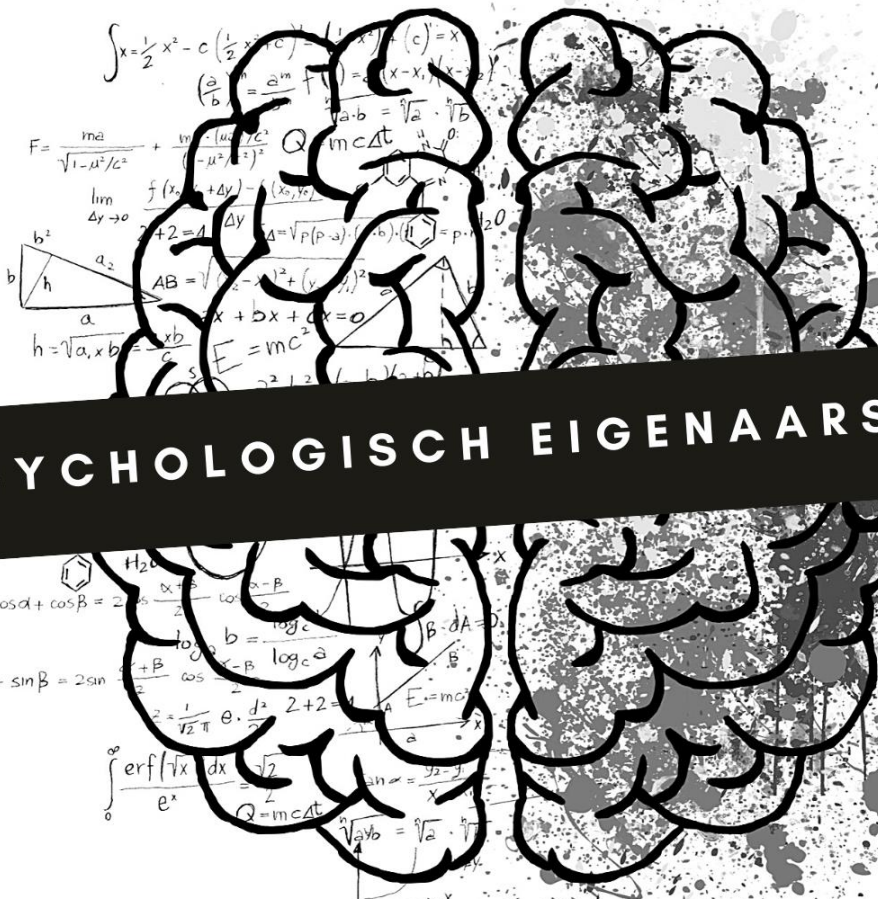


ONDERZOEKSRAPPORT



PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP

L.E. OOMEN, 2981807

Psychologisch eigenaarschap

Welke factoren hebben invloed op psychologisch eigenaarschap en hoe heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers bij **?

Auteur

L.E Oomen

Onderwijsinstelling

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie
Human Resources Management
Prof. Goossenslaan 1
5022 DM Tilburg

Begeleider vanuit onderwijsinstelling

Samenvatting

Nederlanders hebben steeds meer behoefte aan keuzevrijheid en zelfbeschikking. Hierdoor kiezen mensen steeds vaker bewust voor een flexibel arbeidscontract. Iedereen wilt steeds meer zelf 'aan de knoppen draaien'. De huidige krapte op de arbeidsmarkt zorgt er voor dat mensen de ruimte krijgen om zichzelf uit te dagen, maar ook dat er minder personeel beschikbaar is. Dit zorgt er voor dat bij bedrijven steeds vaker managementlagen weg vallen. Hierdoor dienen medewerker steeds meer kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheid te nemen. Oftewel (psychologisch) eigenaarschap te tonen. Door psychologisch eigenaarschap krijgen medewerkers meer verantwoordelijkheidsgevoel en zijn gemotiveerder.

** wil graag dat medewerkers meer psychologisch eigenaarschap vertonen. Het managementteam merkt dat medewerkers met- of zonder leidinggevende functie weinig nieuwe ideeën aandragen, te weinig eigen regie nemen bij het oplossen van problemen en hun kennis niet voldoende delen. De organisatie is benieuwd welke factoren er invloed hebben op psychologisch eigenaarschap en hoe dit in de praktijk het gedrag beïnvloedt. Op deze manier wilt de organisatie zorgen dat de medewerkers meer betrokken worden met de bedrijfsvoering, zodat deze eveneens beter aansluit bij de behoefte van de medewerkers.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *'Welke factoren hebben invloed op psychologisch eigenaarschap en hoe heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers bij **?'*. Met behulp van de onafhankelijke variabele wordt de hoofdvraag beantwoord. Het gaat hierbij om de volgende variabele: individuele factoren, organisatiecontext en gedrag.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er een kwantitatief onderzoek verricht. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een digitale enquête. De medewerkers die tussen 17 december 2020 en 31 december 2020 een dienstverband hadden bij ** hebben de enquête ontvangen. In het onderzoek zijn langdurige zieken, flexwerkers en stagiaires niet meegenomen. In totaal is het onderzoek verstrekt aan een populatie van 137 medewerkers, hier zijn 65 respondenten uit voortgekomen. Hierdoor heeft het onderzoek een betrouwbaarheidspercentage van 73% gekregen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de medewerkers van ** een gemiddeld psychologisch eigenaarschap ervaren van 3,76. De medewerkers met een leidinggevende functie blijken gemiddeld een hoger gevoel voor psychologisch eigenaarschap te ervaren dan medewerkers zonder leidinggevende functie. Als er wordt gekeken naar de variabele komt er naar voren dat er een middelmatige positieve samenhang is tussen de onafhankelijke variabele organisatiecontext en de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap. Dit wijst erop dat de organisatiecontext het psychologisch eigenaarschap kan beïnvloeden. Ook blijkt uit het onderzoek dat er een middelmatige positieve samenhang is tussen psychologisch eigenaarschap en gedrag. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de hoogte van het psychologisch eigenaarschap invloed kan hebben op het daadwerkelijke gedrag dat een medewerker laat zien binnen de organisatie. Om meer informatie te verkrijgen over de verschillende variabelen verwijs ik u door naar hoofdstuk 2.0. Een uitgebreidere conclusie is terug te vinden in hoofdstuk 6.0.

Voorwoord

Eind augustus 2020 kwam ik als vierdejaars student binnen bij **. Klaar om te gaan afstuderen, weer een nieuwe organisatie te leren kennen en gedreven aan de slag te gaan met HR-vraagstukken.

De afstudeerscriptie die voor u ligt, heeft betrekking op psychologisch eigenaarschap. Ik heb in overleg met mijn stagebegeleider ** gekozen voor dit ontwerp, aangezien dit het meest passend bleek te zijn na een periode te hebben rondgekeken in de organisatie en diverse interviews te hebben gevoerd. Ook heb ik gespard met studiegenoten voordat ik tot deze conclusie ben gekomen.

Ik wil graag alle collega's van ** bedanken voor de afgelopen tijd. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider, ** bedanken voor de intensieve begeleiding tijdens mijn stage en het helpen ontwikkelen van mijn beroepscompetenties.

Ook wil ik graag ** bedanken voor de fijne begeleiding vanuit school. Dankzij jou ben ik kritisch gaan kijken naar deze scriptie en de beroepssituaties.

Hoeven, februari 2021

Inhoudsopgave

1.0 Inleiding	1
1.1 Technische branche	1
1.2 Psychologisch eigenaarschap	2
1.3 **	
1.4 Probleemstelling bij **	3
1.5 Praktijkdoel en kennisdoel	4
1.6 Hoofd- en deelvragen	4
1.7 Randvoorwaarden	4
1.8 Leeswijzer	5
2.0 Theoretisch kader	6
2.1 Eigenaarschap	6
2.2 Psychologisch eigenaarschap	7
2.3 Individuele factoren	7
2.3.1. <i>Drie behoeftes</i>	7
2.4 Organisatiecontext	10
2.4.1 <i>Drie routes van Pierce</i>	10
2.4.2 <i>Cultuur</i>	13
2.5 Gedrag	14
2.6 Samenvatting theoretisch kader	15
3.0 Conceptueel model	16
4.0 Methodische verantwoording	17
4.1 Type onderzoek	17
4.2 Procedure en respondenten	17
4.2.1 <i>Gedetailleerde beschrijving onderzoekspopulatie</i>	18
4.3 Totstandkoming vragen en meetinstrumenten	18
4.3.1 <i>Meetinstrument algemene gegevens</i>	18
4.3.2 <i>Meetinstrument psychologisch eigenaarschap</i>	18
4.3.3 <i>Meetinstrument individuele factoren</i>	19
4.3.4 <i>Meetinstrument organisatiecontext</i>	19
4.3.5 <i>Meetinstrument gedrag</i>	20
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	20
4.5 Analyse	20
5.0 Resultaten	21
5.1 Overzichtstabellen	21
5.2 Algemene vragen	23
5.3 Psychologisch eigenaarschap	24
5.3.1 <i>Uitwerking vragen</i>	25
5.4 Individuele factoren	28
5.4.1 <i>Uitwerking indicatoren</i>	29
5.4.2 <i>Individuele factoren en psychologisch eigenaarschap</i>	32
5.3 Organisatiecontext	33

5.3.1 <i>Uitwerking drie routes van Pierce</i>	33
5.3.2 <i>Uitwerking cultuur</i>	34
5.3.3 <i>Organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap</i>	35
5.4 Gedrag	37
5.4.1 <i>Uitwerking indicatoren</i>	38
5.4.2 <i>Psychologisch eigenaarschap en gedrag</i>	45
6.0 Conclusie	47
6.1 Deelvraag 1: In hoeverre hebben individuele factoren invloed op het psychologisch eigenaarschap?	47
6.2 Deelvraag 2: In hoeverre heeft de organisatiecontext invloed op het psychologisch eigenaarschap?	48
6.2.1 <i>Drie routes van Pierce</i>	48
6.2.2 <i>Cultuur</i>	49
6.3 Deelvraag 3: In hoeverre heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers?	49
6.4 Beantwoording van de hoofdvraag	50
7.0 Discussie	51
Literatuurlijst	53
Bijlagen	56
Bijlage 1 Organogram	56
Bijlage 2 Uitstroomrichtingen	57
Bijlage 3 Vragenlijst general self-efficacy scale	58
Bijlage 4 Begeleidende mail	58
Bijlage 5 Inleiding enquête	59
Bijlage 6 Enquête	60
Bijlage 7 Posters businessunits	65
Bijlage 8 Vragenlijst Brown, Crossley en Pierce	66
Bijlage 9 Eigenaarschapscan	67
Bijlage 10 Codeboek psychologisch eigenaarschap	68
Bijlage 11 Algemene vragen	69
Bijlage 12 Organisatiecontext – drie routes van Pierce	70
Bijlage 13 Organisatiecontext - cultuur	79
Bijlage 14 Correlatie coëfficiënt organisatiecontext	87
Bijlage 15 Correlatie coëfficiënt cultuur	88
Bijlage 16 Afsluitende vraag enquête	88

1.0 Inleiding

Er worden steeds meer nieuwe competenties gevraagd van de bevolking (Rijksoverheid, z.d.). Dit komt door de nieuwe technologische ontwikkelingen en de globalisering in Nederland (Rijksoverheid, z.d.). Hierdoor zullen sommige banen verdwijnen, maar komen er ook nieuwe bij. De beroepsbevolking dient zich anders te gaan ontwikkelen om de veranderingen van de maatschappij bij te kunnen houden (Rijksoverheid, z.d.). De overheid stimuleert een 'leven lang leren', zodat de bevolking duurzaam inzetbaar kan blijven op de arbeidsmarkt (CBS, 2018). Zo worden er regelmatig subsidies verstrekt aan bedrijfstakken die daarmee medewerkers kunnen opleiden (Rijksoverheid, z.d.). De maatregelen van de overheid werpen zijn vruchten af, want in de afgelopen tien jaar is het aantal hoger opgeleiden gestegen (Toe Laer, 2020). Niet alleen het opleidingsniveau verandert, ook is er tegenwoordig sprake van meer individualisering (CBS, 2017). Dit houdt in dat mensen meer als individu worden beschouwd en minder deel uitmaken van een groep (Van Dale, z.d.).

