

Eigenaarschap in (tijdelijke) organisaties ontrafeld

‘Cd van jou, cd van mij, cd van ons allebei’

Carlijn Nelis, Björn Prevaas en Manon Ruijters

Eigenaarschap is een begrip dat fascineert, maar dat altijd wat glibberig en ongrijpbaar is gebleven. De auteurs gingen daarom op zoek naar wat onderzoek erover te vertellen heeft, met name over psychologisch eigenaarschap. Daar hebben zij empirisch onderzoek aan gekoppeld. Op basis daarvan is een model ontwikkeld dat houvast biedt bij vraagstukken waarin (het ontwikkelen van) een gevoel van eigenaarschap een rol speelt. Dit model bestaat uit drie lagen: kern bepalen, voorwaarden scheppen en beweging creëren. Op die lagen zijn vervolgens negen elementen onderscheiden die helpen om eigenaarschap vorm te geven. In dit artikel delen de auteurs hun inzichten, voorzien van suggesties voor toepassing in de praktijk, zodat eigenaarschap in organisaties meer handen en voeten krijgt en de onderliggende dynamiek doorgrond kan worden.

1) Acda en De Munnik,

‘De kapitein deel II’ (2000).

Inleiding

Eigenaarschap is niet alleen een gevoelig onderwerp op spannende momenten in ons privéleven, zoals Acda en De Munnik al bezongen in hun lied ‘De kapitein deel II’, maar speelt ook een belangrijk rol in organisaties. Je hoort er vaker kritische opmerkingen over dan waarderende: ‘Hij pakt gewoon geen eigenschap!’, ‘Wie neemt hier nu eigenaarschap voor?’, of: ‘Ja zeg, ik ben hier toch niet van?’ Uiteraard zijn er ook praktijken waar dit nauwelijks een issue is; daar zie je mensen die weten wat ze willen en waar(mee) ze waarde willen toevoegen. Ze staan stevig in hun werk en zorgen ervoor dat het lekker loopt. Hoe zit het nu met dat eigenaarschap en hoe kunnen we er gericht vorm aan geven, op een manier die past bij goed werk ofwel werk dat goed is, goed doet en goed voelt?

Eigenaarschap is een begrip dat ons fascineert, maar dat altijd wat glibberig en ongrijpbaar is gebleven. We zijn daarom op zoek gegaan naar wat onderzoek ons erover te vertellen heeft, met name over psychologisch eigenaarschap (Van Dyne & Pierce, 2004). Daar hebben we empirisch onderzoek aan gekoppeld (Nelis, 2017). Op basis daarvan hebben we een model ontwikkeld dat houvast biedt voor vraagstukken waarbij (het ontwikkelen van) eigenaarschap van mensen een rol speelt. In dit artikel delen we onze inzichten, voorzien van suggesties voor toepassing in de praktijk, zodat eigenaarschap in organisaties meer handen en voeten krijgt en de onderliggende dynamiek doorgrond kan worden.

Ervaren van eigenaarschap

Ging het in organisaties eerder over verantwoordelijkheid of ‘commitment’, nu hoor je vooral spreken over eigenaarschap. Het begrip komt ook steeds vaker terug in namen van rollen, zoals bij de projecteigenaar, de bateneigenaar of (bij agile werken) de producteigenaar. Maar wat betekent dat begrip nu eigenlijk en wat bedoelen we als we zeggen dat er (meer) eigenaarschap genomen moet worden? Wat beïnvloedt iemands (gevoel van) eigenaarschap ergens voor? En hoe geef je er samen vorm aan?

Uit onderzoek van Gallup blijkt keer op keer dat wereldwijd maar zo'n 15 procent van de medewerkers actief geëngageerd is. De cijfers verschillen nog weleens wat in de tijd, maar niet heel veel.

Als je wilt aanduiden wat ervoor zorgt dat iemand eigenaarschap neemt, dan helpt het om eens bij jezelf te onderzoeken hoe dat werkt. Waar voel jij eigenaarschap voor als het gaat om je werk? Schieten er dingen op je netvlies waarvan je denkt: ‘Ja, daar ben ik van’, ‘Dat is echt mijn ding’, of: ‘Hier sta ik voor’? Wat zorgt er bij jou voor dat je ergens eigenaarschap voor neemt? En herinner je je ook zaken waarvoor je geacht werd eigenaarschap te nemen, bijvoorbeeld in een project, maar waarbij je weerstand voelde om dat ook te doen? En hoe zit dat met de mensen met wie je werkt, in hoeverre laten zij eigenaarschap zien?

De eerste stappen in de ontwikkeling van het concept psychologisch eigenaarschap werden in de jaren negentig van de vorige eeuw gezet. Een vriend vroeg Jon Pierce het psychologisch welzijn van medewerkers in zijn nieuwe bedrijf te monitoren. Met collega's Susan Morgan en Stephen Rubenfeld zette hij zijn bevindingen op papier (1991). Ze concludeerden dat eigenaarschap niet alleen een formeel of juridisch fenomeen is ('Dit is mijn eigendom'), maar dat het ook gaat om een psychologische gemoedstoestand ('Hiervan voel ik me eigenaar'). De kern van hun betoog was dat formeel eigenaarschap alleen positieve effecten als tevredenheid, motivatie en prestatie oplevert als medewerkers gevoelens van eigenaarschap ervaren. Met andere woorden: ben je formeel eigenaar maar ervaar je geen psychologisch eigenaarschap, dan leidt dat niet tot deze positieve effecten. Ervaar je gevoelens van eigenaarschap zonder formeel eigenaar te zijn, dan zijn

de voordelen echter wel aanwezig. Psychologisch eigenaarschap weegt dus zwaarder dan formeel eigenaarschap.

Aspecten van psychologisch eigenaarschap

Laten we dat psychologisch eigenaarschap dus eens onder de loep nemen. Centraal in het denken over psychologisch eigenaarschap staat het ‘mijn’. Het is interessant om eens een tijdje te luisteren naar momenten dat je zelf ‘mijn’ ergens voor zet of dat je anderen dat woord hoort zeggen. Hoor je een docent weleens ‘mijn klas’ of een arts ‘mijn patiënt’ zeggen? En waar gebruik je zelf ‘mijn’, bijvoorbeeld bij een klant of project? Dikke kans op eigenaarschap.

