



HET
LEIDERSCHAPS
KOMPAS

WHITEPAPER 03 · SEPTEMBER 2026

Iedereen verantwoordelijk, niemand eigenaar

Hoe je een project of programma door de organisatie heen
brengt en zorgt dat het resultaat blijft werken

Alex Offermans



DE KERN

Als iedereen ja zegt

‘Akkoord’ is een soepel woord. Voor de één betekent het dat de richting klopt. Voor de ander dat het werk maandag begint. Een derde heeft er nog geen mensen voor vrijgemaakt. Binnen organisaties én tussen samenwerkingspartners kan iedereen ja hebben gezegd en toch iets anders hebben toegezegd.

Dat verschil wordt zichtbaar zodra de eerstvolgende stap blijft liggen. Een besluit blijkt minder definitief dan gedacht, de uitvoering moet erbij worden gedaan of het werk is opgeleverd zonder dat iemand zijn werkwijze aanpast.

Dan klinkt al snel dat er meer eigenaarschap nodig is. Alleen: van wie, voor welke stap en met welke ruimte om te handelen?

HET INZICHT

Waar verliest de afspraak haar kracht?

01



Instemmen → Besluiten

Wie kan de keuze werkelijk maken?

02



Besluiten → Uitvoeren

Zijn mensen en middelen vrijgemaakt?

03



Opleveren → Gebruiken

Wie zorgt dat het resultaat werkt?

Geen rechte route: wat je onderweg leert, kan een eerdere keuze openen.

01 · GEDEELDE OPGAVE

Een gezamenlijke opgave is nog geen gezamenlijk besluit

Mensen hoeven niet dezelfde belangen te hebben om samen te werken. Een bestuurder let op maatschappelijke of financiële risico's, een leidinggevende op de continuïteit van het werk, een professional op kwaliteit en uitvoerbaarheid. In een samenwerkingsverband komt daar voor iedere partner een eigen opdracht en achterban bij. De gedeelde veranderreden moet die verschillen kunnen dragen: wat moet beter, waarom nu en waaraan merken we straks dat het gelukt is?

Dat verhaal is geen tekst die na de besluitvorming wordt geschreven. Het helpt juist bij de besluitvorming. Als een keuze schuurt, kun je terug naar de bedoeling: brengt dit ons dichterbij het beoogde resultaat, en wie draagt de gevolgen? Soms leidt dat tot een beter alternatief. Soms blijven belangen botsen. Dan is het eerlijker om de afweging zichtbaar te maken en een bevoegd besluit te nemen dan om overeenstemming te suggereren die er niet is.

01 · MENSEN IN POSITIE

Wie kan wat bijdragen?

Een stakeholderoverzicht helpt, mits het meer laat zien dan invloed en houding. Wie weet waar de uitvoering straks vastloopt? Wie kan twee groepen met elkaar in gesprek brengen? Wie heeft een goed bezwaar dat het plan sterker kan maken? En wie wil vroeg meedenken, terwijl een ander pas behoefte heeft aan informatie wanneer de gevolgen concreet worden? Mensen op het juiste moment in positie brengen werkt beter dan iedereen overal voor uitnodigen.

Ook het doel van een overleg verdient precisie. Een gesprek om te verkennen of een relatie te herstellen mag open eindigen. Een overleg waarin een besluit nodig is, vraagt vooraf een beslisvraag en achteraf een vastgelegde keuze. Zo voorkom je dat dezelfde kwestie bij elke bijeenkomst opnieuw over de rotonde gaat.

02 · BESLUIT EN MANDAAT

Een besluit telt pas wanneer iemand ermee kan werken

Een stuurgroep kan instemmen met een plan zonder dat de verantwoordelijke managers mensen vrijmaken. Een partner kan aan een gezamenlijke tafel 'ja' zeggen, maar geen mandaat hebben om de planning van de eigen organisatie aan te passen. Dan was er instemming met de richting, maar nog geen uitvoerbare afspraak.