Nederlanders hebben meer behoefte aan keuzevrijheid en zelfbeschikking (CBS, 2017). Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de toename van de flexibele schil (TNO, 2019). Het aantal medewerkers met een flexibel contract is in de afgelopen vijftien jaar toegenomen van 1,1 miljoen naar bijna 2 miljoen mensen (TNO, 2019). Medewerkers die werkzaam zijn in de flexibele schil hebben een tijdelijke baan. Bijvoorbeeld iemand die voor een uitzendbureau werkt, een stagiaire, een oproepkracht binnen een organisatie of een medewerker met een vast dienstverband waarbij de duur maximaal twee maanden is (CBS, z.d.). Volgens SER (2019) is het aandeel van medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie hoog in Nederland. Niet alleen laagopgeleide mensen, maar ook jongeren met een hoog opleidingsniveau nemen steeds vaker deel aan deze flexibele schil (Heyman et. al., 2020). De sterke groei van flexwerk in Nederland ten opzichte van andere Europese landen, maakt duidelijk dat in de meeste gevallen bewust is gekozen voor flexwerken (SER, 2019). Naast de keuze om flexibel te werken toont het onderzoek van Raet (2016) aan dat steeds meer medewerkers regie willen uitoefenen over hun eigen ontwikkeling. Dit betreft niet alleen de eigen regie over de ontwikkeling aangezien Baroncini (2016) beschrijft dat medewerkers 'over het algemeen zelf aan de knoppen willen draaien en zelf dingen willen regelen'.

Medewerkers hebben steeds vaker behoefte aan autonomie en variatie (SER, 2019). Deze vorm van flexibiliteit draagt bij aan de hoge arbeidsparticipatie in Nederland (SER, 2019). Hierdoor kunnen meer mensen deelnemen aan de beroepsbevolking. Echter is dit in de toekomst ook hard nodig, want volgens voorspellingen van het CBS (2015) zal er in 2050 een afname van 1,6% op de totale beroepsbevolking zijn. Doordat de beroepsbevolking krimpt, ontstaat er krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor kunnen bedrijven minder medewerkers aantrekken. Uiteindelijk kan dit ten koste gaan van de economische groei in Nederland (CBS, 2015). De arbeidsmarkt vraagt om meer eigen regie vanuit de medewerkers en vanuit organisaties. Organisaties dienen namelijk steeds vaker autonomie en variatie te stimuleren en te ondersteunen (Reat, 2016). Eigenaarschap is een belangrijk onderdeel van dit gedrag (Reat, 2016). Zo kan een stimulerende werkomgeving bijvoorbeeld het eigenaarschap bevorderen (Reat, 2016).

1.1 Technische branche

Ook organisaties in de technische branche zijn genooddaakt om creatief te denken (Jansen, 2020). Door de krapte op de technische arbeidsmarkt, ontstaat er verplating binnen de branche (Eppink, Melker & Tack, 2013). Hierdoor worden er minder managementlagen ingezet. Daardoor dienen medewerkers steeds vaker zelfstandig beslissingen te nemen. Om deze beslissingen te kunnen nemen hebben zij steeds meer kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheid nodig (Schyns, Van Dam & Van der Heijden, 2006). Dit vraagt om een ander opleidingsniveau van technici. In de technische branche stijgt het opleidingsniveau licht, in 2017-2018 was 25% van de technici HBO-geschoold en in 2018-2019 waren 26% technisch gediplomeerd (Techniekpactmonitor, 2020). Daarnaast speelt de toename van flexwerkers en de wil naar autonomie een belangrijke rol binnen het vormgeven van deze organisaties (SER, 2016).

Organisaties, binnen de technische branche, dienen steeds meer verschillende werkvormen mogelijk te maken, bijvoorbeeld het aanbieden van projectmatig werk (SER, 2016). Ook het werken met zelfsturende teams komt steeds vaker voor (Van Bostel & Van Walstijn, z.d.). Zelfsturing wordt hierdoor steeds belangrijker (Jagtman & Verheijden, 2014).

Bureaucratie zal steeds meer op de achtergrond raken (Van der Schaar, 2017). Deze bureaucratie is vaak terug te zien bij familiebedrijven. Bij familiebedrijven heeft de top van de organisatie de macht en stuurt de medewerkers aan (Thuis, 2017). Het leiderschap binnen een familiebedrijf is vaak sterk, omdat de meeste directeuren hun mening duidelijk naar voren laten komen (Kuiken, Matser, Van Helvert, Van der Pol, 2013). Daarbij heeft een directeur in een familiebedrijf vaak een lang dienstverband. Het gemiddelde dienstverband van een directeur van een familiebedrijf is zo'n 22 jaar. Bij een beursgenoteerde onderneming is het gemiddelde dienstjaar van een directeur 3 jaar. Hierdoor kan de directeur veel invloed uitoefenen op de onderneming (Kuiken, Matser, Van Helvert, Van der Pol, 2013).

Volgens Tiggelaar (2020) is het tijd voor een nieuwe managementstijl. De nieuwe managementprincipes dienen meer afgestemd te worden naar de behoeftes die medewerkers hebben. Eén van die managementprincipes die Tiggelaar (2020) noemt, is (psychologisch) eigenaarschap. Volgens hem dienen medewerkers meer autonomie te krijgen, onderlinge relaties te stimuleren, verantwoordelijkheid voor werkzaamheden te nemen en te krijgen op basis van kwaliteit. Dit heeft allemaal te maken met eigenaarschap.

1.2 Psychologisch eigenaarschap

Als medewerkers psychologisch eigenaarschap ervaren, hebben zij het gevoel bepaalde rechten te hebben (Klatten, 2016). Eén van de grondleggers van psychologisch eigenaarschap is Jon L. Pierce (in De Jonge, z.d.). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zijn wetenschappelijke definitie: "Het gevoel van een individu in hoeverre dat (een deel van) een doel of een object van hem of haar is" (Dirks, Kostova & Pierce, 2001, p. 300). Er wordt gebruik gemaakt van deze definitie in dit onderzoek, omdat deze definitie het beste de lading dekt.

Psychologisch eigenaarschap leidt tot verantwoordelijkheidsgevoel en daardoor zijn medewerkers bereid om doelen te realiseren (Klatten, 2016). Daarnaast leidt psychologisch eigenaarschap tot meer positieve effecten, zoals: medewerkers zijn meer tevreden, de (intrinsieke) motivatie van medewerkers gaat omhoog, medewerkers zijn bereid om goede prestaties te leveren en daarvoor ook risico's te nemen en zijn bereid meer te investeren in professionele ontwikkeling (Van Boxtel & Van Walstijn, z.d.).

Meer informatie over de definitie van psychologisch eigenaarschap en het belang ervan, is terug te vinden in hoofdstuk 2 'Theoretisch kader'.

1.3 **

Binnen ** wordt steeds meer waarde gehecht aan (psychologisch) eigenaarschap (**, persoonlijke communicatie, 29 september 2020).

** is een organisatie die werkzaam is binnen de technische sector. Van hydrauliek, truck- en trailerservice tot het maken en produceren van aandrijfassen. Het is een veelzijdige organisatie. De organisatie doet er alles aan om de klant tevreden te houden. ** is in 1966 in ** opgericht en is in de loop van de jaren gegroeid tot een organisatie met meerdere vestigingen op diverse locaties. Te weten in: **. Inmiddels betreft het een midden-klein familiebedrijf met circa 170 medewerkers, verdeeld over 12 verschillende businessunits. Deze businessunits hebben allemaal hun eigen specialiteit, leveranciers en klanten. Zo is de businessunit ** (gevestigd in **) gespecialiseerd in mobiele hydrauliek, autolaadkranen en afzetsystemen. En ** is weer (gevestigd in **) gespecialiseerd in het verkopen van onderdelen aan verschillende truck- en trailer werkplaatsen, zoals gereedschap, veiligheidsartikelen en luchtkoppelingen. Het gehele organogram, met daarin de verschillende businessunits, is terug te vinden in bijlage 1 van dit onderzoeksrapport.

De kernwaarde van ** is: “***”. Deze kernwaarde laat zien dat de organisatie steeds in beweging is, zowel voor de klant als voor de medewerkers. De kernwaarde is terug te zien in drie uitstroomrichtingen, die voortvloeien binnen de organisatie:

- We know: Bij ** hebben wij iedere dag honger naar nieuwe kennis;
- We care: Bij ** geven wij om onze klant, elkaar, onze producten en de omgeving;
- We create: Bij ** zijn wij de makers van vandaag en morgen.

Een uitgebreide samenvatting van de drie uitstroomrichtingen is terug te vinden in bijlage 2.

** Deze missie sluit aan op de kernwaarden van de organisatie en laat zien dat ** een veelzijdige organisatie is.

1.4 Probleemstelling bij **

De kernwaardes van ** en de missie van de organisatie laten zien dat de organisatie continu bezig is om zichzelf te ontwikkelen en te verbeteren. Dit in combinatie met de externe- en interne ontwikkelingen, zorgt er voor dat het managementteam meer focus wil leggen op psychologisch eigenaarschap. Onderstaand zal er verder ingezoomd worden op de probleemstelling binnen **.

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijk om goed opgeleide leidinggevenden met een technische achtergrond te vinden. Binnen ** resulteert dit in leidinggevenden die de technische kennis hebben, maar over een te kort aan managementvaardigheden beschikken. Daarnaast is het managementteam van mening dat de leidinggevenden te weinig proactief bezig zijn het met zich eigen maken van bijvoorbeeld deze managementvaardigheden. Volgens het managementteam nemen de leidinggevenden te weinig eigen regie in hun werkzaamheden. Hierdoor is het soms onduidelijk welke actuele zaken er spelen op de verschillende locaties. Zo zegt ** (2020): “Sommige leidinggevenden weten totaal niet wat er speelt binnen hun businessunit”.

“Vanuit het managementteam wordt gezegd dat de verantwoordelijkheid bij de leidinggevenden voornamelijk ontbreekt, maar naar mijn idee dienen ook de medewerkers zonder leidinggevende functie meer verantwoordelijkheid te nemen bij het uitvoeren van werkzaamheden (**, persoonlijke communicatie, 29 september 2020)”. Daarnaast wil **, de directeur-aandeelhouder van **, de aankomende jaren groeien met de organisatie (persoonlijke communicatie, 20 oktober 2020). Om deze groei door te zetten vindt hij het belangrijk dat ** meer gebruik gaat maken van interne kennis en de beleidstukken gaat aanpassen aan de behoeftes van de medewerkers. In de huidige stand van zaken wordt dit vrijwel niet gedaan. Zo zegt **: “Medewerkers dragen te weinig nieuwe ideeën aan, delen hun kennis minimaal en geven niet genoeg aan waar de behoeftes liggen (persoonlijke communicatie, 29 september 2020)”. Tot op heden worden (bijna alle) beslissingen door het managementteam worden genomen. Dit team bestaat uit de directeur-aandeelhouder, de HR-manager, de facility manager, de financieel manager, de marketing en salesmanager en de operationeel manager. Doordat veel beslissingen worden genomen door het managementteam, sluiten diverse beslissingen niet aan bij de werkvloer. Zo zegt een medewerker in een functioneringsgesprek hierover: “Bij sommige beslissingen wordt de plank volledig misgeslagen (**, persoonlijke communicatie, 25 oktober 2020)”. Om het beleid meer af te stemmen op de

medewerkers, dienen deze mee te denken in beslissingen en hun mening te laten horen. “Medewerkers dienen meer psychologisch eigenaarschap te tonen (**, persoonlijke communicatie, 15 oktober 2020)”. In de afgelopen jaren is geprobeerd om psychologisch eigenaarschap te stimuleren, bijvoorbeeld door het voeren van gesprekken waarin feedback wordt gegeven. Echter blijkt het in de praktijk lastig te zijn om het psychologisch eigenaarschap te beïnvloeden. Daarnaast komt erin naar voren dat sommige medewerkers het gevoel hebben geen psychologisch eigenaarschap te kunnen tonen. Zo zegt een geïnterviewde: “Er wordt wel gevraagd om een eigen richting te geven, maar als dit dan wordt gedaan, wordt er toch bovenop gezeten. Hierdoor voel ik persoonlijk niet de vrijheid om zelfstandig beslissingen te nemen (**, persoonlijke communicatie, 25 oktober 2020)”.

