

De route naar eigenaarschap

Betrokken raken, verantwoordelijkheid krijgen, eigenaarschap nemen

Maaïke van Walstijn & Mary van Boxtel

Onze wereld is in verandering: om aan de toekomstige vraag naar zorg te voldoen, is er behoefte aan actieve participatie van burgers. In bedrijven worden verantwoordelijkheden steeds vaker dicht bij de werkvloer belegd, het eigenaarschap voor de buurt moet bij de burger liggen, hele organisaties moeten 'kantelen', et cetera.

Als we het modewoord van de afgelopen jaren in 'organisatieland' moeten kiezen, zou dat 'eigenaarschap' zijn. Je hoort het overal. De minister roept: "De burger moet eigenaar worden van zijn eigen leven". De manager verzucht: "Mijn medewerkers nemen geen eigenaarschap," en burgers en medewerkers menen dat ze best eigenaarschap willen nemen, maar voortdurend onteigend worden.

Veel organisaties werken met afdelingen die onderverdeeld zijn in teams. Steeds vaker hebben die teams geen leidinggevende meer, maar alleen een teamcoördinator. Teams krijgen dan predikaten als *zelfsturend*, *zelf-organiserend*, *zelfstandig* of *resultaatverantwoordelijk*. Daarmee wordt dan bedoeld dat de teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de resultaten en samen mogen (moeten) bepalen hoe ze dat gaan doen. Dit heet dan *gedeelde verantwoordelijkheid*. Maar al te vaak wordt daar ook de term (*gedeeld*) *eigenaarschap* opgeplakt. Verantwoordelijkheid en eigenaarschap zijn echter niet hetzelfde; wel zijn ze aan elkaar verwant en vormt *verantwoordelijkheid* het opstapje naar daadwerkelijk *eigenaarschap*.

In dit artikel willen wij u uitnodigen om *Eigenaarschap* te bekijken in relatie tot *Verantwoordelijkheid* en *Betrokkenheid*. Door deze begrippen van elkaar te onderscheiden, wordt het mogelijk een route uit te zetten naar werkelijk *Eigenaarschap*. Eigenaarschap heeft namelijk de potentie in zich van grotere tevredenheid van medewerkers, meer motivatie, betere resultaten en succesvolle verandertrajecten.

1. Eigenaarschap

Van Dale omschrijft *Eigenaarschap* als: "Persoon wie iets in eigendom toebehoort". Eigendom is dan: "De omstandigheid dat een zaak iemand toebehoort, het recht of de heerschappij over een zaak, het recht iets zijn eigen te noemen". Zo kunnen we dus eigenaar zijn van een fiets, een huis, een huisdier, een bedrijf etc. En zijn we eenmaal eigenaar in deze formele, juridische zin, dan brengt dat allerlei verantwoordelijkheden met zich mee. Zo zijn we als eigenaar van een huis verantwoordelijk voor de staat van dat onroerend goed, voor het onderhoud, de toegang ertoe etc.

Ook binnen organisaties en in de maatschappij spreken we over *eigenaarschap*. Maar dan bedoelen we niet het formele, juridische eigenaarschap maar juist de

psychologische kant. *Psychologisch eigenaarschap*¹ duidt op de gevoelstoestand (state of mind) waarin mensen ‘gevoelens van bezit’ ervaren over iets. Om deze gevoelens te hebben, hoeven we overigens helemaal geen eigenaar-in-juridische-zin te zijn, al helpt dat wel.

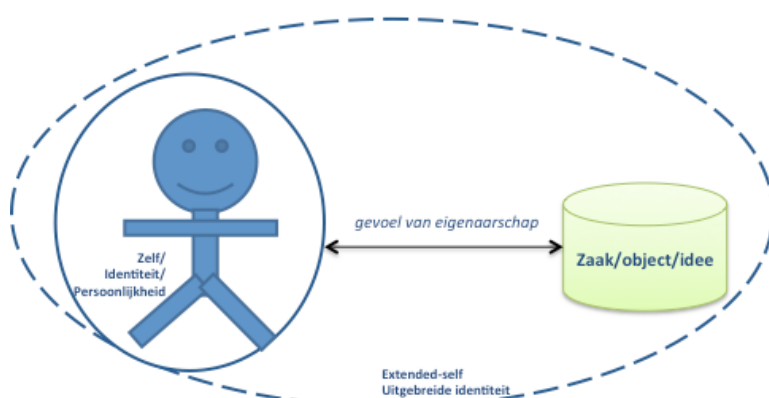
Psychologisch Eigenaarschap gaat dus om een gevoelstoestand, om persoonlijke gevoelens ten opzichte van iets (of iemand). We blijken gevoelens van eigenaarschap te kunnen ontwikkelen over tal van zaken:

- Materiele objecten zoals auto’s en koffiemokken,
- Persoonlijke vaardigheden, bijvoorbeeld goed kunnen tekenen,
- Gedachten en ideeën (mentale processen),
- Ruimte zoals een kantoor en parkeerplaats,
- Taken en banen,
- Werkresultaten (dat wat we maken, produceren, schilderen, boetseren etc.),
- Acties/processen zoals helpen, inkopen,
- Mensen, relaties (partner, teamlid),²
- Sociale systemen (team, organisatie).

Of we ons ergens eigenaar over voelen, kan meestal vaak eenvoudig worden afgeleid uit de taal die wordt gebruikt: “van mij”, “mijn”, “ons”.

*“Dat project **van mij**, gaat best goed. Ik denk dat ik **mijn** doelen op tijd ga halen.”*

*“**Onze** missie is: Kwaliteitszorg voor mensen en door mensen. Oftewel de integrale benadering van **onze** cliënt (voor wie wordt gewerkt) en **onze** medewerkers (door wie wordt gewerkt).”*



Afbeelding 1 Psychologisch eigenaarschap

¹ Ook wel *mentaal eigenaarschap* genoemd.

² Al heeft dit laatste gezien de slavernijgeschiedenis en mensenhandel een hele nare bijmaak, toch kunnen we ons eigenaar voelen van bijvoorbeeld onze kinderen of onze partner.

Oorsprong en opbrengst van eigenaarschap

Eigenaarschap is in veel wetenschappelijke disciplines onderzocht. Dat het –althans in de westerse wereld- heel veel voorkomt, lijdt geen twijfel. Wel verschillen de meningen over de oorsprong van deze gevoelens. Sommigen zien onze biologische drift om te verzamelen en te hamsteren als oorsprong, anderen wijzen op de manier waarop we relaties vormen met mensen en zaken, en weer een andere groep ziet het socialisatieproces waar we mee worden opgevoed als de oorsprong: “Zoek je emmer en schepje, we gaan naar huis”, “Niet aankomen, dat is niet van jou!” .

Of het nu wel of niet echt in ons DNA zit ingebakken, wel is duidelijk hoe gevoelens van eigenaarschap ontstaan en gedurende de tijd sterker worden. Zo blijken we ons pas eigenaar over iets te gaan voelen als we er controle over hebben, als we het goed leren kennen en er veel van onszelf in investeren. Niet alleen wat betreft tijd en energie, maar er ook echt iets aan toevoegen.

Belangrijk is te beseffen dat het mensen persoonlijk echt iets oplevert om (gevoelens van) eigenaarschap te ervaren. Het appelleert aan een diepgewortelde behoefte om:

1. Van betekenis te zijn: verschil maken, competent zijn, controle uitoefenen invloed hebben, gewenste en verwachte effecten bewerkstelligen.
2. Je ergens mee te identificeren: eigen identiteit, persoonlijkheid, herkenning.
3. Ergens in thuis te zijn: een eigen plek of territorium hebben.
4. Gestimuleerd te worden.

Vrij vertaald willen mensen zich dus graag iets toe-eigenen om er een eigen stempel op te kunnen drukken, om zichzelf er mee te identificeren en zich er mee te vertonen aan de buitenwereld, en om zich er druk over te maken en in op te gaan.

Zo bezien is het heel begrijpelijk dat we (althans velen van ons) in een nieuw huis meteen gaan klussen en het belangrijk vinden in welke type en kleur auto we rijden. Maar het zou ook kunnen verklaren waarom een nieuwe directeur, na een rondgang door ‘zijn’ bedrijf, vaak als eerste de structuur van het bedrijf wil veranderen. We spiegelen ons er namelijk -letterlijk en figuurlijk - in!

Effecten van eigenaarschap

Nu zult u zich wellicht afvragen wat dan eigenlijk het nut is van psychologisch eigenaarschap in de context van organisaties en de maatschappij. Zeker als het ‘maar’ een gevoel is. In onze ogen is eigenaarschap zelf niet zozeer het doel, dat is slechts het middel, de tussenstap. Het doel ligt juist bij de positieve effecten die eigenaarschap met zich mee kan brengen.