Maak daarom bij wezenlijke besluiten expliciet **wie mag besluiten, wie moet leveren en welke inzet werkelijk is toegezegd**. Leg ook vast welke onderwerpen terug moeten naar de opdrachtgever of naar de deelnemende organisaties. Dat vraagt geen vergaderfabriek. Een compacte beslisroute met duidelijke rollen is vaak sterker dan een stapeling van stuurgroepen en werkgroepen. Projectgovernance gaat precies over bevoegdheid, verantwoordelijkheid en de route voor besluiten buiten iemands mandaat.^[1]

02 · BESTUURLIJKE KEUZE

De uren moeten ergens vandaan komen

Wanneer een leidinggevende geen mensen kan vrijmaken, is extra draagvlak organiseren geen oplossing voor de ontbrekende uren. De opdrachtgever moet dan een keuze maken: ander werk laten vervallen, capaciteit toevoegen, de opdracht verkleinen of het tempo aanpassen. Zo'n gesprek kan ongemakkelijk zijn. Het voorkomt dat een onuitvoerbare afspraak maandenlang als voortgang wordt gerapporteerd.

Informele gesprekken blijven daarbij belangrijk. Bij een gevoelig onderwerp kan een vertrouwelijk voorgesprek nodig zijn om een zorg te begrijpen of een voorstel te toetsen. Het formele besluit moet vervolgens op de afgesproken plek worden genomen en navolgbaar zijn voor degenen die het moeten uitvoeren. En wanneer iemand vastloopt, kan een gesprek met de opdrachtgever eerst helpen om de situatie te duiden. Als daarna een keuze nodig blijkt waarvoor het team geen mandaat heeft, hoort die keuze daadwerkelijk omhoog. Een hulplijn en een formeel besluit zijn verschillende dingen.

03 · SLAGKRACHT

Richt de uitvoering in op de beschikbare ruimte

De verleiding is groot om een verandering 'met de staande organisatie' te doen. Dat kan de betrokkenheid vergroten, maar de reguliere taken verdwijnen niet. Een apart programmateam kan focus en snelheid geven, terwijl het de aansluiting met de praktijk kan verliezen. Er bestaat geen voorkeursmodel dat overal werkt.

De keuze wordt scherper met vier vragen. Hoeveel werk vraagt de opgave werkelijk, en wie krijgt daarvoor tijd? Welke kennis moet vanaf het begin uit de dagelijkse praktijk komen? Waar helpt tijdelijke, toegewijde capaciteit om iets te ontwikkelen of te testen? En welk bestaand werk kan stoppen of later, zodat de nieuwe opdracht ergens kan landen?

Een kleine programmakern kan passend zijn, met mensen uit de organisatie die per fase intensief aansluiten. De samenstelling kan meegroeien met het werk: eerst ontwerp en toetsing, vervolgens invoering, daarna ondersteuning van de teams die ermee verder moeten. Dat vraagt ook voor externe partners heldere afspraken over inzet per fase. Betrokkenheid op papier levert geen uren in de agenda op.

04 · TEGENSPRAAK

Tegenspraak mag schuren, uitstel vraagt een besluit

Als iemand een besluit ter discussie blijft stellen, is de reflex soms om het verhaal nog eens uit te leggen. Maar welk probleem probeert die persoon eigenlijk duidelijk te maken? Een bezwaar kan wijzen op een fout in het ontwerp, een gevolg dat niemand heeft meegewogen, een eerdere toezegging die niet is nagekomen of een werkrelatie waarin het vertrouwen onder druk staat. Ook de manier waarop de verandering wordt geleid, kan weerstand oproepen. Ford, Ford en D'Amelio betogen in hun artikel over weerstand bij organisatieverandering dat het handelen van de initiatiefnemers zelf onderdeel van die wisselwerking is.^[2]

Luisteren betekent niet dat ieder bezwaar een veto krijgt. Eerst onderzoeken wat erachter zit, daarna terugkoppelen wat ermee gebeurt: het plan aanpassen, de gevolgen verzachten of uitleggen waarom het besluit blijft staan. Die duidelijkheid helpt meer dan iemand telkens opnieuw proberen te overtuigen. Wie daarna bewust blijft tegenwerken, moet door de eigen leidinggevende worden aangesproken op de gemaakte afspraak. Nog een feedbackronde neemt die verantwoordelijkheid niet over.