In dit onderzoek zal daarom worden onderzocht welke factoren invloed hebben op het psychologisch eigenaarschap van medewerkers en hoe dit invloed heeft op het gedrag. Zowel voor de medewerkers mét- en zonder leidinggevende functie. Als dit onderzoek is uitgevoerd, heeft de organisatie inzicht op hoe ze invloed kunnen uitoefenen op het psychologisch eigenaarschap van medewerkers. Deze inzichten kunnen de organisatie doorvoeren in de beleidsvorming.

1.5 Praktijkdoel en kennisdoel

Bovenstaand is al kort het doel van het onderzoek toegelicht. Hieronder zal officieel het praktijkdoel en het kennisdoel worden beschreven.

Praktijkdoel: ** wil dat medewerkers eigen regie voeren, verantwoordelijkheid nemen en nieuwe ideeën aandragen. De organisatie wil de medewerkers meer betrekken in de beleidsvoering van de organisatie, zodat het meer aansluit bij de behoeftes van de medewerkers. Om deze reden wilt ** weten hoe het psychologisch eigenaarschap van de medewerkers beïnvloed kan worden en wat voor invloed dit heeft op het gedrag.

Kennisdoel: Het kennisdoel van dit onderzoek is het verkrijgen van kennis en inzicht in psychologisch eigenaarschap en de factoren die daar invloed op kunnen uitoefenen. Daarnaast is het doel om kennis te vergaren of psychologisch eigenaarschap invloed kan uitoefenen op het gedrag van medewerkers.

1.6 Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *‘Welke factoren hebben invloed op psychologisch eigenaarschap en hoe heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers bij ** B.V.?’*.

De hoofdvraag zal beantwoord worden met behulp van de onderstaande deelvragen:

1. In hoeverre hebben individuele factoren invloed op het psychologisch eigenaarschap?
2. In hoeverre heeft de organisatiecontext invloed op het psychologisch eigenaarschap?
3. In hoeverre heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers?

1.7 Randvoorwaarden

Er zijn drie randvoorwaarden opgesteld naar aanleiding van dit onderzoek:

1. Er dient alles aan gedaan te worden dat de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd blijft;
2. De uitkomsten van het onderzoek worden gedeeld met het managementteam;
3. Er wordt een verschil weergegeven tussen medewerkers met- en zonder leidinggevende functie.

Deze randvoorwaarden worden gedurende het onderzoek in acht genomen.

1.8 Leeswijzer

Tot slot wordt de opbouw van het onderzoek verder toegelicht.

Het eerstvolgende hoofdstuk genaamd 'Theoretisch kader' bestaat uit een uitgebreide beschrijving van relevante literatuur met betrekking tot psychologisch eigenaarschap. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van diverse bronnen.

In hoofdstuk 3 wordt het conceptueel model getoond. Dit model is opgesteld met behulp van het theoretisch kader. In dit model zijn verbindingen gemaakt tussen de afhankelijke variabele, psychologisch eigenaarschap en alle onafhankelijke variabelen.

In hoofdstuk 4 komt de 'Methodische verantwoording' aan bod. Hierin wordt uitgebreid beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Ook wordt er toegelicht hoe er met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek is omgegaan.

In hoofdstuk 5 'Resultaten', worden de resultaten die zijn voortgekomen uit het onderzoek beschreven. Dit wordt gedaan door middel van diverse tabellen en grafieken.

In hoofdstuk 6 de 'Conclusie' van het onderzoek toegelicht en worden verbanden beschreven.

In hoofdstuk 7 de 'Discussie' wordt met een kritische blik teruggekeken naar het onderzoek.

2.0 Theoretisch kader

In hoofdstuk 2 'Het theoretisch kader' wordt informatie uitgewerkt die kan helpen met het beantwoorden van de eerdergenoemde hoofdvraag: *'Welke factoren hebben invloed op psychologisch eigenaarschap en hoe heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers bij ** B.V.?'*. Het hoofdstuk begint met een toelichting van het begrip eigenaarschap. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 een toelichting worden gegeven over psychologisch eigenaarschap. Daarna wordt informatie beschreven over individuele factoren, de organisatiecontext en gedrag met behulp van diverse theorieën.

2.1 Eigenaarschap

'Eigenaarschap gaat over betrokkenheid, het gevoel van eigenaar zijn of ergens onderdeel van uit te maken' (Janssens, 2017). Er bestaan verschillende soorten eigenaarschappen: formeel eigenaarschap, gedeeld eigenaarschap, collectief eigenaarschap en psychologisch eigenaarschap.

Bij formeel eigenaarschap gaat het over iemand die daadwerkelijk ergens eigenaar van is, bijvoorbeeld iemand die aandelen heeft binnen een organisatie of een huis heeft gekocht (Janssens, 2017). Als er wordt gesproken over gedeeld eigenaarschap gaat het over een gezamenlijk samenwerkingsproces. Hierbij gaat het om twee of meer mensen die zich eigenaar voelen over iets en dit ook van elkaar weten (Van Boxtel & Van Walstijn, z.d.). Bij collectief eigenaarschap gaat het om meerdere mensen, die het gevoel hebben dat iets van hen gezamenlijk is, dus aan het collectief toebehoort. Eén uitspraak die hierbij hoort is: 'Dit is van ons en dat is van jullie' (Van Boxtel & Van Walstijn, z.d.). Bovenstaande informatie wordt met onderstaand tabel visueel weergegeven.

Soort eigenaarschap	Kenmerk
Formeel eigenaarschap	Iemand die daadwerkelijk eigenaar is
Gedeeld eigenaarschap	Twee of meer mensen die zich eigenaars voelen over iets
Collectief eigenaarschap	Meerder mensen die het gevoel hebben iets gezamenlijk te bezitten

Tabel 1. Soorten eigenaarschap. Aangepast overgenomen uit "Eigenaarschap" van M. van Boxtel & M. van Walstijn, z.d., (<http://docplayer.nl/65448696-Eigenaarschap-mary-van-boxtel-maaike-van-walstijn-ontdek-de-postieve-effecten-voor-jouw-team-organisatie.html>). Copyright, z.d., M. van Boxtel & M. van Walstijn.

Dit onderzoek gaat over psychologisch eigenaarschap. De definitie van dit begrip zal in paragraaf 2.2 verder worden toegelicht.

2.2 Psychologisch eigenaarschap

Zoals toegelicht in paragraaf 2.1 zijn er verschillende vormen van eigenaarschap. Eigenaarschap gaat over betrokkenheid, het gevoel ergens eigenaar van te zijn of ergens onderdeel van uit te maken (Janssens, 2017). Van Dale (z.d.) geeft als definitie voor psychologisch: "Blijk gevend inzicht in iemands psyche". Het gaat over een gevoel (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). De definitie van Dirks, Kostova & Pierce (2001, p. 300) is: "Het gevoel van een individu in hoeverre dat (een deel van) een doel of een object van hem of haar is". Hierbij hoeft er geen sprake te zijn van formeel eigenaarschap (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). Iemand heeft bijvoorbeeld het gevoel dat een computer van hem of haar is, terwijl diegene formeel geen eigenaar is van de computer. Psychologisch eigenaarschap kan worden geuit bij zowel fysieke voorwerpen (bijvoorbeeld de computer), als op immateriële zaken (zoals acties, taken of processen) (Dirks, Kostova & Pierce, 2002).

Een manier om psychologisch eigenaarschap te herkennen is door te kijken naar het gevoel van bezit. Dit wordt vaak geassocieerd met begrippen als: mijn, ons en jouw (Dirks, Kostova & Pierce, 2002). Een voorbeeld daarvan is een uitspraak als: 'Dit is MIJN team'. Deze uitspraak verwijst naar iemand die zich psychologisch eigenaar voelt over het team dat hij of zij leidinggeeft (Dirks, Kostova & Pierce, 2002). Terwijl diegene formeel gezien geen eigenaar is van het team. Een ander voorbeeld kan zijn: 'Dit is MIJN project'. Hierbij gaat over iemand die psychologisch eigenaarschap ervaart met betrekking tot dat project (Van Boxtel & Van Walstijn, z.d.).

In de volgende paragrafen wordt er verschillende theorieën beschreven en toegelicht. Om te beginnen met paragraaf 2.3 de individuele factoren.

2.3 Individuele factoren

In deze paragraaf worden individuele factoren toegelicht die van invloed kunnen zijn op de hoeveelheid psychologisch eigenaarschap een medewerker ervaart. In paragraaf 2.3.1 worden drie behoeftes beschreven en met behulp van diverse andere theorieën aangevuld.

2.3.1. Drie behoeftes

Volgens Pierce (in De Jonge, z.d.) komt psychologisch eigenaarschap voort uit drie behoeftes. De eerste behoefte is effectiviteit, de tweede behoefte is zelfidentificatie en zelfidentiteit en de derde behoefte is erbij horen (Dirks, Kostova & Pierce, 2002). In figuur 1 is bovenstaande schematisch weergegeven. De hoeveelheid van deze behoeftes kan voor elk individu verschillen. Hierdoor kan het zijn dat iemand meer of minder behoefte heeft aan psychologisch eigenaarschap. De bovengenoemde behoeftes zullen op de volgende pagina verder worden uitgewerkt.

Psychologisch eigenaarschap door drie behoeftes:

1. Effectiviteit
2. Zelfidentificatie en zelfidentiteit
3. Erbij horen

Figuur 1. Psychologisch eigenaarschap door drie behoeftes. Aangepast overgenomen uit "The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research" van K.T. Dirks, T. Kostova en J.L. Pierce. 2002, (https://www.researchgate.net/publication/228688296_The_State_of_Psychological_Ownership_Integrating_and_Extending_a_Century_of_Research). Copyright, 2002., J.L. Pierce, T. Kostova & K.T. Dirks.

1. Effectiviteit

De eerste behoefte is effectiviteit, ook wel effectance motief genoemd (Brown, Crossley & Pierce, z.d.). Volgens de theorie heeft iedereen het verlangen om doeltreffend en effectief te zijn, maar de hoeveelheid van deze behoefte kan verschillen per individu. Een medewerker kan doeltreffend en effectief zijn door in een functie patronen te leren kennen, deze eigen te maken en vervolgens invloed er op uit te oefenen (Brown, Crossley & Pierce, z.d.). Wanneer dit wordt gedaan, ontstaat er controle. Hoe meer controle een medewerker heeft op een patroon, hoe meer psychologisch eigenaarschap een medewerker zal ervaren (Dirks, Kostova & Pierce, 2002).

2. Zelfidentificatie en zelfidentiteit

De tweede behoefte die Pierce (in De Jonge, z.d.) noemt is zelfidentificatie en zelfidentiteit. Volgens Brown, Crossley en Pierce (z.d.) is dit ook wel het identiteitsmotief. Het gaat hier over de behoefte van een individu om zichzelf te ontwikkelen in een eigen identiteit (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). Van Dale (z.d.) geeft als definitie van identiteit: ‘Een eigen karakter van een persoon of groep’. Een medewerker heeft dus behoefte om een eigen karakter te laten zien, als persoon of in groepsverband (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.).

Er wordt een onderscheidt gemaakt tussen drie subonderdelen: zelfkennis, expressie van identiteit naar anderen en continuïteit van identiteit. Deze onderdelen zullen hieronder verder worden toegelicht.