Pierce omschrijft psychologisch eigenaarschap als de ‘state in which individuals feel as though the target of ownership or a piece of that target is “theirs”, i.e. “It is mine!”’ (Pierce, Kostova & Dirks, 2001, 2003; Van Dyne & Pierce, 2004). Het gevoel van bezit geeft aan dat mensen zich ‘echte eigenaren’ voelen van bijvoorbeeld een functie of rol, een project, opdracht of thema, een team, afdeling of zelfs de organisatie als geheel. Vanuit deze definitie ontwikkelden Pierce e.a. (2001) een raamwerk waarin zij drie ‘wortels’ onderscheiden die helpen begrijpen hoe psychologisch eigenaarschap ontstaat en die de bron vormen van waaruit het kan groeien. Deze wortels worden ook door andere onderzoekers en auteurs onderkend en beschreven. Wij nemen die andere onderzoekers en auteurs dan ook mee in het volgende overzicht.

- *Het gevoel erbij te horen.* Dit betreft de behoefte aan sterke en stabiele relaties (Fiske, 2010), verbondenheid met anderen en het verlangen naar interpersoonlijke hechtingen. Roy Baumeister en Mark Leary (1995) zien het gevoel erbij te horen als het fundament voor menselijke motivatie en anderen zien het als een van de meest krachtige en universele menselijke drijfveren (Fiske, 2010).
- *Geloof in eigen kunnen.* Hierbij gaat het om het gevoel competent te zijn om een bepaald resultaat te behalen of een bepaalde taak of verantwoordelijkheid op je te nemen. Dit gevoel is onlosmakelijk verbonden met de aangeboren behoefte om effectief en doeltreffend te zijn in wat je doet (Pierce e.a., 2001, 2003). Bij geloof in eigen kunnen staat vertrouwen in jezelf voorop.
- *Zelf-identiteit.* Dit heeft betrekking op de uitdrukking van wie je bent en hoe je jezelf definieert (Pierce e.a., 2001, 2003). Naast deze uitdrukking van ons ‘zelf’, hebben we ook een individuele sociale identiteit, als afgeleide van de sociale groep waartoe we behoren. Solomon Asch (1951) en Muzafer Sherif (1936) hebben laten zien dat we in dit sociale verband worden beïnvloed door groepsleden. Zelf-identiteit is dus geen geïsoleerd concept, maar wordt beïnvloed door de sociale omgeving waarin we ons bevinden en waartoe we ons verhouden. We hebben het hier over identificatie en separatie, erbij willen horen en anders willen zijn; de twee onderdelen van identiteit.²

2. Het begrip zelf-identiteit is een synoniem voor identiteit of persoonlijke identiteit. ‘Zelf’ wordt eraan toegevoegd om de verwarring met sociale vormen van identiteit te voorkomen (bijvoorbeeld identiteit die verband houden met religie, nationaliteit of cultuur).

Kortom: wanneer iemand, bijvoorbeeld bij een bepaalde opgave, het gevoel heeft erbij te horen, geloof heeft in eigen kunnen en zelf-identiteit ervaart, dan voedt dat gevoelens van eigenaarschap. En dat leidt vervolgens weer tot positieve veranderingen in houding en gedrag ten opzichte van de opgave waar dat eigenaarschap betrekking op heeft (Han, Chiang, McConville & Chiang, 2015).

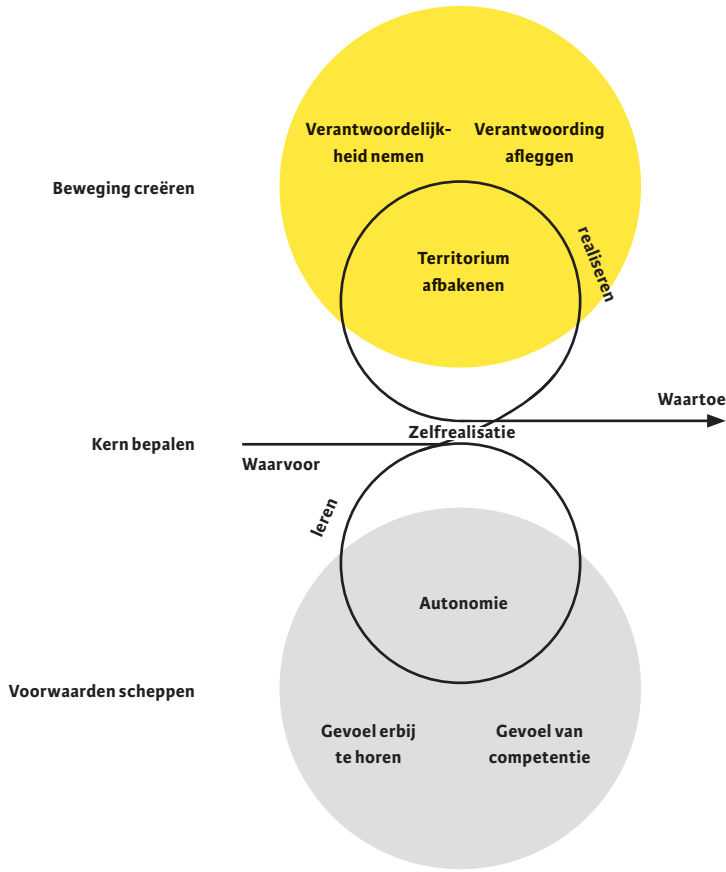
James Avey e.a. (2009) en Chantal Olckers en Yvonne Du Plessis (2012a) bouwden voort op de drie wortels van Pierce en breidden deze uit naar zeven. In hun onderzoek komt naar voren dat psychologisch eigenaarschap wordt gekenmerkt door geloof in eigen kunnen, het gevoel erbij te horen, zelf-identiteit, autonomie, verantwoordelijkheid, verantwoording en territorium. De eerste drie overlappen met Pierce. We lichten de andere vier hier nader toe.

