

## Eigenaarschap en leiderschap : een twee-eenheid

### Ann Moreels

#### → Introductie

Herken je dit ook ? Een juweeltje bestaande uit 2 delen : de ene partner draagt het ene deel en de andere partner het andere deel. En samen vormt het 1 geheel : een twee-eenheid. Welnu, hetzelfde kunnen we zeggen van eigenaarschap bij medewerkers en positief leiderschap (bij de leidinggevenden). Het zijn 2 delen van 1 samenwerkingsgeheel, en we willen dit heel graag hier uitleggen. Een boeiende verkenningstocht in de visies op eigenaarschap en op de manier waarop je dit kan ondersteunen in het team en/of de organisatie.

#### → Wat is eigenaarschap ?

Eigenaarschap is een breed begrip dat bovendien vaak door diverse personen (b.v. praktijkmensen, organisatieadviseurs, enz.) op een eigen wijze wordt ingevuld. Het zoomt vooral / meestal in op de medewerker en focust op :

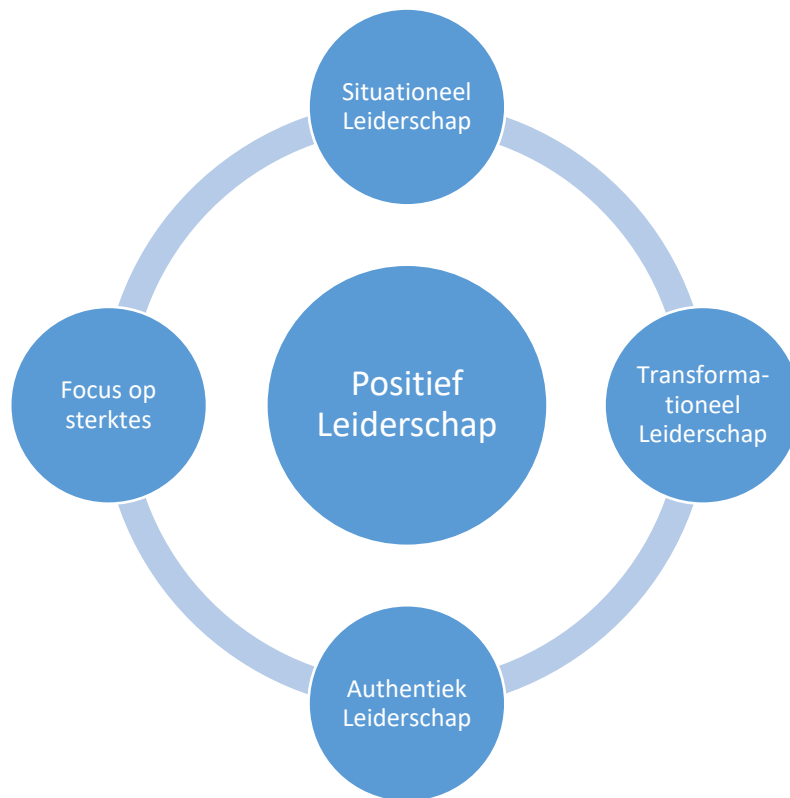
- Het verantwoordelijkheid (willen) nemen voor zijn/haar job, taken, enz.
- Afspraken nakomen
- Een echte bijdrage leveren tot het team en de organisatie.

Dit is vaak de zeer korte definitie van eigenaarschap bij medewerkers. Iets meer concreet gaat het om de volgende gedragingen die we dan vaak zien bij medewerkers :

- Zich verantwoordelijk voelen voor zijn/haar functie, die verantwoordelijkheid ook nemen (ook binnen een context van veel procedures, regels en richtlijnen), en aanspreekbaar zijn op de eigen verantwoordelijkheden; ook zich vanuit zijn verantwoordelijkheidsgevoel ontfermen over bepaalde zaken / projecten / mensen / taken / enz.
- Duidelijke afspraken maken met diverse betrokkenen in de organisatie, meestal in overleg, en deze ook nakomen; indien men ze niet kan invullen, hierover ook tijdig communiceren en mee proactief oplossingen zoeken of voorstellen doen
- Flexibel zijn (in de meest brede zin b.v. naar innovaties, veranderingen, ev. uren, enz.), zonder zichzelf weg te cijferen uiteraard (want dan is er ook geen sprake van eigenaarschap)
- De leidinggevende en teamleden / collega's mee ondersteunen via het nemen van initiatief, het vooruitkijken, het proactief zijn, het signaleren van zaken, enz.

Eigenaarschap wordt vaak gezien als deeltje van het 'samenwerkingsjuweel'. Om een positieve leider te kunnen zijn (zie model), is dit eigenaarschap bij medewerkers nodig, en vice versa : een medewerker die zich eigenaar wil voelen van zijn/haar job en werkcontext heeft ook behoefte aan een positieve leider.