- Zelfkennis: Hierbij gaat het over bezittingen in combinatie met een betekenis. Dit gaat over hoe iemand zichzelf wil identificeren (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). Een medewerker kan zich kenmerken door middel van bezittingen en eigendommen (Ruijters, 2016). Bijvoorbeeld een auto waarin iemand rijdt; een Volvo staat voor betrouwbaarheid (Ruijters, 2016).
- Expressie van identiteit aan anderen: Gaat over de manier waarop een individu zich voordoet tegenover anderen (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). Bijvoorbeeld het soort kleding dat een medewerker draagt of de manier van communiceren tegenover collega's.
- Continuïteit van identiteit: De emotionele verbinding die iemand heeft van bezittingen in combinatie met het verleden (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). Bijvoorbeeld een wiegje waar een overgrootvader in heeft gelegen en wordt doorgegeven aan de volgende generatie (Ruijters & Simons, 2012).

3. Erbij horen

Bij de derde behoefte gaat het om een eigen plek hebben en ‘erbij’ horen (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.), ook wel het thuiskom gevoel motief (Brown, Crossley & Pierce, z.d.). Iedereen heeft de behoefte om zich ‘thuis te voelen’ bij een bepaalde plaats en tijd (Brown, Crossley & Pierce, z.d.).

Volgens Wildschut (2017) zal wanneer een medewerker sterk het gevoel van thuiskomen ervaart, deze sneller zichzelf identificeren met de organisatie. Een medewerker sluit zich dan onbewust aan bij een bepaalde groep (Wildschut, 2017). Een medewerker kan dit ook bewust doen, door onder andere actief meer kennis te vergaren over de organisatie. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld actief de nieuwsbrieven leest van een organisatie, lid is van de personeelsvereniging en onderdeel is van het managementteam, zal diegene eerder het gevoel hebben bij de organisatie te horen, dan iemand die deze stappen niet onderneemt. Als een medewerker uiteindelijk de aansluiting voelt, gaat hij of zij zich meer verbonden voelen met de organisatie (Van Wijngaarden, 2016). Ook zal een medewerker hierdoor meer verantwoordelijkheid dragen en psychologisch eigenaarschap ervaren. De organisatie is dan een deel van de persoon geworden (Brown, Crossley & Pierce, z.d.).

4. Psychologisch vrij om te handelen

Naast de eerder beschreven behoeftes geven Johnson, Mccan en Zimbardo (2017) aan dat medewerkers behoefte hebben om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk willen staan. Volgens hen kan alleen dan psychologisch eigenaarschap ontstaan. Medewerkers willen regelruimte en autonomie ervaren. Bij regelruimte gaat het over de ruimte die een medewerker krijgt om zelfstandig beslissingen te nemen en zaken te regelen die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van zijn of haar taak (Johnson, Mccan & Zimbardo, 2017). Bij autonomie gaat het om de behoefte om vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan (Johnson, Mccan en Zimbardo, 2017). De autonomie kan worden verhoogd door meer inspraak te geven (Wilschut, 2017). Bijvoorbeeld door medewerkers te laten beslissen hoe een bepaalde procedure gaat lopen binnen de organisatie. Ook blijkt uit onderzoek van Deci en Ryan (2002) dat de hoeveelheid autonomie bevredigend dient te zijn, anders kunnen er negatieve psychologische consequenties optreden.

Tot zo ver de individuele behoeftes van Pierce en de informatie van Johnson, Mccan en Zimbardo. In de volgende paragraaf worden theorieën beschreven over de organisatiecontext.

2.4 Organisatiecontext

Naast de individuele factoren, kan de organisatiecontext ook een grote rol spelen op de hoeveelheid psychologisch eigenaarschap die medewerkers vertonen (Van Wijngaarden, 2016). De organisatiecontext betreft de omgeving waarin iemand functioneert binnen een organisatie. De organisatiecontext heeft onder andere te maken met de vormgeving van de bedrijfsprocessen, de inrichting van de taken, de samenstelling van de teams en de beloning van de medewerkers (Wildschut, 2017). De kans dat een medewerker eigenaarschap laat zien is het grootst wanneer de organisatiecontext en het individu dezelfde doelen hebben (Loeffen & Springer, 2009).

Volgens Brown (1989) is psychologisch eigenaarschap een belangrijke sleutel voor het voortbestaan van een organisatie. Meer eigenaarschap betekent dat medewerkers niet meer elke kans of probleem bij de leidinggevende leggen, maar ook zelf het initiatief tonen om deze kansen of problemen op te pakken (Wildschut, 2017). Wanneer een medewerker zelf het initiatief toont, kan er sneller actie worden ondernomen (Wildschut, 2017).

In deze paragraaf worden theorieën met betrekking tot de organisatiecontext, die van invloed kunnen zijn op de hoeveelheid psychologisch eigenaarschap die een medewerker kan vertonen, beschreven. In paragraaf 2.4.1 worden de drie routes uitgewerkt, deze theorie wordt aangevuld met verschillende theorieën. In paragraaf 2.4.2 wordt informatie beschreven over waar een cultuur binnen een organisatie aan dient te voldoen, voordat psychologisch eigenaarschap kan ontstaan bij een medewerker.

2.4.1 Drie routes van Pierce

Pierce (in De Jonge, z.d.) geeft aan dat er drie routes (manieren) zijn waarop eigenaarschap in de praktijk wordt gebracht binnen een organisatiecontext. Deze drie routes zijn: bezit en controle, het onderwerp van dichtbij leren kennen en eigen investering. In figuur 2 zijn deze routes schematisch weergegeven. Elke 'route' kan resulteren in psychologisch eigenaarschap, onafhankelijk van de andere routes. Echter wanneer alle routes worden bewandeld, zal het eigenaarschap sterker zijn en ook zo ervaren worden (Dirks, Kostova & Pierce, 2001). Deze drie routes zullen hieronder verder worden toegelicht.

Psychologisch eigenaarschap in een organisatiecontext doormiddel van 3 routes (manieren):

1. Bezit en controle
2. Het onderwerp van dichtbij leren kennen
3. Eigen investering

Figuur 2. Psychologisch eigenaarschap in organisatiecontext. Aangepast overgenomen uit "Toward a theory of psychological ownership in organizations" van K.T. Dirks, T. Kostova en J.L. Pierce, 2001. (https://pdfs.semanticscholar.org/23c2/6cf5d1b52b1971c241aa6ed4c01141747375.pdf?_ga=2.145628285.857811707.1612274149-1657220057.1612274149). Copyright 2001, Dirks, Kostova & Pierce.

2. Het onderwerp van dichtbij leren kennen

Om psychologisch eigenaarschap te kunnen ervaren is het belangrijk dat de medewerker het object of doel van dichtbij leert kennen. Het gaat hier om de 'bekendheid met het werk'. Hoe meer kennis een individu heeft over het object of doel, hoe sterker de relatie zal zijn (Dirks, Kostova & Pierce, 2002). Om een onderwerp van dichtbij te leren kennen, is het belangrijk dat medewerkers het recht hebben op vertrouwelijke informatie (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). Daarbij is het van belang dat het duidelijk is welke rol (functie) een medewerker heeft binnen de organisatie, zowel voor de medewerker als voor de collega's (Van Wijngaarden, 2016).

Een medewerker dient het gevoel van meesterschap te ervaren (Wildschut, 2017). Van Dale (2020) geeft hier de volgende definitie over meesterschap: '*Het meester- zijn in een kunst of vak*'. Meesterschap houdt dus in dat de medewerker precies weet wat de werkzaamheden inhouden en daardoor ook een betekenis krijgen voor de medewerker (Wildschut, 2017). Het meesterschap kan worden verhoogd als de medewerker de kans krijgt om het vak te leren, bijvoorbeeld door middel van oefenen (Wildschut, 2017). Ook kan de 'bekendheid met het werk' worden verhoogd door informatie over de missie en de strategische doelstellingen te delen met medewerkers. Hierdoor kunnen medewerkers deze missie en doelen invullen door middel van hun eigen werkzaamheden (Van Wijngaarden, 2016). Het meesterschap kan worden verlaagd door onder andere monotoon werk of het stellen van onhaalbare doelstellingen (Wildschut, 2017).

3. Eigen investering

Wanneer een medewerker meer gaat investeren (op welke manier dan ook) in een doel of object, hoe meer de medewerker zich één gaat voelen met het object of doel (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). Tevens zal de relatie tussen de medewerker en het doel sterker zijn (Dirks, Kostova & Pierce, 2002). Door middel van een eigen investering kan de medewerker het gevoel van geluk en voldoening krijgen (Brundin, Melin & Samuelsson, 2014).

Als medewerkers ergens in mogen investeren, kan men zich iets toe-eigenen om er een handtekening onder te zetten (Van Boxtel & Van Walstijn, z.d.). Een eigen investering kan volgens Johnsen en McCann (2017) pas ontstaan als een medewerker gemotiveerd is.

2.4.2 Cultuur

Uit onderzoek van Boxtel en van Walstijn (z.d.) blijkt dat de cultuur binnen een organisatie grote invloed kan hebben op de hoogte van het psychologisch eigenaarschap. Onder cultuur wordt verstaan: het geheel van kennis (inclusief normen, waarden en verhalen), gebruiken en artefacten (uiterlijkheden van een bepaalde groep) (Wildschut, 2017).

Het psychologisch eigenaarschap kan door een organisatie worden gestimuleerd door medewerkers ruimte te geven om zichzelf te ontwikkelen en de mogelijkheid te bieden tot het aandragen van nieuwe ideeën (Cameron & Quinn, 2011). Het is belangrijk dat medewerkers regelruimte en autonomie krijgen vanuit de organisatie (Kelleci, Lambrechts & Vandenrijt, 2019). Volgens Johnson, Mccan en Zimbardo (2017) is dit ook een van de behoeftes die medewerkers hebben, zoals besproken in paragraaf 2.3.1. Desmet (2017) zegt dat medewerkers momenteel te weinig regelruimte hebben. Volgens hem krijgen medewerkers deze ruimte niet van hun leidinggevende. Hierdoor voelen medewerkers zichzelf geen eigenaar (Van Boxtel & Van Walstijn, z.d.).

Deze regelruimte en autonomie kan worden verlaagd, als er binnen een organisatie sprake is van een sterke top-down sturing en/of autoritair leiderschap (Van Wijngaarden, 2016). Bij ondernemersorganisaties, waar medewerkers door middel van direct toezicht worden gecontroleerd, wordt er minder eigenaarschap ervaren (Mintzberg, 1989).

Naast regelruimte en autonomie, is vertrouwen ook erg belangrijk. Een medewerker moet vertrouwen in zichzelf kunnen hebben om een taak, project of opdracht goed af te ronden. Vertrouwen in elkaar is ook belangrijk: de leidinggevenden of het managementteam moet het vertrouwen kunnen geven aan de medewerkers (Van Boxtel & Van Walstijn, z.d.).

Om het bovenstaande te kunnen bereiken, is een open cultuur nodig. In een open cultuur hebben medewerkers het gevoel dat ze openheid van zaken krijgen en ruimte hebben om fouten te maken (Cameron & Quinn, 2011).

In deze paragraaf is er informatie verstrekt over de drie routes van Pierce en cultuur. In de aankomende paragraaf zullen theorieën worden benaderd die gaan over het gedrag van medewerkers in combinatie met psychologisch eigenaarschap.

2.5 Gedrag

In deze paragraaf wordt omschreven, door middel van de theorie van Van Wijngaarden (2016) wat voor gedrag een medewerker laat zien als diegene (psychologisch) eigenaarschap toont.

Van Wijngaarden (2016) heeft onderzoek gedaan naar factoren die bijdragen aan de hoogte van eigenaarschap. Volgens het onderzoek zijn er acht factoren, waaraan gezien kan worden of een medewerker eigenaarschap vertoont. Deze factoren zijn: proactief, verbinding, rolduidelijkheid, rol van een team, verantwoordelijkheid nemen, oplossingsgerichtheid en ontplooiing (Van Wijngaarden, 2016). Al deze factoren worden onderstaand individueel verder toegelicht.