- *Autonomie*. Dit heeft betrekking op het zelf mogen bepalen van je gedrag en handelen. Het gaat hierbij om het gevoel van grip hebben, ondanks invloeden van buitenaf (Deci & Ryan, 2002), en om de ruimte die je ervaart en nodig hebt om jezelf te reguleren en persoonlijk initiatief te nemen.
- *Verantwoordelijkheid*. Dit vloeit voort uit gevoelens van eigenaarschap (Pierce e.a., 2001). Je neemt makkelijker ergens verantwoordelijkheid voor als je daar ook eigenaarschap voor voelt en het helder is waarvoor je verantwoordelijk bent. Het gevoel van eigenaarschap wordt versterkt als je naam verbonden is aan hetgeen waar die verantwoordelijkheid betrekking op heeft.
- *Verantwoording*. Dit ontstaat als verantwoordelijkheid wordt geaccepteerd en het heeft te maken met het rechtvaardigen en verdedigen van je overtuigingen, gevoelens en handelingen naar anderen, maar ook met het ter verantwoording roepen van anderen (Lerner & Tetlock, 1999).
- *Territorium*. Dit heeft te maken met het afbakenen van datgene waarvoor je eigenaarschap voelt ('Dit is van mij, niet van jou'), het niet toelaten van anderen op dat terrein ('Niet aankomen') en het trekken van grenzen ('Dit hoort erbij en dat niet') (Brown, Lawrence & Robinson, 2005).

Naar een praktisch model voor psychologisch eigenaarschap

Uiteindelijk komen we hiermee uit op zeven aspecten voor psychologisch eigenaarschap die het begrip meer breedte en diepte geven en die de basis kunnen vormen voor een praktische leidraad. Op deze aspecten voortbouwend, hebben we een eigen model ontwikkeld dat handvatten biedt om te begrijpen hoe psychologisch eigenaarschap zich vormt en kan worden versterkt. Daarvoor hebben we de aspecten onderling meer met elkaar in verband gebracht en verdiept met andere theorie. We zetten het model stapsgewijs uiteen (zie ook figuur 1).

Figuur 1. Praktisch model voor psychologisch eigenaarschap.



Uiteindelijk ontstaat er een model dat is opgebouwd uit drie lagen: de kern bepalen, voorwaarden scheppen en beweging creëren. Op elke laag vragen verschillende elementen aandacht. Samenvattend ziet dat er als volgt uit: ten eerste begint eigenaarschap bij datgene waarvoor het wordt gevraagd (zoals een opgave, onderwerp, thema of doel) en de mate waarin dat je raakt in wie je wil zijn en wat je in de wereld wil zetten (zelfrealisatie). En uiteindelijk wil je er ook iets mee bereiken voor jezelf: het waartoe (zoals je eigen doel, ambitie of persoonlijk belang). Voor ons vormt dit het hart van psychologisch eigenaarschap en daarom hebben we deze laag in het midden geplaatst: de kern bepalen.

Vervolgens zijn er drie condities nodig om gevoelens van eigenaarschap te ontwikkelen. Het gaat dan om een gevoel van competentie: om eigenaarschap te voelen, heb je bepaalde kwaliteiten nodig (je moet de opgave bijvoorbeeld kunnen realiseren). Daarnaast helpt het gevoel erbij te horen in het vergroten van iemands psychologisch eigenaarschap; je voelt je onderdeel van een groep en staat er niet alleen voor. En het is

belangrijk om over voldoende handelings- en beslissingsruimte te beschikken. Je mag er dus iets mee doen en zelf keuzes maken (autonomie). We noemen dit de laag van voorwaarden scheppen.

Van hieruit kan er beweging ontstaan. Als je ergens eigenaarschap over voelt, dan uit zich dat in de mate waarin je daar ook daadwerkelijk verantwoordelijkheid voor neemt. Wanneer je eigenaarschap ervaart, rechtvaardig en verdedig je je overtuigingen, gevoelens en handelingen naar anderen en roep je anderen ook ter verantwoording. En je bakent dan ook je territorium af, in relatie tot en in afstemming met anderen. Je maakt aldus zichtbaar wat van jou is, je eigent je iets toe en gaat ervoor staan. Deze derde laag in het model noemen we beweging creëren.

Vanzelfsprekend is eigenaarschap geen statisch gegeven, want het verandert in de loop van de tijd. In een doorlopend proces van leren en realiseren wordt duidelijker wat het met je doet om ergens eigenaarschap voor te voelen en te nemen, wat je ermee in de wereld weet te zetten, hoe je dat als mens en professional verrijkt en wat het nog meer vraagt van jou en de context waarin je opereert.

Hart van psychologisch eigenaarschap: kern bepalen

Laten we de drie lagen nog iets uitgebreider bekijken, waarbij we weer van start gaan bij het hart. Pierce sprak bij een van zijn wortels over zelf-identiteit. Wij vinden zelfrealisatie een passendere term dan zelf-identiteit, omdat zelf-identiteit een onhandige samen-trekking is die verschil wil duiden met sociale identiteit (Baumeister, 2011; Oyserman, Elmore & Smith, 2011; Ruijters e.a., 2016) en omdat zelfrealisatie meer handen en voeten geeft aan deze 'wortel'. Deze laatste term komt terug in het werk van onder andere Carl Gustav Jung (1954), Carl Rogers (1947) en Abraham Maslow (1943). Hun werk biedt interessante inzichten in de ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap. Zo is het essentieel dat je eigenheid ervaart met het onderwerp, dat het een uiting is van wie je bent. Dat je jezelf ermee kunt verwezenlijken of wat je vanuit persoonlijke motieven als zinvol beschouwt. De subjectieve beleving en perceptie van de realiteit is daarbij leidend in je denken, voelen en handelen richting het onderwerp waar het psychologisch eigenaarschap betrekking op heeft. Iets van buitenaf opleggen, brengt je immers alleen in beweging als het overeenkomt met je zelfbeeld. Vanuit psychologisch perspectief wordt zelf-identiteit ten slotte deels ingegeven door het bewustzijn, maar onbewuste processen spelen minstens zo'n belangrijke rol. Dit brengt direct complexiteit met zich mee, omdat het onbewuste minder makkelijk toegankelijk is.