Het gevoel van eigenaarschap is namelijk sterk van invloed op ons gedrag, op onze motivatie en onze attitude. En daar ligt de echte meerwaarde, daar liggen kansen.

Positieve effecten die in verband worden gebracht met eigenaarschap zijn :

- Tevredenheid, trots
- Motivatie (intrinsieke motivatie)
- Goede prestaties leveren (performance)
- Betrokkenheid en commitment
- Behoefte om zichtbaar te zijn
- Bereid zijn risico's te nemen
- Professionele ontwikkeling
- Bereidheid extra werk op zich te nemen.

Eigenaarschap is goed zichtbaar in mensen die bevoegen zijn, die bereid zijn iets extra's te doen, er een schepje bovenop te doen en wat harder te lopen.

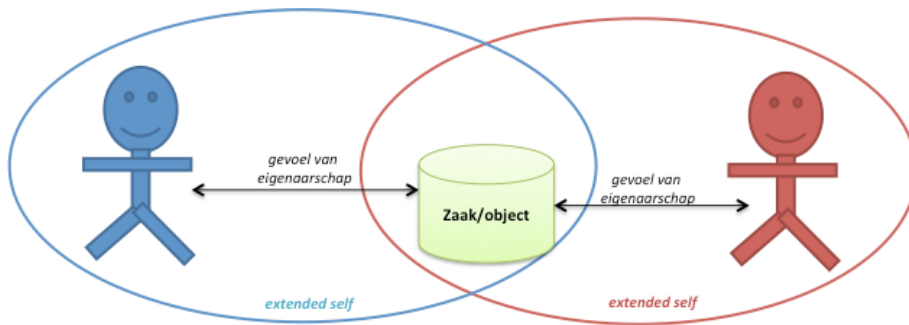
Een winkel heeft klantgerichtheid hoog in het vaandel staan. Een klant wilde drie paar schoenen kopen, maar alleen als hij 10 % korting kreeg. Korting geven, valt buiten de bevoegdheid van de medewerker. Hij belde met de filiaalhouder. Toen deze niet bereikbaar was, besloot hij zelf om de klant de gevraagde korting te geven. De medewerker toonde eigenaarschap. Achteraf legde hij aan de leidinggevende uit waarom hij dit gedaan had. Hij oogstte zijn waardering, wat het nemen van eigenaarschap in de toekomst weer stimuleerde.

Gevoelens van eigenaarschap kunnen overigens ook minder positieve en zelfs ronduit negatieve effecten hebben. Dit ontstaat als het, bij de positieve effecten horende, gedrag doorschiet en mensen in hun valkuil terecht komen. Bekende negatieve effecten zijn obsessief gedrag en territoriumclaims, waardoor mensen niet meer bereid zijn samen te werken en informatie te delen. Daarnaast kunnen mensen gevoelens van overbelasting en stress ontwikkelen, waardoor ze vervreemden of ziek worden. Teveel gevoeld eigenaarschap kan een oorzaak zijn van inflexibiliteit en van weerstand tegen verandering.

Gedeeld & collectief eigenaarschap

Dat wat niet van mij is, kan ook niet van ons zijn.

Meerdere mensen kunnen zich tegelijkertijd eigenaar voelen van een zelfde zaak. We spreken van '*gedeeld eigenaarschap*' als twee of meer mensen zich eigenaar voelen van iets en dat van elkaar weten. Dit kan uitlopen op verhitte discussies, meningsverschillen, autoritair gedrag et cetera. Het kan echter ook ervaren worden als een gedeelde interesse (á la de herkenning van een gedeelde hobby en de mede-verzamelaar), of zelfs als een gedeelde last (gedeelde smart is halve smart) en zo een reden zijn om samen te werken en er iets moois van te maken.