Ziehier het moderne leiderschapsmodel waarvan sprake (zie : Ann Moreels) :



Samengevat kunnen we dus duidelijk concluderen dat positief leiderschap (vanuit zijn 4 pilaren nl. steunend op situationeel, transformationeel, authentiek leiderschap en de op sterktes gerichte aanpak) hand in hand dienen te gaan met het eigenaarschap van de medewerker(s). We gaan hierop 'straks' verder in.

➔ Wat is eigenaarschap, vanuit wetenschappelijk oogpunt.

Heel boeiend om hierbij te vermelden zijn de inzichten van Jon L. Pierce.

Pierce werd geboren in de jaren veertig en groeide op in Wisconsin (USA). Op zijn zesde ging hij naar school en sindsdien is hij, zoals hij het zelf vertelt, aan het 'leren'. Pierce omschrijft zichzelf als een eeuwige student, lerend van boeken, artikelen, onderzoek, lezingen en andere studenten. Van zijn ouders heeft hij meegekregen dat werk en carrière belangrijk zijn om jezelf en je kwaliteiten 'in kwijt te kunnen' en je te ontwikkelen.

In 1991 publiceerde hij het eerste artikel over psychologisch eigenaarschap. Intussen heeft hij tientallen artikelen en heel wat boeken op zijn naam staan. Hij definieert dit begrip als :  
 “*psychological ownership* is the “state in which an individual feels as though a target of ownership or a piece of that target is theirs” (2001, p. 266). Vertaald : “Psychologisch eigenaarschap is eigenlijk heel simpel te definiëren als de mate waarin iemand voelt/ervaart dat iets ‘van hem/haar’ is. En dat ‘iets’ kan van alles zijn: een ding, idee, project, enz.”

Hoe begon het allemaal ?

In de tweede helft van de jaren tachtig raakte hij, samen met zijn collega's Stephen Morgan en Susan Rubenfeld, betrokken bij een onderzoeksprogramma in een organisatie die bezig was met een veranderingsproces van 'conventioneel eigenaarschap' naar 'eigenaarschap bij medewerkers'. Nadat de onderzoekers alle documentatie rondom eigenaarschap bij medewerkers hadden doorgelezen, viel het hen op dat de positieve relatie tussen enerzijds 'formeel eigenaarschap van medewerkers' (dus medewerkers die formeel / officieel mee eigenaar worden in/van (onderdelen van) de organisatie) en anderzijds 'tevredenheid, intrinsieke motivatie en performance (prestaties)' door de onderzoeksliteratuur niet werd ondersteund. Dit fascineerde Pierce en hij besloot een publicatie te maken over de topic 'psychologisch eigenaarschap' 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 oorspronkelijk verwacht werden."

Met andere woorden: *psychologisch eigenaarschap* weegt zwaarder dan formeel eigenaarschap. Ben je formeel eigenaar maar ervaar je / voel je geen psychologisch eigenaarschap, dan leidt dat *niet* tot een versterking van de tevredenheid, motivatie, energie en prestaties. Maar ben je psychologisch eigenaar zonder formeel eigenaar te zijn, dan ervaar je die voordelen mogelijks wél. Dit is een interessante redenering, die Pierce aanzette om nog meer te graven.

Hij ging diepgaand onderzoeken wat psychologisch eigenaarschap precies is.

Er zijn drie kenmerken te noemen van dit psychologisch eigenaarschap (met veel dank aan : Femke De Jonge, 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 (rationele, kennismatige) en een affectieve (door gevoel geladen) kern".

De volgende vraag is nu welke behoefte of intern verlangen dit psychologische eigenaarschap vervult.

Er zijn drie behoeften die aan psychologisch eigenaarschap ten grondslag liggen :

- het verlangen om doeltreffend, doelgericht en effectief te zijn
  - Dit heeft te maken met de behoefte om 'in control' te zijn, om controle en impact te hebben over bepaalde zaken. Om dat te zijn, is eigenaarschap over bepaalde onderwerpen / thema's / enz. nodig. Hoe meer (het gevoel van) controle, hoe meer psychologisch eigenaarschap. Denk hierbij aan de cirkel van invloed en betrokkenheid.



(zie : S. Covey)

- het verlangen naar een eigen 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.
- het verlangen om ergens bij te horen
  - Dit heeft te maken met de behoefte om een eigen plek te hebben en 'erbij' te horen. Men spreekt in dit kader van psychologische verbondenheid zodat men kan spreken over b.v. 'ons team', 'ons project', 'mijn idee', enz.

