind je een aantal belangrijke bouwstenen van eigenaarschap, die in een PAO allemaal zoveel mogelijk aandacht moeten krijgen.

Gehoord worden. De eerste bouwsteen voor eigenaarschap is het als deelnemer tot uiting kunnen brengen van je eigen perspectief aan een of meerdere personen – PAO’ers – die vanuit oprechte interesse luisteren en je hierin faciliteren. Het geeft bijvoorbeeld, aan het begin van het PAO, erkenning van het probleem maar draagt gedurende het gehele PAO bij aan het gevoel van eigenaarschap. Zorg dat je als PAO’er dus gedurende het hele PAO-proces actief blijft luisteren.

Herkenning van je eigen perspectief. Een tweede bouwsteen volgt zodra de PAO’er de eerste PAO-resultaten deelt, tijdens het stadium van Inzichten delen & Oplossing-identificatie (hoofdstuk 7). Als je dit goed hebt weergegeven, herkennen deelnemers hun perspectief hierin en zien zij de bredere context waarin hun perspectief is ingebed. Die herkenning van eigen perspectief is een belangrijke bevestiging ‘dat die er mag zijn’ en draagt daarmee bij aan het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap over de te veranderen situatie. Zorg dus dat je als PAO’er de perspectieven van deelnemers goed in beeld brengt en laat deelnemers hierop reflecteren en aanvullingen doen.

Je gesterkt voelen door anderen. Naast herkenning van je eigen perspectief in de resultaten is ook het gevoel dat je daarin niet alleen staat een belangrijke bouwsteen. In de gezamenlijke reflectie op de resultaten met de deelnemers in een breng je dit op gang. Weten dat anderen hetzelfde probleem ervaren – erkenning van het probleem – en met hen kunnen reflecteren hierop is daarom ook een belangrijke bouwsteen voor eigenaarschap. Zorg als PAO’er er dus voor dat deelnemers zich naar elkaar uit kunnen spreken.

Gezamenlijk inzicht opdoen. Het samen beleven van eye-openers, aha- en eureka-momenten, ofwel iets ontdekken dat je eerder nog niet wist geeft het gevoel van eigenaarschap een enorme boost. Deze ontdekking is van de deelnemers en zij zullen zich dit ook toe-eigenen. Dit geeft nieuwe energie en motivatie om de betreffende situatie aan te pakken. Tijdens gezamenlijke analyse met deelnemers (hoofdstuk 7.2) in het stadium van Inzichten delen & Oplossing-identificatie geef je als PAO'er de deelnemers de kans zelf nieuwe ontdekkingen te doen.

Gezamenlijke ambitie opstellen. Als deelnemers een gezamenlijke ambitie op kunnen stellen waarin de nieuwe inzichten worden verankerd, wordt het gevoel van eigenaarschap verder opgebouwd. Als PAO'er faciliteer je deelnemers in het inzichtelijk maken van de gewenste situatie en gezamenlijke ambitie op basis van hun opgedane inzichten.

Samen kiezen. In een PAO maken deelnemers samen hun keuzes voor, naast het PAO-proces, de oplossingsrichtingen en de vorm en inhoud van het actieplan. Dit is een van de belangrijkste bouwstenen van eigenaarschap. Deelnemers prioriteren en kiezen (niet de PAO'er), dus het is van hen. Deze bouwsteen is het meest prominent in het stadium van Inzichten delen & Oplossing-identificatie, wanneer deelnemers samen keuzes maken voor wat betreft oplossingsrichting(en). Laat als PAO'er duidelijk merken dat zij – niet jij – de keuzes maken.

Elkaar versterken. Weten dat datgene wat jij doet, positieve invloed heeft op het grotere geheel waardoor anderen er ook van profiteren en andersom, kan enorm motiverend werken. Alles wat je doet is daarmee extra waardevol en is dus erg nuttig! Daarom is het belangrijk dat je als PAO'er inzichtelijk maakt waar oplossingen en acties elkaar versterken. Deze bouwsteen is van toepassing vanaf het moment dat oplossingsrichtingen gekozen zijn, dus in het stadium van Actieplan Co-creatie (hoofdstuk 8) en daarna.