Sommige spanningen vragen om een gesprek tussen mensen met verschillende belangen. Soms is individuele steun of coaching nodig om onder druk professioneel te blijven samenwerken. En soms moet een bestuurder zelf het gesprek voeren, omdat diens keuze ter discussie staat. Goede relaties maken stevige gesprekken mogelijk; moeilijke gesprekken kunnen die relaties ook herstellen.

05 · COMMUNICATIE

Communicatie laat zien of de aanpak werkt

Bij een verandering ontstaat de eerste communicatiebehoefte vaak bij de initiatiefnemer. Er is een besluit, een plan of een nieuw product en anderen moeten weten wat er gaat gebeuren. Maar de betekenis van dat verhaal ontstaat ook bij degenen die ermee moeten werken of de gevolgen ervaren. Wat zij teruggeven, is informatie voor de volgende stap.

Maak van het communicatieplan daarom ook een **toetsplan**. Leg bij belangrijke momenten vast wat al besloten is, waarop mensen nog invloed hebben, welke reacties je wilt begrijpen en wie daarop antwoord geeft. Een vast directiemoment kan rust geven. Op een ander moment helpt een informeel gesprek, een sessie waarin belangen botsen of de ruimte om een verandering eerst te ervaren. Het juiste middel volgt uit wat je wilt weten of bereiken.

05 · TOETSEN EN KIEZEN

Koersvast en wendbaar

Weerstand kan stil en voorzichtig zijn, maar ook fel of moeilijk te plaatsen. Blijf bij elke reactie kritisch: wijst zij op een reëel probleem in de aanpak, op een belang dat onvoldoende is meegewogen, of vooral op onzekerheid over wat vertrouwd was? Niet iedere reactie vraagt om een andere koers. Als de afweging deugt en het besluit staat, benoem dan ook het ongemak. Een nieuwe manier van werken kan onwennig zijn en heeft tijd nodig om gewoon te worden. Blijf ondertussen toetsen of mensen ermee verder kunnen; gewenning mag geen excuus worden om een werkelijk knelpunt te negeren.

Een feedbackronde is pas afgerond wanneer zichtbaar is wat met de reacties is gebeurd. Soms verandert de aanpak. Soms blijkt een besluit nog steeds verdedigbaar, maar moet de organisatie beter uitleggen welke belangen zij heeft afgewogen. De participatieprincipes van IAP2 benadrukken dat deelnemers moeten kunnen zien wat hun inbreng met een besluit heeft gedaan.^[3] Communicatie kan zo een zwakke keuze aan het licht brengen voordat die overal wordt ingevoerd. Zij kan de gevolgen van die keuze niet wegschrijven.^[4] Daar zit de combinatie van koersvast veranderen en wendbaar organiseren: de bedoeling vasthouden en de aanpak aanpassen wanneer de werkelijkheid daarom vraagt.

06 · RESULTAAT

Opleveren is een tussenstation

Een programma kan op tijd een systeem, werkwijze of samenwerking opleveren, terwijl het gewenste effect nog uitblijft. Wie gebruikt het resultaat na de oplevering? Welk gedrag moet veranderen? Wie ziet dat het niet werkt en kan bijsturen? De tijdelijke projectleiding kan de overdracht organiseren; de opdrachtgever en de verantwoordelijken in de dagelijkse organisatie moeten de gewenste resultaten ook na afloop blijven volgen. Zonder die afspraak houdt het programma iets in stand dat de organisatie nog niet heeft overgenomen.^[5]

