

RUBRIEK MOOI WERK

'Eigenaarschap' is een populair begrip onder managers. Maar wat is het? En hoe krijg je het?



Betrokkenheid Veel managers zijn enthousiast over medewerkers die meer verantwoordelijkheid nemen en vrijwillig extra inzet tonen. Maar er is een keerzijde.



Ben Tiggelaar

24 september 2025 om 15:19 Leestijd 3 minuten

Tijdens seminars en workshops vraag ik managers regelmatig waar ze meer van willen in hun organisatie. Opvallend vaak is het antwoord: 'eigenaarschap'.

Daarmee bedoelen ze niet dat medewerkers aandelen moeten kopen, maar dat mensen zich meer eigenaar gaan voelen van hun werk.

Eigenaarschap lijkt een modewoord, maar het staat al meer dan tien jaar op het verlanglijstje van de Nederlandse manager. Probleem is dat het in de meeste bedrijven niet meer dan een vaag begrip is. Een synoniem voor andere mooie woorden als 'ondernemerschap' of 'proactiviteit' of 'betrokkenheid'.

Daarom vandaag de vraag: wat is eigenaarschap en hoe krijg je er meer van?

Psychologisch eigenaarschap

Hét klassieke wetenschappelijke artikel over 'psychologisch eigenaarschap' komt van onderzoekers Jon Pierce, Tatiana Kostova en Kurt Dirks. In 2001 zetten ze de meeste antwoorden op mijn actuele vragen al op een rijtje. Dat is handig.

Pierce en collega's hebben het over psychologisch eigenaarschap. Heldere term. Het is meteen duidelijk dat het niet gaat over juridisch of economisch bezit.

Wat is psychologisch eigenaarschap volgens hen?

Het is de overtuiging en het gevoel dat een object - bijvoorbeeld een taak of een verantwoordelijkheid - van jou is. Je zegt dan dingen als: 'Deze klus is van mij'. Je voelt je verbonden met dit object en ervaart het als een verlengstuk van jezelf.

Meteen een interessant puntje. Psychologisch eigenaarschap is volgens Pierce en collega's gericht op iets specifiek. Bijvoorbeeld op een functie of een opdracht. Als een manager zegt: 'Ik zou graag meer eigenaarschap zien bij medewerkers', dan is een van de eerste vragen: 'Eigenaarschap waarvan precies?'

Niet alleen maar voordelen

Psychologisch eigenaarschap biedt voordelen voor organisaties. Pierce en collega's stellen bijvoorbeeld dat het ertoe leidt dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen en vrijwillig extra inzet tonen. Iets waar veel managers enthousiast over zijn.

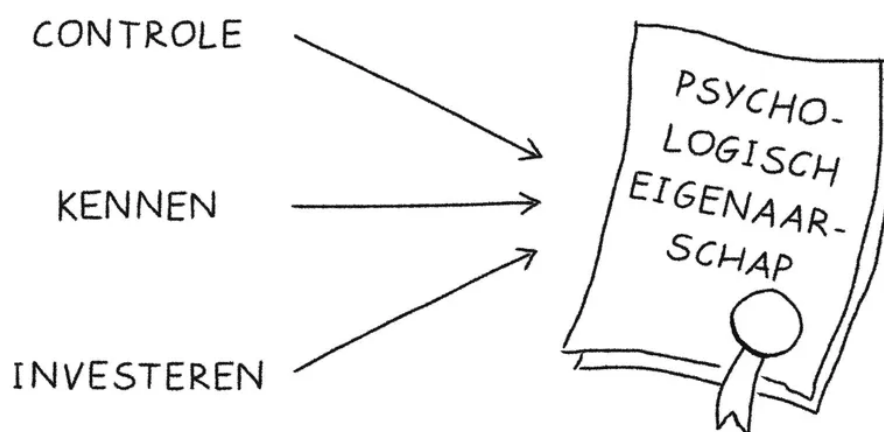
Maar er is een keerzijde. Wanneer medewerkers zich psychologisch eigenaar voelen van een

onderdeel van hun werk, dan moeten managers daarvan afblijven.