Samen bouwen aan een oplossing. Als je als PAO-deelnemer zelf het proces van het bouwen aan een oplossingsrichting tot een concreet actieplan meemaakt, is niets meer 'nieuw' of 'onbekend terrein'. Je hebt invloed op het co-creatieproces en herkent alle elementen van het actieplan. Het gaat als het ware in je bloed zitten. Dit is dan ook een van de belangrijkste bouwstenen van eigenaarschap en vindt voorname-lijk plaats in het stadium van Actieplan Co-creatie. Als PAO'er faciliteer je de deelnemers in het samen bouwen van de oplossingsrichting tot een concreet actieplan en laat je duidelijk blijken dat je als PAO'er zelf niet meebouwt.

Formaliteit. Als dan het resultaat van een mooi actieplan er ligt en deelnemers zijn trots op het resultaat, is een volgende boost voor eigenaarschap dat dit actieplan op een of andere manier formeel wordt gemaakt: 'het is er en het is écht van ons!'. Daarmee krijgt het actieplan bestaansrecht. Dit vindt plaats in het stadium van Formalisatie & Overdracht (hoofdstuk 9) en kan op vele verschillende manieren;

belangrijk is dat je als PAO'er deelnemers laat bepalen welke manier van formaliseren het beste bij hen past.

Waardering. Een belangrijke bouwsteen die vaak over het hoofd wordt gezien is waardering. Deelnemers zijn trots op het ontstane actieplan en zien dat graag bevestigd aan de hand van waardering, in welke vorm dan ook, van de juiste persoon of personen. Los van de waardering die je als PAO'er gedurende het hele proces uit en deelnemers stimuleert te uiten, is de waardering die hier als bouwsteen wordt bedoeld wat formeler van aard, wordt vaak geuit door een autoriteitsactor en vindt voornamelijk in het stadium van Formalisatie & Overdracht plaats. Overleg als PAO'er met je deelnemers welke vorm van waardering, en door wie, gewenst is en neem deze persoon (of personen) mee in de communicatie van je resultaten.

Successen vieren. Het vormgeven van het actieplan kun je zien als een succes dat de groep deelnemers samen heeft bereikt. Het vieren van deze uitkomst, het uiting kunnen geven aan trots, is een belangrijke bouwsteen van eigenaarschap. De vrolijkheid die een viering met zich meebrengt geeft weer extra energie en motivatie om ermee aan de slag te gaan!

Het gevoel van eigenaarschap zorgt ervoor dat deelnemers met vertrouwen een rol in het actieplan pakken en zich verantwoordelijk voelen voor de succesvolle uitvoering van de taken die bij die rol horen. Zodra deelnemers optimaal eigenaarschap en motivatie hebben weten op te bouwen en zij gaan enthousiast aan de slag met de uitvoering van hun actieplan, is er één ding heel belangrijk: dat gevoel van eigenaarschap behouden! Soms wordt dit gevoel bedreigd door autoriteitsactoren die met hun beste bedoelingen de betrokkenen – de uitvoerders van het actieplan – te veel willen helpen, waarmee zij hun gevoel van autonomie in gevaar brengen. Bijvoorbeeld, in gemeenten willen betrokken gemeente-ambtenaren soms zó graag dat een (burger) initiatief slaagt, dat zij de leiding oppakken en het initiatief als het ware naar zich toetrekken. Voor de deelnemers is dan gevoelsmatig het initiatief niet meer van hen, maar van de gemeente. Daarmee sla je als ambtenaar in één keer al het zorgvuldig opgebouwde eigenaarschap van deelnemers onder hun voeten weg, en daarmee ook de motivatie om nog actief te blijven.

Daarom zijn we hier als PAO'er tijdens het stadium van Monitoren (hoofdstuk 10) scherp op. Door initiatieven te volgen, in reflectie-sessies met betrokkenen hier aandacht aan te besteden en eventuele autoriteitsactoren hier bewust van te maken kunnen we dit voor een groot deel voorkomen en eventuele ontstane scheurtjes op tijd herstellen.