



Psychologisch eigenaarschap

Wanneer voelt iemand zich 'eigenaar' over een opdracht of project en hoe stimuleer je dat? Uitleg van het concept aan de hand van Jon L. Pierce

Femke de Jonge

Inleiding

Kort geleden overkwam mij iets vreemds: iemand gaf mij de feedback dat ik goed werk afleverde maar weinig 'eigenaarschap' leek te ervaren bij ons project. Ik schrok van die opmerking, want ik zie mijzelf als iemand met verantwoordelijkheidsgevoel en een hoge professionele norm. Als ik ergens 'ja' tegen zeg dan ga ik ervoor en doe ik mijn uiterste best een klus tot een goed einde te brengen. Ook bij dit project zette ik mij toch maximaal in?!

Toen ik er langer over nadacht, merkte ik echter tot mijn verbazing dat er bij dit project een kern van waarheid in de feedback school. Dat is eigenaardig. Wat maakt dat ik overduidelijk 'ja' zeg tegen een klus en daar vol enthousiasme aan werk, maar me blijkaar nog geen eigenaar ervan voel?

Deze puzzel was de eerste reden om het onderwerp 'psychologisch eigenaarschap' nader te verkennen.

In mijn rol als organisatieadviseur merkte ik al snel dat eigenaarschap in organisaties vaak een 'ding' is. De directie moppert dat managers niet genoeg eigenaarschap tonen voor de tent. Managers verwachten dat professionals meer gaan staan voor wat ze doen. En de projectleider wil dat zijn mensen meer eigenaarschap voor de planning en begroting tonen. De voordelen die aan eigenaarschap worden toegedicht zijn bijvoorbeeld het nemen van verantwoordelijkheid, verbinding tussen mensen (collega's die elkaar helpen) en het nemen van risico's ten opzichte van het grotere geheel. Maar klopt dat ook?

Dit was de tweede reden om het concept eens onder de loep te nemen. Wat is psychologisch eigenaarschap precies en hoe ontwikkelt het zich? Eigenaarschap blijkt een populair begrip te zijn. Op zoek naar het theoretisch fundament, stuit je al snel op Jon L. Pierce. In dit artikel ga ik dieper in op zijn gedachtegoed en de betekenis die dat heeft voor onze professionele ontwikkeling. We maken eerst nader kennis met de man achter het werk.

Theorie

Biografie van Jon L. Pierce

Pierce is geboren in de jaren veertig en opgegroeid op het platteland van Wisconsin in Amerika. Op zijn zesde ging hij naar school en sindsdien is hij, zoals hij het zelf omschrijft, aan het 'leren'. Van zijn ouders heeft hij meegereggen dat werk en carrière belangrijk zijn om jezelf en je kwaliteiten 'in kwijt te kunnen' en je te ontwikkelen.

Zijn vader was een gedisciplineerde en hardwerkende fabrieksarbeider. Maar zoon Jon zag dat hij een hekel had aan zijn baan, die hij ervoer als 'tijdsverspilling'. Ook viel het hem op dat mensen die in een fabriek werken en een product maken, dat product als consument niet kopen maar de voorkeur geven aan het product van de concurrent. Waarom deden zij dat? Waarom kochten zij het door henzelf vervaardigde product niet? Waren zij soms niet trots op wat zij maakten? Het was Pierce's verbazing over dit gedrag die zijn belangstelling wekte voor de relatie tussen individu en organisatie, en de psychologische processen die daarmee gepaard gaan.

Pierce ging uiteindelijk International Management & Organizations studeren aan de Universiteit van Wisconsin. In de zomer van 1970 besloot hij deel te nemen aan het Wisconsin PhD-programma. Zijn promotieonderzoek ging over de reacties van mede-

werkers op organisatiestructuren en het ontwerp van functies. In 1991 publiceerde hij het eerste artikel over psychologisch eigenaarschap. Intussen heeft hij meer dan vijftig artikelen en acht boeken op zijn naam staan. In 2003 verscheen het artikel 'The state of psychological ownership; integrating and extending a century of research' (Pierce, 2003).

Om na jaren van veel en hard werken meer tijd met zijn gezin en familie te kunnen doorbrengen, besloot hij terug te keren naar Minnesota en daar als assistent professor aan de slag te gaan bij de Universiteit van Minnesota Duluth. Hier vervult hij – inmiddels als hoogleraar – nog steeds een onderwijs- en onderzoeksrol. Pierce omschrijft zichzelf als een eeuwige student, lerend van boeken, artikelen, onderzoek, lezingen en andere studenten.