Afbeelding 2 Gedeeld eigenaarschap

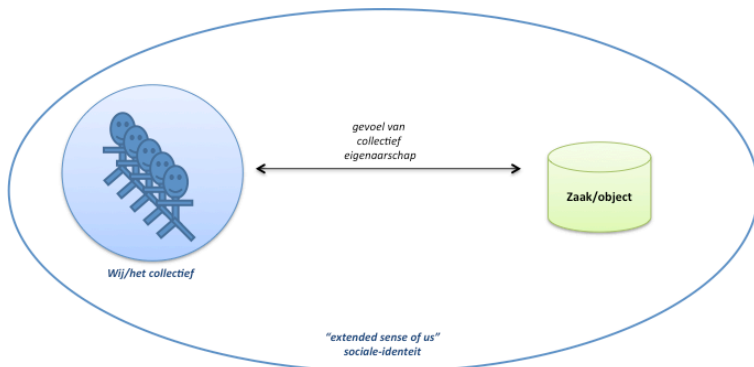
Een andere - zeer interessante - vorm van psychologisch eigenaarschap is 'collectief eigenaarschap'. Daar is sprake van als verschillende mensen samen (als collectief), het gevoel ervaren dat iets van hen gezamenlijk is (aan het collectief toebehoort). Denk bijvoorbeeld aan hanggroepen en bendes die een bepaalde straathoek ervaren en claimen als 'van ons' en niet van hen, maar ook aan 'onze organisatie'.

Collectief eigenaarschap bouwt voort op de eigenaarschapsgevoelens van een individu. Het is echter meer dan de optelsom van het door de verschillende individuen ervaren eigenaarschap. Collectief eigenaarschap overstijgt het niveau van het individu, is het inter-subjectief en maakt deel uit van het 'wij-gevoel', van de sociale identiteit van een groep.

De drijfveren voor collectief eigenaarschap komen voort uit die van individueel eigenaarschap zoals onze behoefte om verschil te maken, ons ergens mee te identificeren, ergens in thuis te zijn en gestimuleerd te worden. Voor collectief eigenaarschap komt daar onze basisbehoefte aan een sociale identiteit³ nog bij.

Collectief eigenaarschap ontstaat in complexe groepsprocessen waar gedeelde ervaringen, gedachten, emoties en gesprekken er na verloop van tijd toe leiden dat er een wij-gevoel ontstaat met een gedeelde beleving over een bepaalde zaak: "Dat is van ons". Ook hier geldt dat de groepsleden ervaren er samen invloed op uit te kunnen oefenen, samen gedetailleerde kennis hebben en deze ook delen en hier gezamenlijk en serieus in investeren.

³ Sociale identiteit is het zelf-concept van een individu, dat voortvloeit uit de kennis van zijn/haar lidmaatschap van een bepaalde sociale groep.



Afbeelding 3 Collectief eigenaarschap

Collectief eigenaarschap heeft een enorme kracht en potentie. Het kan een belangrijke bijdrage leveren aan het verbinden van mensen en gewenst gedrag aanmoedigen zoals streven naar gemeenschappelijke (organisatie)doelen. Ook kan het bijdragen aan verhoogde effectiviteit en verbeterd groepsleren.

Negatieve effecten liggen echter ook op de loer, zoals het bekende territoriumgedrag waar groepsgebied wordt gemarkeerd en verdedigd (“Dat is niet van jou maar van ons”). Ook neemt de kans op zogenaamde ‘zwartrijders’ toe. Dit is het mechanisme dat individuele inspanningen afnemen als mensen in groepen werken.⁴

2. Verantwoordelijkheid en betrokkenheid

Eigenaarschap is nauw verwant aan verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Verantwoordelijkheid is ook een woord dat vaak opduikt in media en managementliteratuur. Van Dale beschrijft ‘verantwoorden’ als: Gehouden rekenschap te geven, zich moeten verantwoorden naar anderen. In tegenstelling tot eigenaarschap gaat het bij verantwoordelijkheid dus niet om een gemoedstoestand, maar om een ‘organisatie-toestand’, de staat waarin men gehouden is een bepaalde taak of handeling te verrichten en daar ook op aanspreekbaar is.

Al decennia lang worden verantwoordelijkheden beschreven en vastgelegd in functieomschrijvingen en diagrammen. Een bekende is de (uit het projectmanagement afkomstige) VERI-matrix waarin beslissingen, activiteiten, taken en processen worden beschreven in termen van wie (welke rol) Verantwoordelijk en Eindverantwoordelijk is en wie daarbij geRaadpleegd en geInformeerd moet worden. Uitgebreidere vormen beschrijven ook wie Ondersteunt in de zin van middelen beschikbaar stellen en wie Archiveert.

⁴ Ook wel bekend als ‘free riders’ of ‘social loafing’.