Meerdere aspecten vragen dus aandacht om gevoelens van eigenaarschap te kunnen ontwikkelen. In essentie gaat het over het bepalen van je kern, om weten of onderzoeken waar je van bent en dat je jezelf kunt uitdrukken in het onderwerp waar het over gaat. Dit is niet altijd eenvoudig, vanwege de bewuste en onbewuste processen die hierbij een rol spelen.

In ons eigen onderzoek komt zelfrealisatie als kern van eigenaarschap naar voren. Het blijkt de schakel tussen enerzijds de voorwaarden voor de ontwikkeling ervan (het gevoel erbij te horen, een gevoel van competentie en autonomie) en anderzijds wat tot

uitdrukking komt als gevoelens van eigenaarschap aanwezig zijn (verantwoordelijkheid nemen, verantwoording afleggen en territorium afbakenen). Dus: zonder zelfrealisatie geen eigenaarschap. Sturen op eigenaarschap zonder aandacht voor zelfrealisatie levert niet het gewenste resultaat op en kan uitmonden in frustratie en onbegrip. Mensen die hun identiteit goed kennen en daarop hun werk inrichten en uitvoeren, ervaren een groot gevoel van eigenaarschap.

Basis van psychologisch eigenaarschap: voorwaarden scheppen

De aspecten gevoel erbij te horen, geloof in eigen kunnen en autonomie sluiten een op een aan bij de 'self-determination theory' (SDT) van Edward Deci en Richard Ryan (1985). Ze raken ook twee van de drie wortels voor psychologisch eigenaarschap van Pierce. De SDT is een goed onderbouwde en breed onderzochte theorie, waarin drie universele psychologische behoeften (het gevoel erbij te horen, een gevoel van competentie en autonomie) het proces van intrinsieke motivatie, zelfregulatie en psychologisch welzijn faciliteren. Als aan deze behoeften wordt voldaan, bevordert dat de (intrinsieke) motivatie en mentale gezondheid (Deci & Ryan, 1985, 2002). Ze vormen de basis voor psychologisch eigenaarschap. Wij kiezen ervoor om de term 'geloof in eigen kunnen' te vervangen door 'gevoel van competentie', omdat dit aansluit bij de omschrijving van de wortel van Pierce en zo de terminologie van de SDT behouden blijft.

Uiting van psychologisch eigenaarschap: beweging creëren

Gevoelens van eigenaarschap komen tot uitdrukking in de drie laatste aspecten: verantwoordelijkheid nemen, verantwoording afleggen en territorium afbakenen. Je neemt verantwoordelijkheid voor wat je belangrijk vindt en waarvoor je gemotiveerd bent. Dat betekent onder meer dat je ergens niet alleen iets van vindt, maar dat je er werk van maakt, zorg voor draagt en niet alles laat gebeuren. Je legt daar verantwoording over af of roept anderen ter verantwoording als je de situatie wilt beïnvloeden. Het voelt dan niet alsof je dat voor de ander doet of dat het opgelegd is, maar je hebt de natuurlijke neiging en behoefte om de dialoog te voeren over hoe het gaat, zodat je kunt bijsturen. Met territoriumgedrag maak je zichtbaar wat je je wel en niet toe-eigent, hoe je afbakt en hoe hoog de muren zijn die er omheen staan (rond datgene waarvoor eigenaarschap genomen wordt, zoals een opgave of object): kunnen anderen erbij of is het alleen van jou? Zijn er voorwaarden verbonden aan meedoen ('Je mag meedoen, mits ...')? Deze drie aspecten kun je zien als de laag van beweging creëren: door uiting te geven aan gevoelens van eigenaarschap, door zichtbaar te zijn in wat je belangrijk vindt, door ergens voor te gaan staan, in interactie met anderen.

Met dit model ontstaat een handvat in het kijken naar en bespreken van eigenaarschap. Is er gedrag zichtbaar waaruit een gevoel van eigenaarschap blijkt, zoals verantwoordelijkheid nemen? Geeft iemand aan voldoende ruimte te ervaren om zelf te mogen bepalen hoe aan een opgave wordt gewerkt? Voelen mensen zich competent, hebben ze het idee dat succes mogelijk is? Bevestigende of ontkenkende antwoorden op deze vragen geven richting aan interventies om (gevoelens van) eigenaarschap te stimuleren.

Werken aan jouw eigenaarschap

Om het voorgaande nog wat praktischer te maken, hebben we een aantal handvatten beschreven die je kunnen helpen bij het ontwikkelen van je eigenaarschap in de praktijk.

Zelfonderzoek naar eigenaarschap

Als eerste hebben we een set aan vragen geformuleerd die behulpzaam kunnen zijn voor een eerste verkenning van jouw eigenaarschap. Die kun je bijvoorbeeld gebruiken als je wilt verkennen waar bij jou eigenaarschap rond een bepaalde opgave over struikelt of wat voor jou belangrijk is als je meer of minder eigenaarschap voelt. Je kunt ze ook zien als startpunt voor een gesprek met anderen over hoe je elkaars eigenaarschap ervaart. Hierbij gebruiken we het begrip ‘opgave’ als het object waarop het eigenaarschap betrekking heeft. Je kunt hier ook steeds een woord als taak, doel of onderwerp lezen (zie tabel 1).