In de tweede helft van de jaren tachtig raakte hij, samen met zijn collega's Morgan en Rubinfeld, betrokken bij een onderzoeksprogramma in een organisatie die bezig was met een transitie van conventioneel eigenaarschap naar eigenaarschap bij medewerkers. Nadat de onderzoekers alle documentatie rondom eigenaarschap bij medewerkers hadden doorgelezen, viel het hun op dat de positieve relatie tussen enerzijds formeel eigenaarschap van medewerkers en anderzijds tevredenheid, intrinsieke motivatie en performance door de onderzoeksliteratuur niet werd ondersteund. Dit fascineerde Pierce en hij besloot een artikel te schrijven over de vraag wat psychologisch eigenaarschap eigenlijk is en wat de gedrags- en sociaalpsychologische effecten hiervan zijn.

Kort samengevat is zijn argumentatie als volgt: tenzij de medewerker daadwerkelijk psychisch ervaart dat hij eigenaar is, zorgt het formele eigenaarschap alléén waarschijnlijk niet voor de positieve effecten zoals die verondersteld worden. Met andere woorden: psychologisch eigenaarschap weegt zwaarder dan formeel eigenaarschap. Ben je formeel eigenaar maar ervaar je geen psychologisch eigenaarschap, dan leidt dat niet tot een toename in tevredenheid, motivatie en prestatie. Maar ben je psychologisch eigenaar zonder formeel eigenaar te zijn, dan ervaar je die voordelen wél. Dit is een interessante redenering, die de volgende vragen oproept:

- ▶ Wat is psychologisch eigenaarschap precies?
- ▶ Welke behoefte vervult het?
- ▶ Hoe ontwikkelt het zich?

Wat is psychologisch eigenaarschap?

Psychologisch eigenaarschap is eigenlijk vrij eenvoudig te definiëren als de mate waarin iemand voelt dat iets 'van hem/haar' is. En dat 'iets' kan van alles zijn: een ding, idee, project, team etc. Er is een drietal kenmerkende eigenschappen te noemen van dit psychologisch eigenaarschap:

- ▶ Het gevoel van eigenaarschap is gelinkt met alles dat over het algemeen geassocieerd wordt met 'mij', 'mijn' en 'ons'.
- ▶ Psychologisch eigenaarschap geeft de relatie weer tussen een persoon en een object (materieel of immaterieel van aard), waarbij de persoon een nauwe verbinding ervaart tussen het onderwerp en zichzelf.
- ▶ De mate van psychologisch eigenaarschap is complex en bestaat uit een cognitieve en een affectieve (door gevoel geladen) kern.

Welke behoefte vervult psychologisch eigenaarschap?

De volgende vraag is nu welke behoefte dit psychologische eigenaarschap vervult. Welk verlangen wordt hierdoor bevredigd? Er zijn drie behoeften die aan psychologisch eigenaarschap ten grondslag liggen: het verlangen om doeltreffend en effectief te zijn, het verlangen naar een eigen kleur en identiteit, en het verlangen om ergens bij te horen.

Laten we deze behoeften eens nader bekijken.

De eerste behoefte is het menselijk verlangen om doeltreffend en effectief te kunnen handelen. Dit heeft te maken met de behoefte om 'in control' te zijn. En om dat te zijn, is eigenaarschap over bepaalde onderwerpen nodig.