Plan de overdracht daarom vanaf het begin en voer haar geleidelijk uit. Laat de mensen die het werk overnemen meebouwen en toetsen. Spreek af wie na afloop op het resultaat stuurt, welke signalen dat resultaat zichtbaar maken en welke ondersteuning nog tijdelijk nodig is. Onderzoek van de Association for Project Management beschrijft overdracht als een proces, niet als één datum.^[6]

Bij afronden hoort ook opruimen. Welke oude rapportage, procedure, afspraak of vergadering is niet meer nodig? Als het nieuwe werk boven op het oude blijft liggen, wordt de verandering een extra belasting. Sta tegelijk stil bij wat gelukt is en wie daaraan heeft bijgedragen. Daarna kan een tijdelijk team worden afgebouwd zonder dat de aandacht voor het resultaat verdwijnt.

PROBEER DIT EENS

De overgangstoets

Neem een projectbesluit of samenwerkingsafspraken waarover al vaak is gesproken, maar waarbij de voortgang uitblijft. Schrijf op één blad de volgende antwoorden op:

- 01** **Wat moet voor wie merkbaar beter worden?** Is dat nog steeds de gedeelde opgave?
- 02** **Welk besluit is echt genomen?** Wie mag de resterende keuzes maken, ook binnen elke partnerorganisatie?
- 03** **Wie zet de eerstvolgende stap?** Welke tijd, mensen en middelen zijn daarvoor vrijgemaakt, en wat krijgt daardoor minder prioriteit?
- 04** **Welke reactie kan de aanpak veranderen?** Wie luistert, beslist over aanpassing en koppelt het antwoord terug?
- 05** **Wie draagt het resultaat na afloop?** Waaraan ziet diegene dat het werkt, en welk oud werk stopt?

TOT SLOT

Van afspraak naar resultaat

Als een antwoord ontbreekt, ligt daar een concreter gesprek dan 'we moeten meer eigenaarschap tonen'. Soms volgt een klein herstel: een besluit scherp opschrijven of iemand tijd geven. Soms moet de opgave terug naar de bestuurstafel, omdat ambitie en beschikbare ruimte niet bij elkaar passen. En soms maakt een reactie uit de praktijk duidelijk dat ook de oorspronkelijke veranderreden moet worden herzien. De overgangen vormen geen rechte route; je kunt erop terugkomen zodra het werk daarom vraagt.

Een verandering vraagt richting en besluiten, maar evenzeer aandacht voor relaties, tegenspraak en het dagelijkse werk. **Als de volgende stap blijft liggen, vraag dan niet wie zich meer eigenaar moet voelen. Vraag welke toezegging nog niet is gedaan — en wie haar kan doen.**

Koersvast veranderen.
Wendbaar organiseren.

COLOFON

Over deze uitgave

Iedereen verantwoordelijk, niemand eigenaar

Tekst en concept: Alex Offermans

Uitgave: Het Leiderschapskompas · september 2026

Het Leiderschapskompas is een initiatief van Philosophy Communicatie.

© 2026 Philosophy Communicatie

BRONNEN EN VERDERE LEZING

[1] **Association for Project Management** · What is governance? APM Body of Knowledge 8.

[2] **Ford, Ford & D'Amelio (2008)** · Resistance to Change: The Rest of the Story. Academy of Management Review 33(2).

[3] **International Association for Public Participation** · Core Values for the Practice of Public Participation.

[4] **Martin Kersbergen (2026), SWOCC** · Geen woorden maar daden. Vakbijdrage.

[5] **Project Management Institute (2016)** · Benefits Realization Management Framework.

[6] **Association for Project Management** · 12 factors for the successful handover of projects.



HET
LEIDERSCHAPS
KOMPAS

WHITEPAPER 03

Koersvast veranderen. Wendbaar organiseren.



Alex Offermans

info@hetleiderschapskompas.nl