Voor het beantwoorden en bespreken van de vragen kun je het retrospectief van Martin Seligman (2004) gebruiken. Je scoort elk van de zeven vragen intuïtief op een schaal van 1-10, schrijft een korte toelichting per vraag en reflecteert vervolgens op de uitkomsten. Uiteraard kun je dit ook met een groep doen. Je deelt dan de score en toelichting en bespreekt de oogst. Welke beelden en ervaringen zijn er rond de opgave en jouw en andermans rol daarin? Wat scoort hoog, wat laag? Welk gedrag is in de praktijk zichtbaar? Op basis van deze verkenning wordt mogelijk duidelijk waarop kan worden

Tabel 1. **Zelfonderzoek naar eigenaarschap.**

Aspect	Vraag	Score (1-10)
Waarvoor	Hoe helder is hetgeen waarvoor je eigenaarschap voelt of geacht wordt te nemen? (Omschrijf dit voor jezelf voordat je verder gaat met de volgende vragen.)	
Zelfrealisatie	In hoeverre raakt deze opgave aan wat jij echt belangrijk vindt in je werk en leven? Geeft deze je genoeg mogelijkheden om jezelf te laten zien?	
Gevoel van competentie	In hoeverre voel jij je competent in het werken aan de opgave? Biedt de opgave je voldoende ruimte om jezelf verder te ontwikkelen?	
Gevoel erbij te horen	In hoeverre voel je je een gerespecteerd onderdeel van het gezelschap waarmee je aan de opgave werkt? Heb je het gevoel er samen voor te staan?	
Autonomie	In hoeverre ervaar je ruimte om zelf te bepalen hoe je aan de opgave werkt? Heb je de voldoende vrijheid om zelf te sturen en keuzes te maken?	
Verantwoordelijkheid nemen	In hoeverre voel je je verantwoordelijk voor de opgave? En in welke mate neem je ook verantwoordelijkheid en maak je er werk van?	
Verantwoording afleggen	In hoeverre leg je verantwoording af aan anderen over hoe je aan de opgave werkt? In welke mate heb je de behoefte om de dialoog erover aan te gaan?	
Territorium afbakenen	In hoeverre maak je duidelijk wat er wel en niet bij de opgave hoort? In welke mate voer je regie over meedoen of niet meedoen door anderen?	
Waar toe	Hoe helder is het wat je wil bereiken met hetgeen waarvoor je eigenaarschap voelt of geacht wordt te nemen? (Formuleer voor jezelf welk aspect aandacht vraagt.)	

ingezet om eigenaarschap te stimuleren. Let wel: de totaalscore (de optelsom van de aspecten) is niet zo interessant, het gaat om de scores op de zeven aspecten, om datgene wat de opgave nodig heeft en het onderlinge samenspel tussen mensen daarbij.

Handelingsrepertoire voor eigenaarschap ontwikkelen

Vervolgens is het natuurlijk de vraag wat je kunt doen om gevoelens van eigenaarschap te ontwikkelen. Volgens Pierce e.a. (2001) kunnen deze gevoelens op drie manieren worden versterkt.

- *Controle hebben over het onderwerp.* Hierbij gaat het over het kunnen gebruiken en uitoefenen van controle over het onderwerp of object, als basis voor de ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap (Rudmin & Berry, 1987). Je bent erover 'in charge', je gaat erover.
- *Diepe kennis ontwikkelen over het onderwerp.* Een GEVOEL van eigenaarschap kan ontstaan door het opbouwen van een relatie met het onderwerp. Door er diepe kennis over te verwerven, wordt een band opgebouwd met het onderwerp (Beggan & Brown, 1994; Rudmin & Berry, 1987).
- *Zelf investeren in het onderwerp.* Het investeren van tijd, energie en aandacht zorgt ervoor dat je één wordt met het onderwerp, zodat gevoelens van eigenaarschap tot ontwikkeling kunnen komen, het gevoel dat iets 'je kindje' is (Csíkszentmihályi & Rochberg-Halton, 1981).

Tabel 2. **Handelingsrepertoire voor het ontwikkelen van eigenaarschap.**

Aspect	Handelingsrepertoire (voorbeelden)
Zelfrealisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Tijd besteden aan het onderwerp en verkennen van je relatie ermee. • Onderzoeken van je professionele identiteit in relatie tot het onderwerp. • Bepalen waar je echt plezier en voldoening uit haalt in je werk.
Gevoel van competentie	<ul style="list-style-type: none"> • Je inhoudelijk verdiepen in het onderwerp (bijvoorbeeld: wat weet je ervan?). • Onderzoeken van je unieke kwaliteiten (zoals kennis en vaardigheden). • Accepteren dat je niet van alle markten thuis hoeft te zijn.
Gevoel erbij te horen	<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen wat voor jou belangrijk is in samenwerking. • Investeren in persoonlijke relaties met anderen. • Bewust kiezen aan welke en hoeveel teams je je tegelijkertijd verbindt.
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Expliciteren wat je nodig hebt om iets te realiseren. • Beslissingen willen of durven nemen. • Initiatief nemen op zaken die belangrijk voor je zijn.
Verantwoordelijkheid nemen	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk maken welke verantwoordelijkheid je aan wil gaan. • Niet afwachten totdat de ander het voor je bepaalt. • Tijdig aangeven wanneer en waarmee je hulp nodig hebt.
Verantwoording afleggen	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeken en reflecteren op hoe het gaat. • Ervoor gaan staan en (in openheid) je verhaal doen. • Leren van fouten en mislukkingen en daarop bijstellen.
Territorium afbakenen	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzen (her)bepalen in wat je wel en niet oppakt. • Je realiseren met wie je aan de opgave werkt. • Bepalen of en hoe je anderen toegang geeft.

Deze drie wegen raken verschillende aspecten van eigenaarschap. Als we ons model er weer bij pakken en naar elk van de aspecten kijken, dan zien we bijvoorbeeld een aantal mogelijkheden (zie tabel 2). Welke mogelijke handelingen zie jij zelf bij elk van de zeven aspecten?

Ontwikkeling van collectief psychologisch eigenaarschap

Tot nu toe hebben we psychologisch eigenaarschap vooral benaderd als iets individueels dat in interactie met de omgeving ontstaat. Het groeit of krimpt door ons gesprek erover, door afstemming, verwachtingen, reacties en onderhandeling. Steeds meer werken we in teams of groepen echter aan opgaven die vragen om gezamenlijkheid en gedeeld eigenaarschap. Het is dan ook interessant om te kijken naar ‘collectief psychologisch eigenaarschap’ ofwel eigenaarschap dat collectief wordt ervaren. Jon Pierce en Liro Jussila (2010) omschrijven dit als de ‘collectively held sense (feeling) that this target of ownership

(or a piece of that target) is collectively “ours” (p. 812). Het verschil met individueel eigenaarschap zit in het gevoel van ‘ons’. Collectief eigenaarschap resulteert in gemeenschappelijke

Eigenaarschap is een begrip dat fascineert, maar dat altijd wat glibberig en ongrijpbaar is gebleven

gevoelens, kennis en overtuigingen over het onderwerp waar het betrekking op heeft. En dat wordt aangevuld met individuele en collectieve rechten (zoals gebruik en controle) en verantwoordelijkheden (Pierce & Jussila, 2010).