Proactief

Eigenaarschap wordt getoond wanneer een medewerker proactief is (Wildschut, 2017). Van Dale (2020) geeft de volgende definitie van proactief: *Waarbij je niet afwacht, maar vooruitdenkt*. Hierbij gaat het dus om een medewerker die weerstand niet uit de weg gaat en initiatief durft te nemen (Van Wijngaarden, 2016). Een medewerker die eigenaarschap toont durft uit de comfortzone te stappen en veranderingen door te voeren binnen de organisatie, functie of andere omgeving (Van Wijngaarden, 2016). Wildschut (2017) zegt dat een medewerker proactief is wanneer diegene zelfstandig aan een taak begint, dus zonder dat iemand daartoe gedwongen wordt of de situatie daar om vraagt.

Verbinding

Verbinding, ook wel betrokkenheid met de organisatie. Wanneer een medewerker veel psychologisch eigenaarschap ervaart, zal dit positief effect hebben op de betrokkenheid van de medewerker binnen de organisatie (Deci & Ryan, 2002). Een medewerker die betrokken is bij de organisatie heeft een positieve attitude naar een groep, organisatie of team (Wildschut, 2017). De hoeveelheid verbondenheid wordt gestimuleerd wanneer de medewerker deel uitmaakt van een hecht team (Andriessen et al., 2009).

Rolduidelijkheid

Een medewerker kan pas volledig eigenaarschap vertonen als de rol (functie) volledig bekend is bij hem of haar. De algemene verwachtingen, de taken en de verantwoordelijkheden dienen duidelijk te zijn. Wanneer dit onduidelijk is, kan dit er voor zorgen dat collega's of andere betrokkenen andere verwachtingen hebben (Van Wijngaarden, 2016).

In de huidige tijd kan de rol van de medewerker ook regelmatig veranderen, door bijvoorbeeld het invoeren van nieuwe wetgeving, een reorganisatie of technologische ontwikkelingen. Iemand die eigenaarschap vertoont zal in eerste instantie de (nieuwe) rol eigen proberen te maken. Wanneer dit niet lukt zal iemand met eigenaarschap de rol volledig afsluiten en doorgaan met een nieuwe uitdaging (Van Wijngaarden, 2016).

Rol in een team

Er zijn verschillende manieren waarop iemand eigenaarschap kan vertonen in een team. Bijvoorbeeld door het uitspreken van gevoelens als er wantrouwen heerst of wanneer er een besluit is genomen, hier op terug te komen en het daadwerkelijk uit te voeren. Ook het aanspreken van collega's op gedrag is erg belangrijk. Op deze manier laat een medewerker eigenaarschap zien (Van Wijngaarden, 2016).

Verantwoordelijkheid nemen

Door open en eerlijk te communiceren, zullen medewerkers eerder een verantwoordelijkheidsgevoel krijgen. Het verantwoordelijkheidsgevoel stimuleert het psychologisch eigenaarschap van een medewerker (Wildschut, 2017). Een medewerker die fouten durft te maken (en deze bij zichzelf durft te erkennen), het gesprek durft aan te gaan over moeilijke onderwerpen en iets durft te veranderen binnen de organisatie, vertoont eigenaarschap (Van Wijngaarden, 2016).

Oplossingsgerichtheid

Als een medewerker oplossingsgericht werkt, zal dit bijdragen aan de hoeveelheid eigenaarschap. Verder zal een medewerker die oplossingsgericht werkt, eerder om hulp vragen wanneer dit nodig is (Van Wijngaarden, 2016).

Ontplooiing

Een medewerker laat eigenaarschap zien doordat hij of zij zich wil blijven ontwikkelen. Een medewerker die eigenaarschap vertoont, zal een tegenslag niet als fout zien maar dat als een ontwikkelpunt te zien (Van Wijngaarden, 2016). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die een opleiding volgen, eerder eigenaarschap zullen vertonen, omdat ze zich in een leermodus bevinden (Van Wijngaarden, 2016).

2.6 Samenvatting theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader zijn diverse theorieën beschreven die gaan over psychologisch eigenaarschap. Het hoofdstuk theoretisch kader werd ingeleid door middel van het toelichten van verschillende vormen van eigenaarschap. De vorm psychologisch eigenaarschap wordt in het theoretisch kader als volgt gedefinieerd: “In hoeverre een individu het gevoel heeft dat (deel van) een doel of object van hem of haar is” (Dirks, Kostova & Pierce, 2001, p. 300). Daarnaast wordt beschreven dat psychologisch eigenaarschap te herkennen is door middel van uitspraken als: “Dit is MIJN team”. Deze uitspraak maakt duidelijk dat iemand zich eigenaar voelt over een team, maar formeel gezien hier geen eigenaar van is.

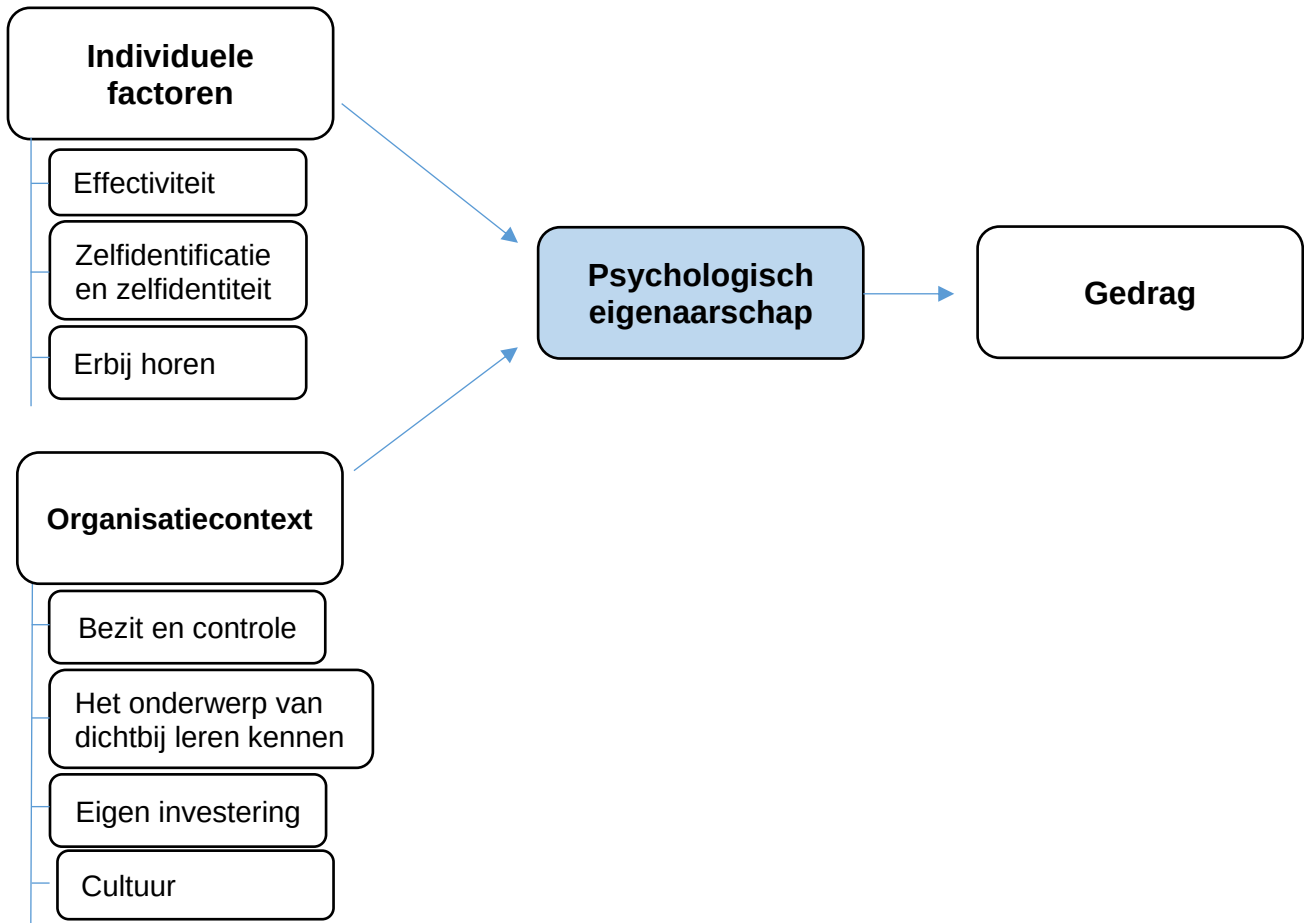
In paragraaf 2.3 wordt informatie over individuele factoren geschetst. Dit wordt gedaan met behulp van drie behoeftes: effectiviteit, zelfidentificatie en zelfidentiteit en erbij horen. Deze behoeftes kunnen invloed hebben op de hoogte van het psychologisch eigenaarschap. De hoogte van deze behoeftes kan verschillen per individu, waardoor iemand meer of minder behoefte heeft aan psychologisch eigenaarschap. De theorie van Pierce (in De Jonge, z.d.) aangevuld met theorie van Johnson, Mccan en Zimbardo (2017). Zij geven aan dat medewerkers behoefte hebben om vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. Er moet voldoende regelruimte en autonomie genomen kunnen worden, anders kan er volgens hen geen psychologisch eigenaarschap ontstaan.

Vervolgens worden in paragraaf 2.4 de drie routes van Pierce uitgewerkt, namelijk: bezit en controle, het onderwerp van dichtbij leren kennen en eigen investering. Deze routes hebben invloed op de organisatiecontext. De organisatiecontext heeft onder andere te maken met de vormgeving van bedrijfsprocessen, de inrichting van de taken, de samenstelling van de teams en de beloning van de medewerkers (Wildschut, 2017). Als een ‘route’ is ingevuld, kan dit resulteren in psychologisch eigenaarschap, onafhankelijk van de andere routes. Wanneer er meerdere routes worden bewandeld, zal het eigenaarschap sterker worden ervaren (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.). Paragraaf 2.4 sluit af met informatie over hoe cultuur kan bijdrage aan de hoogte van het psychologisch eigenaarschap. Zo staat hierin beschreven dat het belangrijk is dat medewerkers regelruimte ervaren en er een open cultuur binnen de organisatie heerst.

In paragraaf 2.5 wordt beschreven dat Van Wijngaarden (2016) heeft onderzocht hoe aan het gedrag van een medewerker gezien kan worden of diegene (psychologisch) eigenaarschap ervaart. Van Wijngaarden (2016) beschrijft zeven factoren die een medewerker dan laat zien op dat moment, namelijk: de medewerker is proactief, voelt zich verbonden met de organisatie, heeft rolduidelijkheid, weet wat de rol is binnen een team, neemt verantwoordelijkheid, is oplossingsgericht en wil zichzelf graag ontwikkelen.

3.0 Conceptueel model

Voorafgaand aan dit hoofdstuk is het theoretisch kader beschreven. In dit hoofdstuk wordt er een conceptueel model geschetst gebaseerd op de literatuur die beschreven is in het theoretisch kader.



Figuur 4. Conceptueel model

Bovenstaand is het conceptueel model geschetst. Het conceptueel model is geschetst met als doel de hoofdvraag: 'Welke factoren hebben invloed op psychologisch eigenaarschap en hoe heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers bij ** B.V.?' te kunnen beantwoorden.

De afhankelijke variabele van dit onderzoek is psychologisch eigenaarschap. De hoeveelheid psychologisch eigenaarschap van een medewerker wordt gemeten door de onafhankelijke variabele: individuele factoren en organisatiecontext.

Zoals te zien is in het conceptueel model is de onafhankelijke variabele individuele factoren gebaseerd op de drie behoeftes van Pierce: effectiviteit, zelfidentificatie en zelfidentiteit en erbij horen. Deze behoeftes hebben volgens Pierce (Pierce, geciteerd in De Jonge, z.d.) invloed op de hoogte van het psychologisch eigenaarschap. De onafhankelijke variabele organisatiecontext bestaat uit de drie routes: bezit en controle, het onderwerp van dichtbij leren kennen en eigen investering. Naast deze theorie is cultuur toegevoegd. Zoals beschreven in paragraaf 2.4.1 heeft cultuur ook een belangrijke rol bij de organisatiecontext.