Wat een eenvoudige routine ingreep had moeten zijn, mondde uit in een drie uur durende ingreep waarbij artsen en verplegend personeel, de behandelkamer in en uitliepen. Het ondersteunende personeel was al lang naar huis. Pas toen de wachtende echtgenote van de patiënt overstuur aan de bel trok, nam iemand de verantwoordelijkheid op zich om haar in te lichten.

Het vastleggen van verantwoordelijkheden biedt nog geen garantie dat het project, de afdeling of het team ook daadwerkelijk zo gaat werken en dat de mensen zich er naar gedragen. Daarvoor is ook nodig dat men over de vereiste competenties beschikt en zich betrokken voelt bij het werk waarvoor men verantwoordelijkheid heeft gekregen.

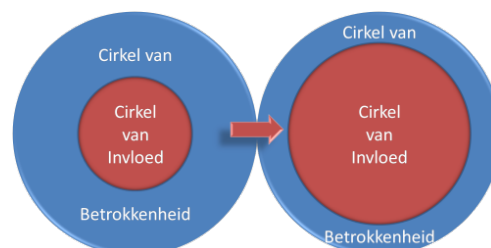
In het Engels gebruikt men de term 'responsibility': De vaardigheid om in een gegeven setting, de juiste response te geven. Zo krijgt verantwoordelijkheid meer de betekenis van een competentie, van jezelf (blijven) ontwikkelen en vaardig blijven om een response te geven die past bij jezelf en het grotere geheel. Deze term dekt ons inziens beter de lading.

Betrokkenheid

Betrokkenheid is nauw verwant aan verantwoordelijkheid. Letterlijk betekent het: In iets gemoeid zijn. Het gaat over: aangetrokken en geraakt worden, over verbinden, geëngageerd zijn en vaak ook over passie.

Betrokkenheid in relatie tot verantwoordelijkheid is al terug te vinden in het gedachtegoed van Stephen Covey, een van de meest bekende managementgoeroes. In zijn boek 'De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap' beschrijft Covey zeven karaktereigenschappen die we zouden moeten ontwikkelen om succesvoller en gelukkiger te zijn in werk en in ons privéleven. Wees Proactief is de eerste eigenschap die hij daartoe beschrijft, oftewel: realiseer je dat je zelf vorm kunt geven aan je leven.

Volgens Covey zijn er in het dagelijks leven veel personen en zaken die wél invloed op ons hebben en waar wij ons om bekommeren, maar waar wij zelf geen controle op uit kunnen oefenen. Dit is wat hij noemt 'de cirkel van betrokkenheid'. Binnen deze cirkel ligt een tweede, kleinere cirkel: 'de cirkel van invloed'. Deze cirkel staat voor alle zaken waar we mee te maken hebben en waar we wél invloed op uit kunnen oefenen. Covey stelt dat reactieve mensen zich vooral bezighouden met zaken die zij eigenlijk niet kunnen beïnvloeden en dat proactieve mensen daarentegen hun aandacht vooral richten op wat zij wel kunnen beïnvloeden, waardoor de cirkel van invloed groeit.



Afbeelding 4 Cirkel van invloed vergroten.

Hoewel dit eigenlijk bedoeld is om onze zelfkennis te vergroten, wordt deze manier van kijken in organisaties veel gebruikt om naar werkverdeling, taken en projecten te kijken. Zo kan het enorm helpen om je te realiseren dat je ondanks grote betrokkenheid en goede ideeën, geen directe invloed hebt op bepaalde zaken, maar wel mensen kent die dat wel hebben. Wij gebruiken deze inzichten en de cirkels graag als een handige opstap naar werkelijk *Eigenaarschap*.

In een stadje worden 500 vluchtelingen opgevangen. In de winkels wordt er over niets anders meer gesproken. De burgers voelen zich betrokken en ondernemen acties. Zo zijn er mensen die een zak kleren klaar hebben staan, anderen organiseren een protestbijeenkomst. Op deze manier proberen mensen via hun betrokkenheid op een proactieve manier invloed uit te oefenen.

3. De Route naar Eigenaarschap

Na het voorgaande zal het duidelijk zijn dat gevoelens van eigenaarschap van grote betekenis kunnen zijn binnen organisaties en in onze samenleving. Dit roept dan meteen de vraag op hoe die gevoelstoestand beïnvloed kan worden en hoe de positieve effecten gestimuleerd kunnen worden. Dit kan op verschillende mogelijkheden.