De overgang tussen individueel en collectief eigenaarschap vindt plaats in drie fasen. Eerst voel je individueel eigenaarschap richting het onderwerp en ervaar je het als ‘mijn’. Daarna merk je dat ook anderen verbonden zijn. Er vindt een verschuiving plaats van individueel naar collectief, en het onderwerp betreft niet alleen ‘mijn’ maar ook ‘ons’. Vervolgens ontstaat er collectief eigenaarschap, waarbij er overeenstemming tussen personen bestaat en het concept getransformeerd is van individueel naar collectief niveau.

Volgens Pierce en Jussila (2010) ontwikkelt het persoonlijke gevoel van ‘ons’ zich het meest wanneer we tot een bepaalde groep behoren en ook door anderen als zodanig worden behandeld. Daarvoor is het noodzakelijk dat de groep ervaringen zodanig heeft vormgegeven dat elk groepslid gedeelde controle, gedeelde kennis en/of gedeelde investering – de drie ‘wegen’ die we eerder noemden – ervaart over het onderwerp. Je ervaart de activiteiten en resultaten als het product van je eigen inspanning en inbreng, gekoppeld aan de inspanning en inbreng van anderen met wie je verbonden bent en met wie er onderlinge afhankelijkheid bestaat. De auteurs veronderstellen dat onderlinge afhanke-

lijkheid, collectieve identificatie, groepscohesie en teamchemie belangrijke factoren zijn die collectief psychologisch eigenaarschap beïnvloeden.

De stap van individueel naar collectief eigenaarschap vraagt ruimte geven aan de ander en zelf blijven staan, zo klinkt in de omschrijving door. Dan kan collectief psychologisch eigenaarschap zich rond een onderwerp, thema of organisatie als geheel ontwikkelen. Ons model is ook prima te gebruiken voor het collectief, zoals we hiervoor al lieten zien bij de beschrijving van het retrospectief van Seligman.

Psychologisch eigenaarschap en de rol van de leider

'Managers account for at least 70 percent of the variance in employee engagement scores', zo blijkt uit onderzoek van Gallup (Beck & Harter, 2015). We willen in dit artikel niet al te diep ingaan op de rol van een leider in het ontwikkelen van gevoelens van eigenaarschap, maar duidelijk is dat ze er een stevige invloed op hebben. Lang niet altijd geven ze zelf het goede voorbeeld; vraagt iemand niet alleen om eigenaarschap als leider, maar laat hij of zij ook zien hoe dat er uit kan zien? Ook de manier waarop ze de dialoog erover voeren, verdient aandacht (is het een- of tweerichtingsverkeer?). En ook de vraag in hoeverre ze zelf eigenaarschap in de weg staan, bijvoorbeeld door zelf overactief te zijn en daarmee anderen te onteigenen, is relevant. Björn Prevaas, Jo Bos en Helmuth Stoop (2018) hebben hierover geschreven als het gaat om de rol van programmamanager.

Tabel 3. Zelfonderzoek naar eigenaarschap (leider).

Aspect	Vraag	Score (1-10)
Zelfrealisatie	In hoeverre maak je ruimte voor mensen om de opgave te verbinden aan wat ze echt belangrijk vinden en aan wat ze willen bereiken in het werk en het leven?	
Gevoel van competentie	In hoeverre ken je de kwaliteiten van de betrokkenen en creëer je de mogelijkheden voor mensen om zichzelf verder te ontwikkelen bij het werken aan de opgave?	
Gevoel erbij te horen	In hoeverre werk je eraan dat mensen zich gerespecteerd onderdeel van het gezelschap (team, collectief, groep) voelen waarmee ze aan de opgave werken?	
Autonomie	In hoeverre geef je ruimte aan mensen om zelf te bepalen hoe ze aan de opgave werken? In welke mate reik je de middelen en mogelijkheden aan om eraan te werken?	
Verantwoordelijkheid nemen	In hoeverre geef je mensen échte verantwoordelijkheden? In welke mate ga je na of die verantwoordelijkheden passen bij wat mensen willen en kunnen?	
Verantwoording afleggen	In hoeverre vraag je verantwoording aan mensen over de manier waarop ze aan de opgave werken (zoals handelingen of overtuigingen) en dat wat ze realiseren?	
Territorium afbakenen	In hoeverre voer je regie over wat er wel en niet bij de opgave hoort zonder op voorhand helemaal vast te timmeren wat de grenzen zijn?	

Zelfonderzoek naar eigenaarschap creëren

Ook voor het creëren van zelfonderzoek naar eigenaarschap hebben we een set vragen geformuleerd. Deze kunnen behulpzaam zijn voor een eerste verkenning van de manier waarop je als leider werkt aan het ontwikkelen van (gevoelens van) eigenaarschap. Deze vragen kun je eveneens in de vorm van een retrospectief beantwoorden.

Als laatste zou je jezelf als leider de overkoepelende vraag kunnen stellen: in hoeverre sta ikzelf eigenaarschap in de weg? Leaders zijn nogal eens geneigd de oorzaken van gebrek aan eigenaarschap buiten zichzelf te zoeken. Daarmee vergeten ze dat ze hiervoor zelf ook een belangrijke trigger of belemmering kunnen vormen. Arend Ardon (2011) beschrijft hoe zij daarmee soms onbewust een verandering blokkeren of het tegenovergestelde veroorzaken. Hij laat aan de hand van vicieuze cirkels zien hoe dat werkt.