Om te onderzoeken wat voor invloed psychologisch eigenaarschap voor effect kan hebben op gedrag van de medewerkers. Is er voor gekozen om een extra onafhankelijke variabele toe te voegen. Deze variabele staat in het conceptueel model geschetst als gedrag. In dit onderzoek wordt gemeten wat psychologisch eigenaarschap voor effect heeft op het gedrag van de medewerkers.

4.0 Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Dit wordt stap voor stap gedaan, zodat er een duidelijk beeld wordt geschetst van de methode van onderzoeken.

4.1 Type onderzoek

Het onderzoek is gestart met het voeren van een vooronderzoek. Tijdens dit vooronderzoek zijn er oriënterende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam. Deze oriënterende gesprekken hebben geresulteerd in een verduidelijking van de probleemstelling. Op basis van het vooronderzoek is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Uit het vooronderzoek is naar voren gekomen dat er binnen ** niet eerder onderzoek is gedaan naar psychologisch eigenaarschap. Een kwantitatieve onderzoeksmethode geeft de mogelijkheid om te onderzoeken in hoeverre psychologisch eigenaarschap aanwezig is en welke factoren hierop van invloed zijn. ** legt de nadruk op de anonimiteit van de medewerkers. Middels een kwantitatief onderzoeksmethodiek kan hier meer gehoor aan worden gegeven dan bij een kwalitatieve onderzoeksmethode (Verhoeven, 2014). Daarbij is kwantitatief onderzoek van toepassing gezien ** heeft uitgesproken het gehele medewerkersbestand te willen onderzoeken. Hoe groter de populatie is, hoe groter de kans dat de resultaten voor de gehele onderzoekspopulatie gelden.

4.2 Procedure en respondenten

Er is gebruik gemaakt van een gemakssteekproef. Dit is passend voor het onderzoek, omdat hierdoor alle medewerkers van alle vestigingen de mogelijkheid hebben gekregen om deel te nemen. Daarnaast zorgt het inzetten van een gemaksstreekproef er voor dat de anonimiteit van de medewerkers wordt gewaarborgd, daardoor de drempel verlaagd wordt om deel te nemen aan het onderzoek. Om de responsie op dit onderzoek te verhogen, heeft de onderzoeker de respondenten persoonlijk benaderd. Binnen dit kwantitatief onderzoek is er gebruik gemaakt van een enquête. De enquête is gemaakt met Google Forms (z.d.). Gezien de voertaal van ** is de enquête in het Nederlands verspreid.

De onderzoekspopulatie betreft medewerkers die tussen 17 december 2020 en 31 december 2020 een dienstverband hadden bij **. Langdurig zieken, flexwerkers en stagiaires zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Hier is bewust voor gekozen, omdat deze medewerkers tijdens het onderzoek minder of niet aanwezig zijn bij de organisatie. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit 137 medewerkers, verdeeld over alle businessunits. Een overzicht van alle businessunits is terug te vinden in bijlage 1. Deze onderzoekspopulatie bestaat uit 29 (=21%) vrouwen en 108 (=79%) mannen, met een gemiddelde leeftijd van 42 jaar. Gemiddeld is de onderzoekspopulatie 6 jaar in dienst bij ** (**, 2020).

De enquête is met een begeleidende tekst op 17 december 2020 naar de populatie toegestuurd. Vanaf de verstrekking van de e-mail heeft de populatie tot 31 december 2020 de tijd gehad om de enquête in te vullen. De e-mail is verstuurd naar de privé-mail van de respondenten, waardoor de populatie de mogelijkheid heeft gekregen om de enquête in te vullen. Binnen de organisatie zijn namelijk enkele respondenten niet in het bezit van een zakelijk e-mailadres. De begeleidende e-mail is te vinden in bijlage 4. De inleiding van de enquête is te vinden in bijlage 5 en de enquête is terug te vinden in bijlage 6. Nadat de e-mail is verstuurd naar de respondenten, zijn naar alle businessunits posters gestuurd met het verzoek deze op te hangen in de kantines. Op deze manier is er meer aandacht gevraagd voor het onderzoek. De posters welke zijn verstrekt, zijn te vinden in bijlage 7.

Zoals toegelicht, bestaat de onderzoekspopulatie uit 137 mensen. Uit de steekproefcalculator blijkt dat er ten minste 102 respondenten deel dienen te nemen aan het onderzoek, voordat er een betrouwbaarheidsniveau van 95% zal ontstaan (Steekproefcalculator, z.d.). Omdat er na de eerste week nog niet voldoende reacties waren op de enquête, zijn er op 28 december 2020 herinneringsmails verstuurd naar de leidinggevendenden op de businessunits met het verzoek om de enquête onder de aandacht te brengen binnen de vestigingen. Dit heeft voor een verhoging van de respons gezorgd.

4.2.1 Gedetailleerde beschrijving onderzoekspopulatie

Van de onderzoekspopulatie van 137 medewerkers hebben 65 respondenten deelgenomen aan het onderzoek (N=65). Dit is zo'n 47% van de hele onderzoekspopulatie. In totaal hebben er 12 (=18%) vrouwen en 53 (=82%) mannen deelgenomen aan het onderzoek, met een gemiddelde leeftijd van 41 jaar. De gemiddelde leeftijd van de gehele populatie is 42 jaar. Daarnaast hebben er 22 leidinggevendenden van de 25 leidinggevendenden deelgenomen aan het onderzoek. Hieruit kan worden opgemaakt dat er een goede afspiegeling is tussen de populatie en het aantal respondenten.

Als er wordt gekeken naar tabel 2 is te zien dat medewerkers in de populatie nagenoeg gelijk is aan het aantal respondenten die daadwerkelijk hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Businessunit	Aantal medewerkers in de populatie	Aantal respondenten
**	17	9
**	25	11
**	24	10
**	7	2
**	5	4
**	1	1
**	11	8
**	11	9
**	20	3
**	1	1
**	6	5
**	9	2

Tabel 2. Afspiegeling populatie en aantal respondenten per businessunit

4.3 Totstandkoming vragen en meetinstrumenten

De enquête bestaat uit 39 vragen. De vragen zijn verdeeld in 5 onderdelen, namelijk: demografische gegevens, psychologisch eigenaarschap, individuele factoren, organisatiecontext en gedrag. Bovenaan de vragenlijst is een instructie beschreven, daarin is het doel en de tijdsduur van de enquête is toegelicht. Aan het einde van de enquête hebben respondenten de mogelijkheid om een opmerking te plaatsen. De totale vragenlijst is terug te vinden in bijlage 6. Bij de vragenlijst is veel gebruik gemaakt van de Likert-schaal. Hier is bewust voor gekozen, omdat de respondenten hierdoor minder de neiging hebben om het uiterste in te vullen, het een betrouwbare methode is en makkelijk in te vullen is voor de respondent (Poortinga, z.d.).

4.3.1 Meetinstrument algemene gegevens

In de enquête is eerst gevraagd naar de algemene gegevens van de respondenten. In de enquête betreft dit vraag 1 tot en met 6. Vraag 1, 5 en 6 zijn gemeten op meetniveau nominaal, de respondenten kunnen uit verschillende antwoordmogelijkheden kiezen. Vraag 2, 3 en 4 betreffen open vragen. Het meetniveau van deze vragen is ratio.

4.3.2 Meetinstrument psychologisch eigenaarschap

Vraag 7 tot en met 9 zijn gesloten vragen. Waarbij gebruik is gemaakt van de meetschaal van Likert. Dit betreft een 5-punts methode, waarbij 1 helemaal mee oneens betreft en 5 sterk mee eens is. De vragen die in dit onderdeel van de enquête zijn opgenomen, zijn geïnspireerd op de vragenlijst van Brown, Crossley en Pierce (z.d.) onderdeel P1. Onderdeel P1 in de vragenlijst gaat over psychologisch eigenaarschap. De officiële vragenlijst is terug te vinden in bijlage 8 van dit onderzoeksrapport.

In dit onderzoek zijn drie vragen gesteld over psychologisch eigenaarschap. In tabel 3 zijn de vragen uit het onderzoeksrapport en de vragen uit de vragenlijst van Brown, Crossley en Pierce (z.d.) geschetst. Door middel van de tabel kan duidelijk worden gemaakt hoe de vragen een beetje zijn aangepast, dan de officiële vragenlijst van de wetenschappers.

Vraag uit vragenlijst onderzoeksrapport	Vragenlijst Brown, Crossley en Pierce (z.d.)
1. Mijn werkzaamheden zijn, ook echt MIJN werkzaamheden	The work I do at this organization is Mine
2. De organisatie voelt als MIJN organisatie	I sense that this job is Mine
3. Als ik praat over mijn werk, zeg ik bij ONS op de zaak	I feel a very high degree of personal ownership fort his job

Tabel 3. Meetinstrument psychologisch eigenaarschap

4.3.3 Meetinstrument individuele factoren

Vraag 10, 12 en 14 zijn gesloten vragen. Waarbij gebruik is gemaakt van de meetschaal van Likert. Dit betreft een 5-punts methode, waarbij 1 helemaal mee oneens betreft en 5 sterk mee eens is. Vraag 11, 13 en 15 zijn gemeten met het meetniveau ratio. Respondenten kunnen hierbij vrij een antwoord in vullen.

Alle vragen van de factor individuele factoren zijn gebaseerd op te theorie van Pierce (in De Jonge, z.d.). Deze theorie is te vinden in paragraaf 2.3 van dit onderzoeksrapport.

4.3.4 Meetinstrument organisatiecontext

Met behulp van de vragen 16 tot en met 29 wordt de organisatiecontext gemeten. Het betreffen allemaal gesloten vragen. De vragen worden beantwoord met de meetschaal van Likert. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de meetniveaus 1 tot en met 5. Waarbij 1 helemaal mee oneens is en 5 helemaal mee eens. De vragen zijn gebaseerd op verschillende vragenlijsten. In tabel 4 is de oorsprong van diverse vragen toegelicht.

Vraag enquête	Officiële vraag vragenlijst	Uit welke vragenlijst afkomstig?
16. Als iemand mij tegenwerkt, vind ik toch manieren om te krijgen wat ik wil	Als iemand mij tegenwerkt, vind ik toch manieren om te krijgen wat ik wil	De Gernal Self-efficacy Scale (weergegeven in bijlage 3).
18. Ik ben goed in mijn werk	Ik ben goed in mijn werk	De eigenaarschapscan (weergegeven in bijlage 9)
20. Als ik informatie nodig heb om mijn functie te kunnen uitoefenen, krijg ik deze	Ik heb de materialen en middelen tot mijn beschikking om mijn werk juist uit te voeren	De eigenaarschapscan (weergegeven in bijlage 9)
29. Ik heb het gevoel vrij te kunnen handelen	To what extent do you control the pace and scheduling of the work that you do?	Vragenlijst Brown, Crossley en Pierce (weergegeven in bijlage 8)

Tabel 4. Meetinstrument organisatiecontext

De overige vragen zijn afkomstig van de theorie die beschreven is in paragraaf 2.4 van dit onderzoeksrapport.

4.3.5 Meetinstrument gedrag

Vraag 30 tot en met 36 zijn gesloten vragen, waarbij gebruik is gemaakt van de meetschaal van Likert. Dit betreft een 5-punts methode, waarbij 1 helemaal mee oneens betreft en 5 sterk mee eens is. De vragen die in dit onderdeel van de enquête zijn voor een deel gebaseerd op eigenaarschapscan, deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 9 (Eigenaarschapscan, z.d.). In onderstaande tabel is geschetst welke vragen zijn gebaseerd op de eigenaarschapscan. De overige vragen zijn gebaseerd op de theorie van Van Wijngaarden (2016) die geschetst is in paragraaf 2.5.