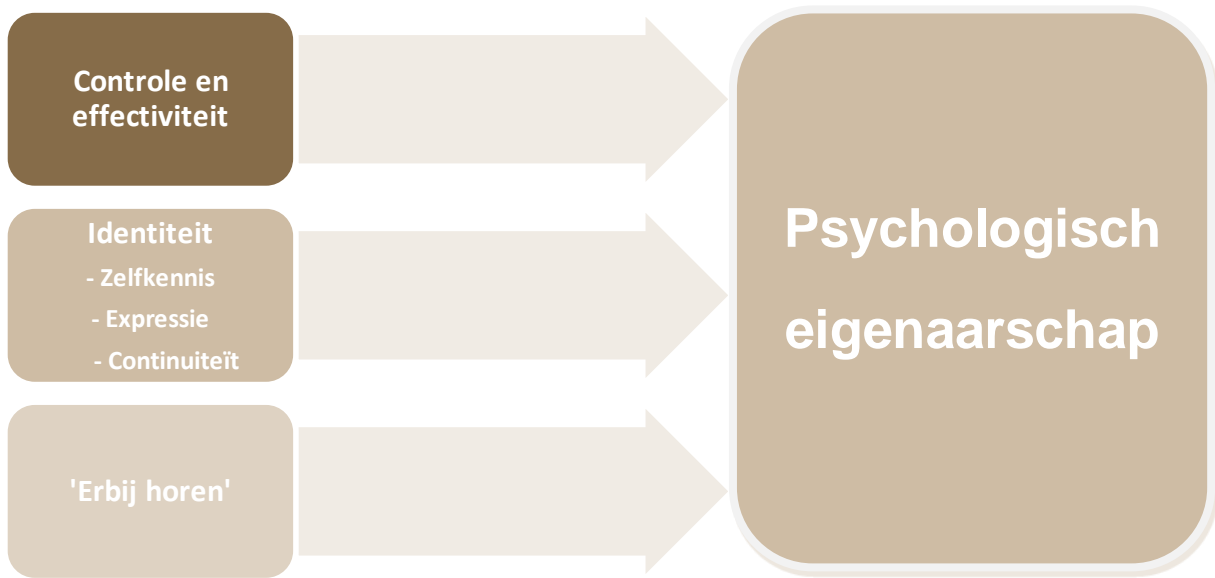
Een tweede behoefte is die van identiteit. Eigenaarschap helpt mensen om te komen tot een definitie van zichzelf. Het helpt hen om uitdrukking te geven aan hun identiteit over een langere periode. Hieronder licht ik dit kort toe:

- **Zelfkennis:** Onze 'bezittingen', in combinatie met reflectie op hun betekenis, bewerkstelligen niet alleen dat ons gevoel van identiteit – de manier waarop we onszelf definiëren – wordt gevormd, maar dat het wordt onderhouden, gereproduceerd en getransformeerd. Een standaardvoorbeeld is de auto die iemand besluit te kopen. Mensen kiezen daar vaak heel bewust voor en voelen zich verbonden met het beeld dat bij hen en in de omgeving van dat automerk bestaat. Zo staat een Saab doorgaans voor linkse intellectualiteit en een Volvo voor betrouwbaarheid.
- **Expressie van identiteit aan anderen:** Bij het vertellen wie we zijn, wat we doen en wie of wat we willen worden, kunnen 'dingen' een rol spelen ter ondersteuning hiervan. Zo is de manier waarop iemand zich verhoudt tot zijn baan een element waarmee hij uitdrukking geeft aan zijn identiteit: 'Mijn werk is heel belangrijk voor me, ik ben ambitieus en wil iets betekenen voor de maatschappij. Ik ben dan ook bestuurslid van onze beroepsvereniging.'

- **Continuïteit van identiteit:** 'Bezittingen' geven mensen een comfortabel gevoel en leggen een emotionele verbinding tussen henzelf en hun (familie)verleden. 'Bezittingen' vertegenwoordigen herinneringen aan iemands eigen identiteit over een langere periode. Bijvoorbeeld het wiegje waar overgrootvader nog in heeft gelegen en dat van generatie op generatie wordt doorgegeven.

Een derde verlangen dat ten grondslag ligt aan het ontstaan van psychologisch eigenaarschap, is de behoefte een eigen plek te hebben en 'erbij' te horen ('sense of belonging'). Psychische verbondenheid zorgt bijvoorbeeld voor 'jouw' afdeling of 'jouw' idee. ←

Schematisch weergegeven zien de verlangens die aan psychologisch eigenaarschap ten grondslag liggen er als volgt uit:



Hoe ontwikkelt psychologisch eigenaarschap zich?

Nu we weten wat het is en waardoor het ontstaat, rest ons de vraag hoe psychologisch eigenaarschap zich ontwikkelt. Ook hier helpt Pierce ons met een drieluik:

1. **Controle over het onderwerp**

Zoals eerder gesteld: hoe meer controle, hoe meer psychologisch eigenaarschap. Vanuit dat oogpunt is het dus goed iets meer te weten over 'controle'. Een hanteerbaar en informatief perspectief is in dit verband het werk van Covey (2006). In zijn boek *The 7 habits of highly effective people* beschrijft hij de cirkels van invloed en betrokkenheid. Het model dat hij daarin ontwerpt, laat zien dat er een verschil is tussen onderwerpen waarbij je betrokken bent (cirkel van betrokkenheid) en onderwerpen waar je invloed op hebt en waarvan je je eigenaar kan voelen (cirkel van invloed). Betrokkenheid betekent niet direct dat er sprake is van eigenaarschap, maar impliceert eerder dat er sprake is van draagvlak. Zaken binnen de cirkel van invloed komen overeen met eigenaarschap zoals dat in de sociaalpsychologische literatuur beschreven wordt.