Stel, je vindt dat je medewerkers zich te reactief en passief opstellen. Jij ervaart de druk om tot resultaten te komen, omdat je opdrachtgever of leidinggevende je daarop aanspreekt of omdat je iets tot stand wilt brengen. Dus je gaat meer sturen: je spreekt mensen aan en hoopt zo op verbetering. Zij zien een overactieve manager die het initiatief naar zich toe trekt en men wacht af wat er gaat komen. Dat gedrag bevestigt jouw beeld dat ze afwachtend zijn en dus doe je er nog maar een schepje bovenop. En zo ontstaat een vicieuze cirkel.

Het andere uiterste van juist te weinig sturing is in de praktijk ook zichtbaar. Professionals krijgen dan van hun manager alle ruimte voor het vormgeven en uitvoeren van hun werkzaamheden, vanuit de veronderstelling dat ze dat zelf kunnen bepalen. Er

vindt nauwelijks een gesprek of sturing plaats. De professionals ervaren dit als een manager die geen richting geeft en onduidelijke verwachtingen heeft. Gevolg is dat zij nog meer zelf, ieder op eigen wijze,

Het model biedt houvast bij vraagstukken waarin (het ontwikkelen van) een gevoel van eigenaarschap een rol speelt

het voortouw gaan nemen. De manager op zijn beurt vindt dat de professionals eigengereid en moeilijk aanspreekbaar zijn. Zowel te veel als te weinig sturing kan (collectief) eigenaarschap dus in de weg zitten.

Het is daarom waardevol bij jezelf te onderzoeken hoe dit werkt en jezelf onderdeel te maken van de situatie. Ardon spreekt over 'een foto maken waar je zelf ook op staat'. Daarbij helpt het om die foto niet alleen te bekijken, maar ook anderen te laten meekijken. Vraag wat ze zien, hoe ze dat ervaren en vergelijk dit met wat je plan was. Een zogenoemd reflectief practicum is daarvoor een geschikte manier. Hierin expliciteer je vooraf wat je wilt gaan doen, waarom je dat op een bepaalde manier wilt doen en wat je wilt bereiken. Vervolgens ga je het doen, waarbij iemand meekijkt en je vervolgens reflecteert op wat er is gebeurd.

Tabel 4. **Handelingsrepertoire voor ontwikkeling van eigenaarschap (leider).**

Aspect	Handelingsrepertoire (voorbeelden)
Zelfrealisatie › zoek samen naar zingeving	<ul style="list-style-type: none"> • Doen: persoonlijk maken, op zoek gaan naar wat mensen drijft, werken aan gedeelde visie, ambities en doelen, storytelling. • Laten: eigenaarschap zakelijk en functioneel benaderen, iemand iets opleggen, vooral sturen op verantwoordelijkheid. • Reflectie: in hoeverre vind je dat mensen in hun werk hun dromen zouden moeten kunnen najagen?
Gevoel van competentie › stimuleer en help mensen zich te ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> • Doen: de weg wijzen naar inhoudelijke verdieping, passende ruimte en uitdaging geven om te leren, vertrouwen geven, werken aan onderling vertrouwen, helpen als het misgaat. • Laten: vooral waarderen van resultaten, leren en realiseren (onder)scheiden, fouten afstraffen. • Reflectie: in hoeverre vind je dat jij een verantwoordelijkheid hebt voor de ontwikkeling van je mensen?
Gevoel erbij te horen › versterk onderlinge relaties en verbondenheid	<ul style="list-style-type: none"> • Doen: zorgen dat mensen elkaar aanvullen en waarderen van diversiteit, aandacht schenken aan relaties tussen mensen, mensen laten expliciteren wat ze van elkaar nodig hebben. • Laten: vooral sturen op resultaten, iedereen gelijk behandelen, de inhoud steeds centraal stellen, hoge verwachtingen hebben van teambuildingsactiviteiten. • Reflectie: wat is voor jou de relevantie van de bestaande onderlinge verhoudingen in het team voor deze opgave?
Autonomie › geef mensen ruimte en mogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Doen: (regel)ruimte en vertrouwen geven, middelen en mogelijkheden ter beschikking stellen, actief meedenken, onderzoeken waar je zelf het eigenaarschap van iemand belemmert, obstakels verwijderen. • Laten: iemand totale vrijheid geven, voorkauwen, onteigenen, over de schouder meekijken, controleren van hoe en wat, zelf overactief zijn of voor anderen dingen oplossen. • Reflectie: wat betekent het voor jou om (regel)ruimte en vertrouwen te geven aan mensen? In hoeverre moet je het pad voor iemand effenen?
Verantwoordelijkheid nemen › moedig het nemen van verantwoordelijkheid aan	<ul style="list-style-type: none"> • Doen: aanmoedigen om verantwoordelijkheden te (ver)delen, interesse tonen voor waar mensen tegenaan lopen bij het nemen van verantwoordelijkheid, vieren van ontwikkelingen, vooruitgang en resultaten, voorbeeld geven. • Laten: verantwoordelijkheden onduidelijk laten, voor de ander bepalen wat zijn verantwoordelijkheid is, het gesprek laten lopen als mensen niet hun verantwoordelijkheid nemen. • Reflectie: in hoeverre geef je zelf het goede voorbeeld als het gaat om verantwoordelijkheid nemen?
Verantwoording afleggen › zorg dat mensen verantwoording af willen leggen	<ul style="list-style-type: none"> • Doen: iemand vragen wat hij goed werk vindt en hoe hij daarover verantwoording af wil leggen, serieuze interesse tonen voor hoe het werken aan de opgave gaat, meerstemmigheid stimuleren, feedback geven en bespreken wat de ander nodig heeft. • Laten: je eigen oordeel leidend laten zijn, communiceren via verslagen en rapporten, cijfers zonder betekenis hanteren. • Reflectie: hoe zorg je ervoor dat mensen verantwoording af willen leggen (in plaats van moeten)?
Territorium afbakenen › bekijk hoe de puzzelstukken samenvallen	<ul style="list-style-type: none"> • Doen: opgaven zien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid, onderzoeken of en hoe de puzzelstukken van wat iedereen wil en kan doen bij elkaar passen, gesprek voeren over de haalbaarheid en het ambitieniveau van de opgave. • Laten: grenzen voor anderen bepalen, iemands verantwoordelijkheid te klein of te groot maken, rollen te scherp ten opzichte van elkaar afbakenen. • Reflectie: in hoeverre heb je het over jÓuw opgave?