Vraag enquête	Officiële vraag vragenlijst	Uit welke vragenlijst afkomstig?
32. Het is voor mij 100% duidelijk welke rol (functie) ik heb binnen **	Ik weet onvoldoende wat er van mij verwacht wordt op het werk	Eigenaarschapscan (weergegeven in bijlage 9)
33. Ik spreek collega's aan op gedag, ook als ik het er niet mee eens ben	Ik spreek mijn collega's eerlijk gezegd te weinig aan op gedrag, prestaties en verantwoordelijkheden dan dat nodig is	Eigenaarschapscan (weergegeven in bijlage 9)
34. Ik voel mezelf verantwoordelijk voor mijn werkzaamheden	Ik voel mij zeer verantwoordelijk voor het werk wat ik doe	Eigenaarschapscan (weergegeven in bijlage 9)
35. Ik vraag om hulp als dit nodig is, voor het afronden van een taak	Wanneer ik mijn werk zelf niet kan uitvoeren of niet op tijd kan uitvoeren, vraag ik de hulp aan anderen	Eigenaarschapscan (weergegeven in bijlage 9)

Tabel 5. Meetinstrument gedrag

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn verschillende maatregelen genomen om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Zo is er voor gekozen om de enquête vorm te geven met behulp van de 5-punts Likertschaal. In totaal zijn er 31 (=48%) vragen met behulp van deze schaal beantwoord. De vragen uit de enquête zijn gebaseerd op bestaande vragenlijsten en literatuur (uit het theoretisch kader) waardoor de betrouwbaarheid wordt verhoogd.

Daarnaast zijn er bewuste keuzes gemaakt in de vraagstelling van de vragen. Zo zijn er meerdere vragen per onafhankelijke en afhankelijke variabele gesteld, zijn veel vragen gebaseerd op bestaande vragenlijsten en er is voor gekozen om niet te vragen naar de functie van de respondenten. Dat zou namelijk de anonimiteit van de respondenten in gevaar kunnen brengen. Ook zijn alle vragen op een positieve manier gesteld, waardoor elke vraag op dezelfde manier geïnterpreteerd wordt.

Voordat de enquête is voorgelegd aan de respondenten, is er gebruik gemaakt van een pilot. Het doel van deze pilot is om te analyseren of de vragen duidelijk zijn geformuleerd. De pilot is gedraaid binnen het netwerk van de onderzoeker. Op basis van de pilot zijn onduidelijkheden verwijderd uit de enquête alvorens deze definitief is uitgezet. In totaal hebben 65 respondenten de enquête ingevuld, van de totale populatie van 137. Hierdoor is een betrouwbaarheidspercentage van 73% ontstaan, met daarbij een foutmarge van 5%.

4.5 Analyse

Door middel van de data die middels de enquête zijn verzameld, kunnen er univariate en bivariate analyses worden gedaan. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van Excel versie 16.30. Met behulp van een standaarddeviatie en een gemiddelde, wordt er in dit onderzoek een uitspraak gedaan over de univariabelen. Door middel van het vergelijken van een verband tussen variabelen, kan er een bivariabele analyse worden gemaakt. Het verband wordt vergeleken middels een Pearson correlatie. Wanneer de correlatie tussen -1,00 tot 0,00 is er in dit onderzoek een negatieve samenhang tussen de twee variabelen. Er is sprake van geen samenhang wanneer de correlatiecoëfficiënt 0,00 is. Bij een correlatiecoëfficiënt van 0,00 tot 1,00 is, is er sprake van een positieve samenhang (Verhoeven, 2014). De uitwerking van de data, afkomstig uit de enquête is terug te vinden in het codeboek in bijlage 10.

5.0 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek weergegeven. De weergave van de resultaten begint met het tonen van diverse overzichtstabellen met daarin alle gemiddelde scores per variabele. Vervolgens worden de algemene vragen uitgewerkt en de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap. Daarna wordt er ingezoomd op de resultaten van de onafhankelijke variabelen, namelijk: individuele factoren, organisatiecontext en gedrag.

5.1 Overzichtstabellen

Dit hoofdstuk wordt ingeleid door middel van verschillende overzichtstabellen. In tabel 6 worden alle gemiddelde scores getoond van alle respondenten (N = 65). In de tabel is eerst de gemiddelde score van de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap te zien. Daaropvolgend worden de gemiddelde scores van de onafhankelijke variabelen weergegeven met de gemiddelde scores van de indicatoren. In deze tabel is geen onderscheid gemaakt tussen respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Afhankelijke variabele	Gemiddelde alle respondenten (N = 65)	Factoren van Psychologisch eigenaarschap	Gemiddelde alle respondenten (N = 65)	Indicatoren van de factoren	Gemiddelde alle respondenten (N = 65)
Psychologisch eigenaarschap	3,76	Individuele factoren	3,94	A1: Effectiviteit A2: Zelfidentificatie en zelfidentiteit A3: Erbij horen	A1: 4,20 A2: 4,08 A3: 3,54
		Organisatiecontext	3,68	B1: Bezit en controle B2: Het onderwerp van dichtbij leren kennen B3: Eigen investering B4: Cultuur	B1: 3,69 B2: 3,74 B3: 3,81 B4: 3,57
		Gedrag	3,88	C1: Proactief C2: Verbinding C3: Rolduidelijkheid C4: Rol in een team C5: Verantwoordelijkheid nemen C6: Oplossingsgerichtheid C7: Ontplooiing	C1: 4,15 C2: 4,09 C3: 3,62 C4: 3,65 C5: 4,35 C6: 3,95 C7: 3,69

Tabel 6. Overzichtstabel gemiddelden scores van medewerkers met- en zonder leidinggevende functie

In totaal hebben 22 respondenten (=34%) een leidinggevende functie. De overige 43 respondenten (=66%) hebben geen leidinggevende functie binnen **. In bijlage 11 zijn deze gegevens schematisch weergegeven. De gemiddelde scores per afhankelijke en onafhankelijke variabele zijn weergegeven in de onderstaande tabellen. De resultaten van de respondenten zonder leidinggevende functie zijn te vinden in tabel 7 en de respondenten met leidinggevende functie zijn te vinden in tabel 8. In beide tabellen wordt eerst de gemiddelde score van de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap getoond. Daaropvolgend worden de gemiddelde scores van de onafhankelijke variabelen weergegeven met de gemiddelde scores van de indicatoren.

Afhankelijke variabele	Gemiddelde alle respondenten (N = 43)	Factoren van Psychologisch eigenaarschap	Gemiddelde alle respondenten (N = 43)	Indicatoren van de factoren	Gemiddelde alle respondenten (N = 65)
Psychologisch eigenaarschap	3,51	Individuele factoren	3,86	A1: Effectiviteit A2: Zelfidentificatie en zelfidentiteit A3: Erbij horen	A1: 4,14 A2: 3,95 A3: 3,49
		Organisatiecontext	3,52	B1: Bezit en controle B2: Het onderwerp van dichtbij leren kennen B3: Eigen investering B4: Cultuur	B1: 3,57 B2: 3,42 B3: 3,53 B4: 3,44
		Gedrag	3,75	C1: Proactief C2: Verbinding C3: Rolduidelijkheid C4: Rol in een team C5: Verantwoordelijkheid nemen C6: Oplossingsgerichtheid C7: Ontplooiing	C1: 3,95 C2: 3,91 C3: 3,56 C4: 3,42 C5: 4,16 C6: 3,93 C7: 3,60

Tabel 7. Overzichtstabel gemiddelden scores van medewerkers zonder leidinggevende functie

Afhankelijke variabele	Gemiddelde alle respondenten (N = 22)	Factoren van Psychologisch eigenaarschap	Gemiddelde alle respondenten (N = 22)	Indicatoren van de factoren	Gemiddelde alle respondenten (N = 65)
Psychologisch eigenaarschap	4,24	Individuele factoren	3,97	A1: Effectiviteit A2: Zelfidentificatie en zelfidentiteit A3: Erbij horen	A1: 4,32 A2: 4,32 A3: 3,64
		Organisatiecontext	3,98	B1: Bezit en controle B2: Het onderwerp van dichtbij leren kennen B3: Eigen investering B4: Cultuur	B1: 3,92 B2: 3,86 B3: 4,34 B4: 3,82
		Gedrag	4,13	C1: Proactief C2: Verbinding C3: Rolduidelijkheid C4: Rol in een team C5: Verantwoordelijkheid nemen C6: Oplossingsgerichtheid C7: Ontplooiing	C1: 4,55 C2: 4,45 C3: 3,73 C4: 4,09 C5: 4,73 C6: 4,00 C7: 3,69

Tabel 8. Overzichtstabel gemiddelden scores van medewerkers met leidinggevende functie

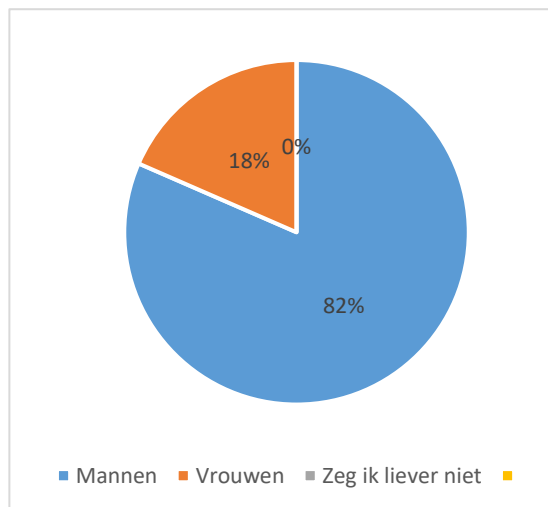
5.2 Algemene vragen

Er zijn in totaal vijf algemene vragen gesteld. Al deze vragen zijn terug te vinden in bijlage 6 van dit onderzoeksrapport. De resultaten van deze vragen zullen hieronder verder worden uitgewerkt.

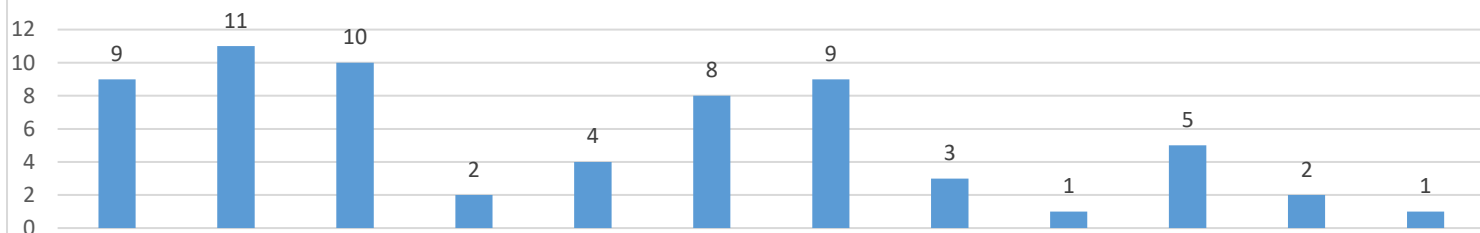
In totaal hebben 12 vrouwen (=18%) en 53 mannen (=82%) de enquête ingevuld. Bij de antwoordmogelijkheid: 'Zeg ik liever niet' zijn geen reacties binnen gekomen. De schematische weergave van deze uitslag is terug te vinden in figuur 5.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar en de respondenten zijn gemiddeld 8 jaar in dienst bij **. In bijlage 11 van dit rapport is een volledige schematische uitwerking te vinden van deze gegevens.

De meeste respondenten, 11 van de 65 respondenten (=16%) zijn werkzaam bij ** Handelsonderneming en Techniek BV. De minste respondenten zijn werkzaam bij ** Bandenservice (=2%) en CSN Nederland (=2%). In onderstaand figuur 6 is een schematisch weergave te zien van alle respondenten per businessunit.