Veel organisaties zijn actief op dit terrein en doen er van alles aan om het eigenaarschap in hun medewerkers te bevorderen. Meestal beperken ze zich daarbij tot ad hoc interventies die direct van invloed zijn op het ontwikkelen van eigenaarschapsgevoelens. Bijvoorbeeld door een medewerker een project, of een hoofd een afdeling 'te geven'. Volgens ons is dit onvoldoende. De uitdaging is juist om een klimaat te scheppen waarin eigenaarschap echt deel uit gaat maken van de cultuur. Daarbij is een belangrijke taak weggelegd voor de bestuurders en de leidinggevenden. Zij moeten de weg bereiden, optreden als mentor en ruimte geven. Hieronder beschrijven we de stappen die zij achtereenvolgens zouden moeten zetten op weg naar een organisatie waar eigenaarschap kan groeien en waar de organisatie kan profiteren van de positieve effecten hiervan.

Route naar eigenaarschap:

1. Betrekken met een inspirerend veranderverhaal
2. Verantwoordelijkheid geven
3. Het nemen van eigenaarschap stimuleren



Stap 1: Betrekken

De eerste stap die bestuurders en leidinggevendenden moeten nemen, is het interesseren en betrekken van medewerkers. Dit vereist een duidelijk beeld van waar de medewerkers bij betrokken worden en niet te vergeten een inspirerend en goed verhaal. Want hoe raak je mensen zo dat ze echt mee willen doen en in actie komen? In onze werkpraktijk zien we maar al te vaak dat het ontbreekt aan een goed (verander)verhaal. Waarom is het bijvoorbeeld belangrijk dat burgers participeren? Waartoe moet dat leiden? Wat verandert er dan aan de huidige situatie? En geldt dit voor alle burgers? Hoe gaan we dat dan aanpakken?

Het is belangrijk dat de antwoorden op die vragen samen een verhaal genereren waar mensen door 'aanhaken', dat zij geloven dat het er echt beter van kan worden. Pas als medewerkers zich betrokken voelen, is het mogelijk de volgende stap te zetten.

Stap 2: Verantwoordelijkheid geven

De tweede stap naar eigenaarschap is het geven van verantwoordelijkheid. Als medewerkers en teams geraakt en geïnspireerd worden door het verhaal, voelen ze zich betrokken en willen ze een bijdrage leveren. Het is daarna aan de leidinggevende om ze ook echt in de gelegenheid te stellen meer verantwoordelijkheid op zich te nemen.

Die leidinggevende moet hier wel serieus werk van maken.⁵ Het vergt tenminste een gesprek over de verdeling van taken, over de verantwoordelijkheid, de aansprakelijkheid en de vereiste competenties. Passende vragen aan een medewerker zijn n : *'Denk je dat je dit resultaat kunt behalen en zo ja vertel me dan hoe je het denkt aan te pakken. En wat verwacht je daarbij van mij?'* Het resultaat van dat gesprek zou een *dubbel ja* moeten zijn:

1. Een *ja* van de medewerker die verantwoordelijkheid wil en durft te nemen en uit kan leggen hoe hij dat gaat doen.
2. Een *ja* van de leidinggevende die verantwoordelijkheid wil en durft te geven en uitspreekt dat hij er vertrouwen in heeft.

Daarna zullen er ook regelmatig gesprekken moeten zijn waarin resultaten besproken en evt. bijgesteld worden. Verantwoordelijkheid geven, ontslaat een leidinggevende niet van diens eigen verantwoordelijkheid om betrokken te blijven, om toegankelijk te zijn voor gesprekken, om resultaten te bespreken, feedback te geven en waar nodig ook kennis toe te voegen. In de kern gaat het om vertrouwen: om zelfvertrouwen en vertrouwen in elkaar.

Stap 3: Eigenaarschap stimuleren

De laatste stap is het daadwerkelijk stimuleren van eigenaarschap. De uitdaging is om een zodanige structuur en cultuur te ontwikkelen dat mensen de vrijheid ervaren zich iets 'toe te mogen eigenen', om er mee aan de slag te gaan, er een eigen stempel op te drukken, dat er fouten gemaakt mogen worden en dat daarvan geleerd zal worden.

⁵ Of anders gezegd: de leidinggevende moet beschikken over de competenties Effectief delegeren en Ontwikkelen van medewerkers.