Veranderingen aan 'hun' zaken of taken die medewerkers niet zelf bedenken, stuiten vaak op weerstand en verzet. Het risico van territoriumdrift ligt zelfs op de loer: medewerkers willen hun 'eigendom' niet meer delen met anderen of afstaan, terwijl dat in het belang kan zijn van de organisatie. Verandering of verlies van dit eigendom kan bij medewerkers ook leiden tot grote stress.

Drie routes naar eigenaarschap

Pierce en collega's zien drie routes naar psychologisch eigenaarschap: controle, kennen en investeren. Per route een korte toelichting.



1. Controle. Meer invloed leidt tot meer psychologisch eigenaarschap. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld meer ruimte krijgen om hun eigen takenpakket samen te stellen, voelen ze zich daar meer eigenaar van. Omgekeerd verminderen meer centralisatie, regels en procedures dat gevoel.

2. Kennen. Wanneer je een bepaald onderdeel van je werk beter leert kennen, ervaar je meer psychologisch eigenaarschap. Dat kan gelden voor specifieke taken, maar bijvoorbeeld ook voor het team waartoe je behoort; 'mijn team'. Wat helpt daarbij? Vertrouwd zijn met de doelen van je team en regelmatig informatie krijgen over de (financiële) prestaties.

3. Investeren. Je ervaart psychologisch eigenaarschap van iets, als je er iets van jezelf in investeert. Zoals tijd, ideeën en energie. Voorbeeld: een architect heeft het gevoel dat een gebouw dat zij heeft ontworpen van haar is.

Waarom is eigenaarschap populair?

Aardig wat managers zien eigenaarschap als een handige manier om het iets minder druk te krijgen. Best fijn wanneer de mensen in jouw team zelfstandig doelen stellen, taken uitvoeren en elkaar daarbij helpen.

Maar eigenaarschap is meer dan een trucje van leidinggevend. Volgens Pierce en collega's sluit psychologisch eigenaarschap ook aan bij drie belangrijke basisbehoeften van mensen: het verlangen naar invloed, jezelf uitdrukken en ergens thuishoren.

Psychologisch eigenaarschap past ook bij een andere grote ontwikkeling. Een aantal jaren geleden interviewde ik de Amerikaanse politicoloog Barbara Kellerman. Volgens haar heeft leiderschap z'n langste tijd gehad. Al een paar honderd jaar verschuift de macht langzaam maar zeker van leiders naar volgers. Ceo's van grote bedrijven verdienen wel veel, maar als ze bijvoorbeeld hun handen niet thuishouden, staan ze morgen op straat. „Het is niet van deze eeuw om een ouderwetse baas of een hiërarchische organisatie te zijn”, zegt Kellerman.

Praktisch

Goed. Wat kun je doen als je psychologisch eigenaarschap wilt stimuleren? Dommweg zeggen: 'We willen graag wat meer eigenaarschap zien', of er Powerpoint-presentaties over geven, is niet genoeg.

Je zult allereerst moeten bedenken waar dat eigenaarschap op gericht dient te zijn. Dat betekent: individuele gesprekken met medewerkers waarin je samen verkent aan welke taak of verantwoordelijkheid iemand zich voor langere tijd kan en wil verbinden.

Daarna moeten medewerkers ook de gelegenheid krijgen om hun eigenaarschap te ontwikkelen. En dat loopt via de drie routes die we bespraken.

Dat betekent in de praktijk: medewerkers ruimte bieden om zelf te sturen; om vertrouwd te raken met een zaak of taak; en om daar echt tijd en moeite in te investeren.

Ten slotte. Eigenaarschap is wel echt managementjargon. Medewerkers spreken liever over ruimte, vertrouwen of autonomie. Beetje enge woorden voor managers misschien. Maar wees niet bang, ze betekenen in de praktijk ongeveer hetzelfde.

Ben Tiggelaar schrijft wekelijks over persoonlijk leiderschap, werk en management.

NIEUW: Geef dit artikel cadeau

Als NRC-abonnee kun je elke maand **10 artikelen** cadeau geven aan iemand zonder NRC-abonnement. De ontvanger kan het artikel direct lezen, zonder betaalmuur.