2. Het onderwerp van dichtbij leren kennen

Soms trekt een onderwerp je enorm aan en duik je erin: hoe meer je erover te weten komt, hoe meer je ervan wilt weten. Het wordt een beetje 'van' jou. Wanneer je over een langere periode een onderwerp uitdiept voor werk, privé of andere zaken, zal zich een gevoel van eigenaarschap ontwikkelen. Dit concept is mooi uitgewerkt door Kieran Egan in zijn *Learning in Depth* (2011). Als leraar laat hij kinderen in experimenteel onderwijsproject een al op jonge leeftijd een onderwerp omarmen waar zij de twaalf jaar die erop volgen een portfolio van opbouwen. Zij krijgen de kans zich hun onderwerp (zonder tijdsdruk of beoordeling) geheel eigen te maken. Het achterliggende idee is dat deze manier van 'diepteleren' vorm geeft aan de manier waarop deze kinderen in de toekomst dingen leren: 'The more you know about something, the more imagnate it will be.'

3. Zelf investeren in het onderwerp

Ten slotte ontwikkelt eigenaarschap zich doordat je er veel tijd en energie in stopt. Besteed je bijvoorbeeld veel aandacht aan een project om het van de grond te krijgen, dan is de kans groot dat jij je eigenaar voelt van het project. Je voelt je verantwoordelijk voor het slagen ervan (of dat nu reëel is of niet) en zal het 'beschermen'. Een voorbeeld is een docent die zich eigenaar voelt van zijn klaslokaal. Hij heeft het helemaal naar zijn eigen smaak ingericht en aangekleed, maar op het moment dat een andere docent lesgeeft in datzelfde lokaal en er veranderingen in aanbrengt (bijvoorbeeld de tafels anders opstelt of posters ophangt), is de eerste docent doorgaans 'not amused'. Dit fenomeen zie je ook terug als je op bezoek komt bij organisaties die werken met semi-flexplekken. Mensen proberen op die plekken toch hun territorium af te bakenen door er iets van zichzelf aan toe te voegen.

Sturende factoren

Volgens Pierce is er nog een aantal andere factoren van belang in het proces naar psychologisch eigenaarschap. Zo spelen kenmerken van het individu een rol. De mate waarin iemand bijvoorbeeld behoefte heeft om 'erbij te horen' verschilt per persoon. Verder zien we dat de kenmerken van het (potentiële) 'onderwerp' van psychologisch eigenaarschap van belang zijn. Bijvoorbeeld de mate waarin het onderwerp de drie basisbehoeften vervult die eerder zijn omschreven en het vermogen van het onderwerp om de routes waarlangs psychologisch eigenaarschap ontstaat te faciliteren. Ten slotte zijn ook de kenmerken van de context waarin psychologisch eigenaarschap speelt van belang. Je kunt hierbij denken aan een sterk hiërarchische organisatie versus een zeer platte organisatie of een cultuur waarin onderlinge relaties centraal staan of een cultuur waarin materiële zaken op de eerste plaats komen.

Reflectie

Alles overziend biedt Pierce vooral toegevoegde waarde bij het vergroten van ons begrip van psychologisch eigenaarschap en de effecten ervan. Hij heeft een aantal wezenlijke kenmerken benoemd van het verschijnsel psychologisch eigenaarschap en heeft laten zien hoe het tot stand komt. Laten we eens kijken welke relevantie zijn theorie voor de praktijk heeft. Van opdrachtgevers krijg ik regelmatig vragen over kwesties waarin eigenaarschap een rol speelt. Voorbeelden zijn:

- 'Wij hanteren als zorgverzekeraar drie kernwaarden: klantgerichtheid, kwaliteit en eigenaarschap. Maar ik heb niet het idee dat die ook echt leven. Hoe kunnen we de kernwaarden in onze dagelijkse praktijk zichtbaar krijgen?'

➔ 'Mijn teamleden pakken te weinig uit zichzelf op. Ik wil dat hun eigenaarschap ten aanzien van onze opgave als team vergroot wordt en dat zijzelf initiatief nemen.'