Dat vraagt nogal wat. Zo moet de medewerker het maar aandurven eigenaarschap te tonen over iets wat vermoedelijk niet direct binnen zijn cirkel van invloed ligt, en de leidinggevende zal moeten leren ruimte te geven, los te laten en 'op zijn handen te zitten'. Pas dan kan er een cultuur ontstaan waarin er met elkaar geleerd kan worden en mensen eigenaarschap ervaren en kan de organisatie of maatschappij profiteren van de positieve effecten.

Tot slot

Het voorgaande maakt duidelijk dat het niet mogelijk is om eigenaarschap te *geven aan een ander*. Wel kan iemand gevoelens van eigenaarschap ontwikkelen en vervolgens typisch eigenaarschaps-gedrag gaan vertonen, gedrag dat positieve effecten met zich mee kan brengen.

Belangrijke zaken zoals de kanteling in de samenleving, in de zorg en in organisaties, zullen niet lukken met de roep alleen om *meer eigenaarschap te tonen*. Management, bestuurders en leidinggevendenden zullen zelf stappen moeten zetten om mensen te interesseren, te betrekken, verantwoordelijkheid te geven en eigenaarschap te stimuleren. Pas als alle stappen gezet zijn, kan een organisatie of maatschappij profiteren van de positieve effecten van eigenaarschap.

Het vraagt veel van de betrokkenen om de trap trede voor trede te beklimmen, om weer op te staan na een misstap of zelfs een val, en om samen in gesprek te blijven. Alleen met bewustzijn, lef, durven loslaten, risico's durven nemen, leren van gemaakte fouten en een lange adem, kunnen oude gewoontes en patronen losgelaten worden. Zo groeien vaardigheden en kunnen nieuwe, wenselijke patronen ontstaan.

Met een groep enthousiastelingen hebben wij het afgelopen jaar collectief eigenaarschap genomen over het begrip *Eigenaarschap*. Dit heeft geleid tot prachtige gesprekken, soms zelfs tot verhitte dialogen, maar vooral tot meer kennis en uiteindelijk tot het schrijven van dit artikel en het ontwikkelen van en experimenteren met een werkvorm om samen met managers, professionals en teams de route naar *Eigenaarschap*, gedeeld *Eigenaarschap* en collectief *Eigenaarschap* te lopen.

Feedback van betrokkenen:

"Hierover hadden we in ons team veel eerder het gesprek moeten voeren."

"Ik begrijp nu beter waarom mijn medewerkers de trap niet op willen lopen."

"Dus daar komen die territoriale neigingen vandaan, dat had ik eerder moeten weten, dan had ik anders gereageerd."

[Maaïke van Walstijn](#), meester-veranderaar

[Mary van Boxtel](#), transitie-coach

Literatuurlijst

Meer weten over eigenaarschap en gerelateerde onderwerpen? We kunnen de onderstaande boeken en artikelen van harte aanbevelen:

Bennebroek Gravenhorst K. *De Veranderversneller. Realiseer je doel met de vijf veranderkundige vragen.* Academic Service Den Haag, 2015.

Covey S. R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.* Business Contact Amsterdam/Antwerpen, 2010.

Haas de, M. *Ruimte voor eigenaarschap. Een onderzoek naar het nemen van eigenaarschap bij medewerkers van regio Noordwijkerduin Zorg.* Afstudeeronderzoek, 2013.

Hersey-Blanchard: *Situationeel Leiding geven.* 1992.

Loeffen E., M. Springer: *Gedeeld eigenaarschap. Samen vorm geven aan onze schoolontwikkeling.* MESO magazine, jrg 30, nr. 172, pp. 8-13, juni 2010.

Pierce, J. L. c.s. *The Minnesota Perspective on Psychological Ownership: Theory and Empiricism.* slides, 2016.

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

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). *The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research.* In: Review of General Psychology, 7, 84–107.

Pierce J.L., I. Jussila and A. Cummings: *Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model in: Journal of Organizational Behavior.* In: Organiz. Behav. 30, 477–496 (2009) . Published online 6 September 2008 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.55 .

Quinn R.E. et al. *Handboek Managementvaardigheden.* 4^e editie, Sdu Uitgevers, Den Haag 2004.

Ruyssseveldt J., M. De Witte, J. Von Grumbkow (red): *Organiseren mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid.* Open Universiteit Heerlen, 1998.

Verkuijlen W.: *Apen op schouders.* www.anderzorganiseren.com, 2015.