Handelingsrepertoire voor eigenaarschap creëren

Wat kun je vervolgens als leider doen om gevoelens van eigenaarschap te creëren of te stimuleren? In tabel 4 doen we daarvoor suggesties. We geven daarbij ook aan wat je beter achterwege kunt laten. We hebben tevens een reflectievraag opgenomen die je opvattingen over een aspect van eigenaarschap onderzoekt. Het is namelijk ook belangrijk om te weten hoe je naar een bepaald aspect kijkt. Zo merken wij bijvoorbeeld dat project- en programmamanagers vaak voor zichzelf geen rol weggelegd zien in het aspect 'gevoel van competentie'; ze vinden het aan de hiërarchisch leidinggevende om mensen te helpen zich te ontwikkelen in hun rol of functie.

Tot besluit

Psychologisch eigenaarschap is geen ‘maakbaar’ concept dat je kunt aan- of uitzetten als de roep om eigenaarschap toeneemt. In de praktijk zie je vaak dat er gestuurd wordt op het nemen van verantwoordelijkheid. Maar dat bevordert doorgaans niet de toename in gevoelens van eigenaarschap. Het is essentieel dat iemand zichzelf kwijt kan in het onderwerp of thema waar het eigenaarschap betrekking op heeft, dat het als belangrijk wordt ervaren. Dat vormt de kern. In dit artikel hebben we dit verder uitgebouwd naar een praktisch model dat helpt bij zelfonderzoek en gesprekken.

Onze ervaring is dat mensen het gesprek over hun en andermans eigenaarschap voor bijvoorbeeld een opgave van grote waarde vinden. Het is zinvol om reflecties en observaties te delen en te onderzoeken wat helpend en remmend is om gevoelens van eigenaarschap te stimuleren. Als ondersteuning voor zelfonderzoek en gesprekken hebben we een set vragen geformuleerd die helpen inzicht te krijgen in de beoordeling van de zeven aspecten uit ons model, zowel vanuit het perspectief van jezelf als dat van de leider die eigenaarschap van anderen verwacht. Ook hebben we suggesties voor een handelingsrepertoire gedaan.

Met ons model van eigenaarschap willen we een handreiking bieden voor opgaven waarbij eigenaarschap een belangrijke plek inneemt in het realiseren van de ambitie. We staan open voor praktijkervaringen met dit model en suggesties voor verdere verbetering. ■

Literatuur

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Asch, S.E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men: Research in human relations* (pp. 177-190). Oxford: Carnegie Press.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D. & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement, and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173-191.
- Baumeister, R.F. (2011). Self and identity: A brief overview of what they are, what they do, and how they work. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1234 (1), 48-55.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497.
- Beck, R. & Harter, J. (2015). *Managers account for 70% of variance in employee engagement*. Internet: <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx> (21 augustus 2021).
- Beggan, J.K. & Brown, E.M. (1994). Association as a psychological justification for ownership. *Journal of Psychology*, 128 (4), 365-380.
- Brown, G., Lawrence, T.B. & Robinson, S.L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30 (3), 577-594.
- Csikszentmihályi, M. & Rochberg-Halton, E. (1981). *The meaning of things: Domestic symbols and the self*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Boston, MA: Springer.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (Eds.) (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University Rochester Press.
- Fiske, S.T. (2010). *Social beings: Core motives in psychology* (2nd ed). Hoboken, NJ: Wiley.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D. & Chiang, C.-L. (2015). A longitudinal investigation of person-organization fit, person-job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance*, 28 (5), 425-439.
- Jung, C.G. (1954). *The development of personality*. New York: Pantheon Books.
- Lerner, J.S. & Tetlock, P.E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 255-275.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Nelis, C. (2017). *Rapid evidence assesment of the research literature about psychological ownership in continuing professional development*. Ongepubliceerd. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Ockers, C. & Plessis, Y. du (2012). Psychological ownership: A managerial construct for talent retention and organizational effectiveness. *African Journal of Business Management*, 6 (7), 2585-2596.
- Oyserman, D., Elmore, K. & Smith, G. (2011). Self, self-concept and identity. In M.R. Leary & J.P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 425-445). New York: Guilford Press.
- Pierce, J.L. & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (6), 810-834.
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26 (2), 298-310.
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. (2003). The state of psychological ownership: lintegrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7 (1), 84-107.
- Pierce, J.L., Rubenfeld, S.A. & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16 (1), 121-144.
- Prevaas, B.C.J.G., Bos, J. & Stoop, W.J.H. (2018). *Leiderschap van de programmamanager. Hoe jij het verschil maakt in doelgerichte opgaven*. Deventer: Vakmedianet.
- Rogers, C.R. (1947). Some observations on the organization of personality. *American Psychologist*, 2 (9), 358-368.
- Rudmin, F.W. & Berry, J.W. (1987). Semantics of ownership: A free-recall study of property. *Psychological Record*, 37 (2), 257-268.
- Ruijters, M.C., Braak, E.P.M. van de, Draijer, H.M.A., Hartog, C. den, Jonge, F. de, Luin, G.E.A. van & Wortelboer, F.Q. (2016). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Seligman, M.E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Simon and Schuster.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Oxford: Harper.
- Van Dyne, L. & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 439-459.

Auteurs

C. Nelis MSc is adviseur organisatieverandering en organisatieontwikkeling bij C3 adviseurs en managers te Utrecht.



Drs. B.C.J.G. Prevaas is adviseur op het gebied van met name project- en programmamanagement en mede-eigenaar van Good Work Company te Laren. E-mail: bjornprevaas@goodworkcompany.nl.



Prof. dr. M.C.P. Ruijters is hoogleraar leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU, lector bij Aeres Hogeschool Wageningen en adviseur en mede-eigenaar van Good Work Company te Laren.