Hoe kan psychologisch eigenaarschap in organisaties ontwikkeld worden? Laten we hier gebruikmaken van de inzichten van Pierce om te kijken hoe om te gaan met psychologisch eigenaarschap in organisaties. Per onderdeel van het door hem ontwikkelde drieluik om eigenaarschap in organisaties te versterken, geef ik op basis van het werk van Covey, Egan en Csikszentmihalyi een aantal denkrichtingen weer.

Controle over het onderwerp

Covey (2004) doet de aanbeveling om een helder onderscheid te maken tussen de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed. In de cirkel van betrokkenheid vallen de onderwerpen waarbij je je betrokken voelt, maar waarbij je niet de beleving hebt dat je er invloed op kunt uitoefenen. Iedereen kent deze onderwerpen wel; er wordt regelmatig bij het koffieapparaat over geklaagd. Denk bijvoorbeeld aan het ICT-systeem, de leiding vanuit de top van de organisatie of wetswijzigingen die de organisatie op een negatieve wijze raken.

Zaken waarvan je de indruk hebt dat je er wél invloed op kunt uitoefenen, vallen binnen de cirkel van invloed. Dit zijn onderwerpen waarvoor je in actie kunt komen of waarop je gedrag kunt uitoefenen dat het gewenste effect sorteert. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opzetten van een verbeterproject voor iets waar je al tijden van denkt dat het beter kan, collega's aanzetten tot meer samenwerking of een gesprek aangaan met een hoger leidinggevende over jullie onderlinge interactie.

Door dit onderscheid in cirkels te maken en te kiezen waar je wel en niet in investeert, voorkom je dat je energie verliest aan zaken waar je niet daadwerkelijk iets aan kunt veranderen. Bovendien kun je onderzoeken waar de cirkel van invloed – indien gewenst – vergroot kan worden.

Het onderwerp van dichtbij leren kennen

Egan doet met zijn 'Learning in Depth' de suggestie om je een onderwerp eigen te maken door het van dichtbij te leren kennen. Het hoofdadvis dat ik uit zijn werk haal is 'focus aanbrengen'. Door één thema te kiezen waarin je je langere tijd verdiept, concentreert je blikveld zich en valt je alles op wat in je omgeving met dat onderwerp te maken heeft. Vervolgens is het iets dat je in je dagelijks leven met je meeneemt. Je hebt het erover met de mensen om je heen, je zoekt er informatie over op en probeert het onderwerp vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Een voorbeeld is het moment waarop een specialist ervoor kiest om leidinggevende te willen worden, daar vervolgens over gaat lezen en praten. Ook let hij beter op hoe anderen invulling geven aan hun leiderschap.

Zelf investeren in het onderwerp

Csikszentmihalyi is één van de grondleggers van de positieve psychologie en de bedenker van het begrip 'flow'. Uit zijn werk komt duidelijk naar voren dat het leren en creëren op basis van je sterktes (i.p.v. zwaktes) helpt om flow te ervaren. Flow omschrijft hij als een toestand waarin men zo betrokken is bij een activiteit dat men alles om zich heen vergeet. Deze toestand wordt als zeer prettig ervaren en motiveert om nogmaals in deze flow terecht te komen. Wanneer de keuze van het onderwerp waarin geïnvesteerd wordt, samenhangt met de sterktes van de betreffende persoon, dan helpt dat om een positieve ervaring te creëren. Wanneer er dus aandacht wordt besteed aan de match tussen het onderwerp waarin geïnvesteerd wordt en de sterktes en intrinsieke motivatie van de persoon die investeert, is de kans groter dat iemand in een toestand van flow

'Flow ... zorgt ervoor dat het gevoel van psychologisch eigenaarschap toeneemt'

terecht komt dan wanneer dat niet het geval is. Dit zorgt er weer voor dat het gevoel van psychologisch eigenaarschap toeneemt.

Referenties

- Brown, G., Pierce, J.L. & Crossley, C. (2013). 'Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings'. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 35, Issue 3, pages 318–33. Hoboken: Wiley Blackwell
- Covey, S.R., (2004). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Free Press
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow. Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Boom
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum
- Egan, K. (2010). *An Imaginative Approach to Teaching*. Hoboken: John Wiley and Sons Ltd.
- Pierce, Jon L. (2002). *The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research*. Washington: Review of General Psychology
- Pierce, J.L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). 'Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model'. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 477-496. Hoboken: Wiley Blackwell