➔ Voorwaarden die eigenaarschap mogelijk maken / stimuleren

We sommen hier enkele (van de vele) voorwaarden op die belangrijk zijn in het bevorderen / stimuleren / mogelijk maken van eigenaarschap. Deze voorwaarden kunnen we bundelen in :

1/ voorwaarden i.v.m. de medewerker zelf

b.v. medewerkers moeten willen en kunnen, moeten best ook zelfvertrouwen hebben, oplossingsgericht zijn, eigen verantwoordelijkheid durven nemen en deze ook 'opvragen', en ook zich durven ontfemen over zaken. Hij / zij staat best ook open voor nieuwe ideeën / visies / veranderingen en wil heel graag groeien en zich ontwikkelen. Proactiviteit is ook een belangrijk kenmerk, net als maturiteit (als persoon en professional). Dit zijn slechts enkele kenmerken bij het individu die eigenaarschap kunnen versterken (of net niet als ze minder tot niet aanwezig zijn). Tevens ziet men dat medewerkers die graag en snel 'excuses' verzinnen (b.v. i.v.m. redenen die buiten zichzelf liggen, b.v. verwijzend naar de wetgeving, werkdruk, leidinggevende, het beleid, vervelende collega's, enz.) een lage mate van eigenaarschap vertonen.

## 2/ voorwaarden i.v.m. de leidinggevende(n)

o.a. de must om in het positief leiderschap te willen instappen. We gaan hierop zo dadelijk nog meer in.

## 3/ voorwaarden gelinkt aan de job / functie

b.v. duidelijkheid rondom de job, de mogelijkheden, de 'aflijning' of breedte, enz.; de mate van zelfstandigheid in de job; de mate van mogen/kunnen innoveren en experimenteren in de job

## 4/ voorwaarden gelinkt aan het team

o.a. onderling vertrouwen, positieve sfeer, positieve groepsdynamiek, het niet afstraffen van mensen bij het nemen van initiatieven, gezonde 'concurrentie', mekaar kunnen stimuleren, echte verbinding tussen de teamleden, enz. zijn allemaal beïnvloedende factoren inzake eigenaarschap (van het ganse team en/of van de teamleden). Heel vaak wordt een hoog niveau van psychologisch teameigenaarschap gelinkt aan zelfsturing in een team.

## 5/ voorwaarden gelinkt aan de organisatie(cultuur)

o.a. een cultuur die initiatieven nemen en innovaties aanmoedigt, die mensen probeert te 'linken' aan de organisatie en een goed gevoel wil geven vanuit de waarden van de organisatie, het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid, flexibele structuur, enz.

➔ Eigenaarschap en de manier van leidinggeven (met veel dank aan : Etion – Geert Janssens, inspiratienota 95, 2017 rond psychologisch eigenaarschap)

Onderzoek toont aan dat sterk gestructureerde en hiërarchische omgevingen de ontwikkeling van het eigenaarschapsgevoel belemmeren of zelfs ondermijnen / ontmoedigen. Diverse wetten, normen, regels, en uiteraard de hiërarchie die deze strak toepast, beperken de mogelijkheden tot effectiviteit en zelfidentificatie, en dus tot een volwaardig psychologisch eigenaarschap. "Mechanistische en bureaucratisch georganiseerde structuren of omgevingen limiteren de ontwikkeling van zelfsturing en zelfcontrole."

Cruciaal daarbij is het mensbeeld dat de leiding hanteert. "Wie principieel vertrekt vanuit wantrouwen in medewerkers moet niet dromen van de ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap." De principes van de zogenaamde theorie X (van McGregor) nl. dat medewerkers van nature lui zijn, geen verantwoordelijkheid willen opnemen, dus gecontroleerd moeten worden, zijn dus allesbehalve bevorderend voor het psychologisch eigenaarschap.

Psychologisch eigenaarschap veronderstelt dat de leider vertrouwen heeft in zijn medewerkers, en bereid is om medewerkers – binnen hun kennen en kunnen - voldoende ruimte en autonomie te geven. Positief leiderschap dus ... "Zo creëert men hefboomen en zal het verlangen naar effectiviteit

en zelfidentiteit vanzelf uitmonden in een hogere betrokkenheid. Het is dus belangrijk dat de leiding erin gelooft en de ontwikkeling van het gevoel van eigenaarschap niet in de weg staat. Verbinding creëren met en tussen medewerkers vraagt daarom om kwetsbaar leiderschap. Dit betekent concreet dat de leiding van een organisatie weet dat ze niet alles (beter) weet en daar ook naar handelt.”

Positief leiderschap is dus een ‘must’ om eigenaarschap bij medewerkers te creëren en ... dit eigenaarschap bij medewerkers zal positief leiderschap ook aanmoedigen en versterken.

➔ Enkele tips naar meer psychologisch eigenaarschap in teams / een organisatie

Graag ronden we deze bijdrage af met het formuleren van 10 tips naar het versterken / bevorderen van psychologisch eigenaarschap :

- Zoals eerder aangegeven is de ingesteldheid, de persoonlijkheid van uw medewerkers zeer belangrijk, dus heel belangrijk om de mate van ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap bij de *werving & selectie* zeer nadrukkelijk mee te nemen
- Hetzelfde kunnen we zeggen over de *aanwerving van uw leidinggevenden* : doe geen toegevingen, hun impact is te groot en te bepalend en kan een heel team of een hele organisatie positief (of negatief ...) impacteren
- Denk na over de *‘vormgeving’ van functies*, zodat ze betekenis hebben, ruimte bieden aan mensen tot het invullen ervan op eigen en diverse wijzen. Maak geen te strakke functie- of rolbeschrijvingen op, maar laat ruimte voor en mogelijkheden tot initiatief aan de medewerker. Anderzijds moeten functies ook voldoende ‘vol’ zijn, dus voldoende ‘werkmogelijkheden’ leveren.
- *Hoe teams zijn samengesteld*, is heel bepalend voor de mate waarin individuen psychologisch eigenaarschap durven opnemen. Veel negativiteit, veel klagen en zagen, veel negatieve sociale controle (“niet te veel doen hoor, want dit willen we niet in het team, en je wilt toch geen team-breker zijn”), veel conflicten, enz. zijn ‘kapotmakers’ van eigenaarschap. Reageer hierop dan ook, snel en kordaat als organisatie.
- Werken aan uw organisatie, in de richting van *collectief psychologisch eigenaarschap* is belangrijk, niet evident (afhankelijk van uw ‘vertrekpunt’), en een stevig veranderingstraject. Pak dit dan ook bewust, kordaat, in overleg maar ook beslissingnemend, durvend en positief aan. Laat ook snel resultaten zien, en durf mensen absoluut mee betrekken bij wat mogelijk is in hun functie en rol. Psychologisch eigenaarschap en veranderingstrajecten gaan eigenlijk hand in hand.
- *Maak het onderwerp bespreekbaar in uw organisatie en neem het mee in uw leiderschapstrajecten*. Tegenwoordig worden heel wat leiderschapstrajecten uitgebouwd, zonder over eigenaarschap te spreken bij medewerkers. We geloven niet dat positief leiderschap in een organisatie echt kan ontwikkeld worden, zonder een sterk psychologisch eigenaarschap bij de medewerkers (en vice versa).
- Moedig eigenaarschap aan, maar wees ook kordaat als men ‘egotripperij’, ‘alleen de eigen weg bewandelen’, ‘eigen goesting doen’, enz. begint te zien. Psychologisch eigenaarschap is geen vrijgeleide voor ‘dat doen wat ik wil’. *Uiteindelijk past psychologisch eigenaarschap wel in de doelen, in de waarden, missie en visie van de organisatie*. Psychologisch

eigenaarschap is dus geen 'excuus' om veel initiatieven te nemen die weinig of niets met de focus van de organisatie te maken hebben.

- *Communicatie* hierover (positief leiderschap – psychologisch eigenaarschap) is essentieel; maak dit onderwerp bespreekbaar in de organisatie, en stel verwachtingen naar elk van de medewerkers en leidinggevendenden toe (b.v. in de feedbackgesprekken)
- De huidige tendensen in onze besturen naar *meer feedback geven aan elkaar (en er ook mee kunnen omgaan !)* past perfect binnen dit geheel van 'positief leiderschap – psychologisch eigenaarschap'
- En ten slotte : werken aan positief leiderschap en aan psychologisch eigenaarschap vraagt *tijd, is een continu proces, een leer- en groeitraject, en eindigt nooit*. Dat maakt het geheel ook superboueiend !

#### ➔ Bronnen

Covey, S. R. The 7 habits of Highly Effective People. Powerful lessons in personal Change. FlanklinCovey, 2004.

De Jonge, F. Psychologisch Eigenaarschap. Artikel vrij te lezen op internet.

Janssens, G. (Etion). Inspiratienota 95 rond psychologisch eigenaarschap (2017). Artikel vrij te lezen op internet.

McGregor, D. Human Side of Enterprise. McGraw Hill, 2006.

Moreels, A. Positief Leiderschap. In : Praktijkboek Kwaliteitszorg in de Welzijnsvoorzieningen. Politeia, 2019.

Pierce, J. L. , Kostova, T. , & Dirks, K. T. Towards a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review, 26, p. 298–310; 2001 .