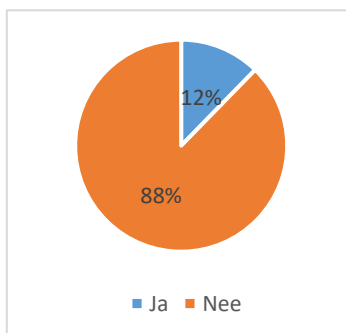
Figuur 5. Geslacht



Figuur 8: Werkzaam bij businessunit

Figuur 6. Onderverdeling respondenten

In totaal geven 8 (=12%) respondenten aan dat ze een studie, opleiding of cursus volgen. De overige 57 respondenten (88%) geven aan momenteel geen studie, opleiding of cursus te volgen. Dit is schematisch weergegeven in figuur 7.



Figuur 7. Studie, opleiding of cursus

5.3 Psychologisch eigenaarschap

In onderstaande paragraaf worden de resultaten op de antwoorden van de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap uitgewerkt. De vragen die gesteld zijn over psychologisch eigenaarschap zijn terug te vinden in bijlage 6 van dit onderzoeksrapport. In deze paragraaf wordt eerst een totaalbeeld geschetst van de uitkomsten op alle vragen. Vervolgens worden de resultaten van de vragen een-voor-een behandeld in paragraaf 5.3.1.

Alle vragen over psychologisch eigenaarschap zijn beantwoord met een schaal van 1 tot 5 (1= helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Alle respondenten scoren gemiddeld 3,76 op alle drie de vragen over psychologisch eigenaarschap. Daarnaast is er een standaarddeviatie (hierna genoemd: SD) van 1,00. In tabel 9 is het cijfermatig weergegeven.

	Alle respondenten (N = 65)
Gemiddelde	3,76
Standaarddeviatie	1,00

Tabel 9. Gemiddelde en standaarddeviatie psychologisch eigenaarschap

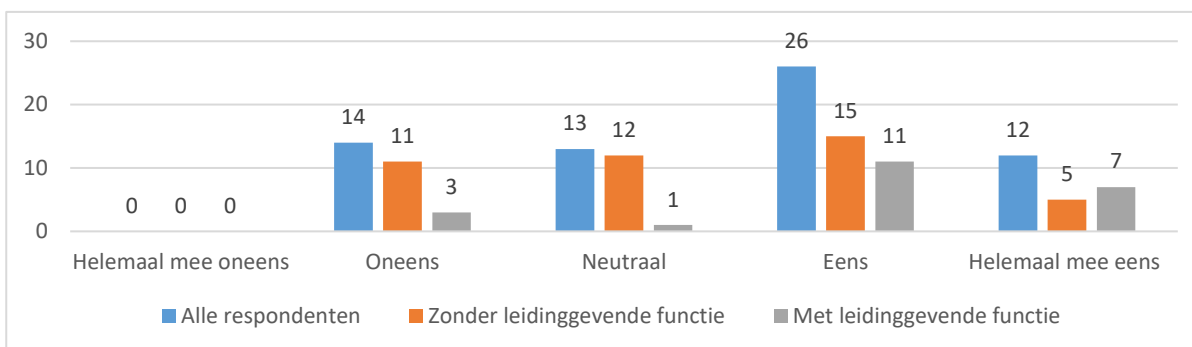
Zoals eerder weergegeven hebben er 22 respondenten (=34%) een leidinggevende functie. Deze respondenten scoren gemiddeld 4,24 op alle vragen over de afhankelijke variabele. De overige 43 respondenten (=66%) hebben geen leidinggevende functie en scoren gemiddeld een 3,51 op de vragen over psychologisch eigenaarschap. In tabel 10 is het cijfermatig weergegeven.

Leidinggevende functie?	Gemiddelde psychologisch eigenaarschap
Ja	4,24
Nee	3,51

Tabel 10. Leidinggevende functie psychologisch eigenaarschap

5.3.1 Uitwerking vragen

In de onderstaande paragraaf worden de resultaten over de vragen 'psychologisch eigenaarschap' uitgewerkt.



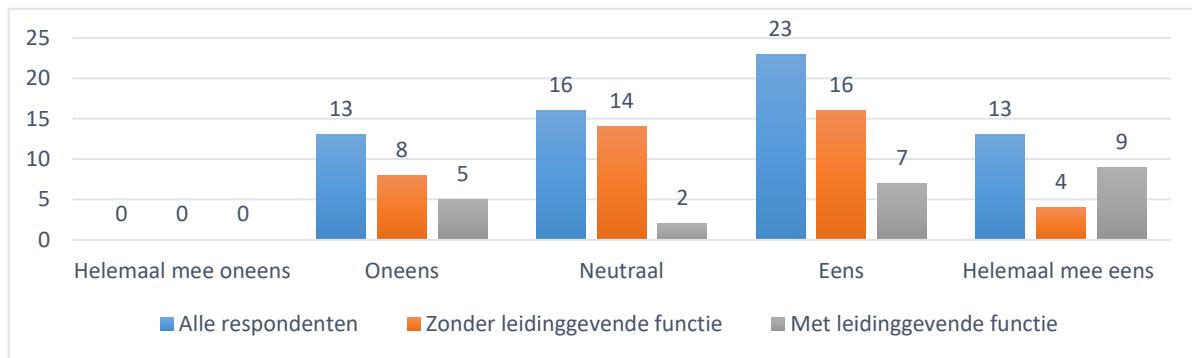
Figuur 8. Mijn werkzaamheden, zijn ook echt mijn werkzaamheden

De uitwerking van de vraagstelling: 'Mijn werkzaamheden, zijn ook echt MIJN werkzaamheden' is in figuur 8 schematisch weergegeven. Met behulp van dit figuur is te zien dat 14 respondenten (=22%) hebben aangegeven het oneens te zijn met deze vraagstelling. 13 respondenten (=20%) beantwoorden deze vraag met neutraal en 26 respondenten (=40%) geeft aan het eens te zijn met de vraag. In totaal geven 12 respondenten (=18%) aan het helemaal eens te zijn met deze vraag. Daarnaast is in figuur 8 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Zoals weergegeven in tabel 11 scoren alle respondenten gemiddeld een 3,55 op de bovenstaande vraag (SD=1,03). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,33 op de vraag (SD=0,99). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 4,00 gemiddeld op de vraag (SD=0,98).

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,55	3,33	4,00
Standaarddeviatie	1,03	0,99	0,98
Mediaan	4	3	4
Modus	4	4	4
Minimum	2	2	2
Maximum	5	5	5

Tabel 11. Mijn werkzaamheden



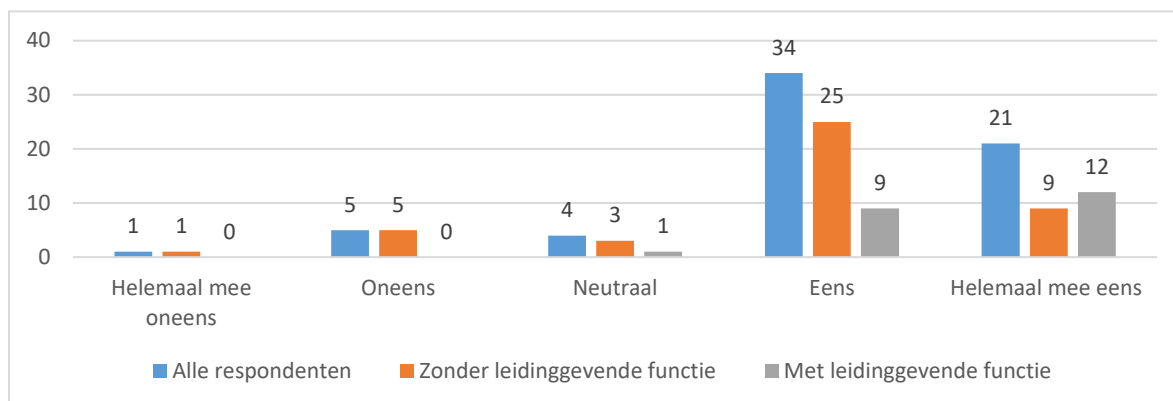
Figuur 9. Het werk voelt als MIJN werk gemeten over alle respondenten over alle respondenten

De uitwerking op de vraag: 'Het werk voelt als MIJN werk' is schematisch weergegeven in figuur 9. In totaal geven 13 respondenten (=20%) aan het oneens te zijn met deze vraag, 16 respondenten (=25%) geven neutraal en 23 respondenten (=35%) geven eens als antwoord en het overige deel van 13 respondenten (=20%) geeft aan het helemaal mee eens te zijn. Daarnaast is in figuur 9 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Zoals weergegeven in tabel 12 scoren alle respondenten gemiddeld een 3,66 op de bovenstaande vraag (SD=1,00). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,37 (SD=0,90). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 4,23 gemiddeld op de vraag (SD=0,97).

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,66	3,37	4,23
Standaarddeviatie	1,00	0,90	0,97
Mediaan	4	3	5
Modus	4	4	5
Minimum	2	2	2
Maximum	5	5	5

Tabel 12. Mijn werk



Figuur 10. Als ik praat over mijn werk, zeg ik bij ONS op de zaak gemeten over alle respondenten

De uitwerking van de vraag: 'Als ik praat over mijn werk, zeg ik bij ONS op de zaak' is in figuur 10 schematisch weergegeven. Met behulp van dit figuur is te zien dat 1 respondent (=2%) heeft aangegeven het helemaal mee oneens te zijn met de voorgelegde vraag. 5 respondenten (=8%) geven aan het oneens te zijn. In totaal geven 4 respondenten (=6%) 'neutraal' als antwoord, 34 respondenten (=52%) zijn het eens en 21 (=32%) respondenten zijn het helemaal mee eens met de vraag. Ook is in figuur 10 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Zoals weergegeven in tabel 13 scoren alle respondenten gemiddeld een 4,06 op de bovenstaande vraag (SD = 0,97). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,84 op de vraag (SD=0,97). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 4,50 gemiddeld op de vraag (SD=0,60).

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	4,06	3,84	4,50
Standaarddeviatie	0,92	0,97	0,60
Mediaan	4	4	5
Modus	4	4	5
Minimum	1	1	3
Maximum	5	5	5

Tabel 13. Bij ons op de zaak

Tot zo ver de resultaten van de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap. In het volgende paragrafen worden de andere resultaten worden getoond.

5.4 Individuele factoren

In de onderstaande paragraaf worden de resultaten op de antwoorden van de afhankelijke variabele 'individuele factoren' uitgewerkt. De vragen die gesteld zijn over de individuele factoren zijn terug te vinden in bijlage 6 van dit onderzoeksrapport. Als eerst wordt er een totaalbeeld geschetst van de uitkomsten van alle vragen. Daarna worden de resultaten van de indicatoren weergegeven, in paragraaf 5.4.1 Om vervolgens in paragraaf 5.4.2 een vergelijking te maken tussen onafhankelijke variabele individuele factoren en de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

Op de vragen: Ik heb behoefte om effectief te werken, ik heb behoefte om mijn eigen karakter te laten zien en ik heb behoefte om erbij te horen scoren alle respondenten gemiddeld een 3,94 (SD=0,80). De respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,86 (SD=0,80). En de respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,97 (SD=0,96). Zo als weergegeven in tabel 14.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,94	3,86	3,97
Standaarddeviatie	0,80	0,80	0,96
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 14. Gegevens vragen 1,3 en 5.

Naast bovenstaande is gevraagd hoeveel procent behoefte de respondenten hebben om effectief te zijn, hun karakter te laten zien en erbij te horen. Alle respondenten, zowel met- en zonder leidinggevende functie, geven aan 56% behoefte te hebben om effectief te willen werken en 49% geeft aan behoefte te hebben om hun eigen karakter te laten zien. Bij de behoefte om erbij te horen geven gemiddeld alle respondenten aan 45% behoefte eraan te hebben. De respondenten zonder leidinggevende geven aan hier 48% behoefte aan te hebben. En respondenten met een leidinggevende functie geven aan hier 43% behoefte aan te hebben. Zo als weergegeven in tabel 15.

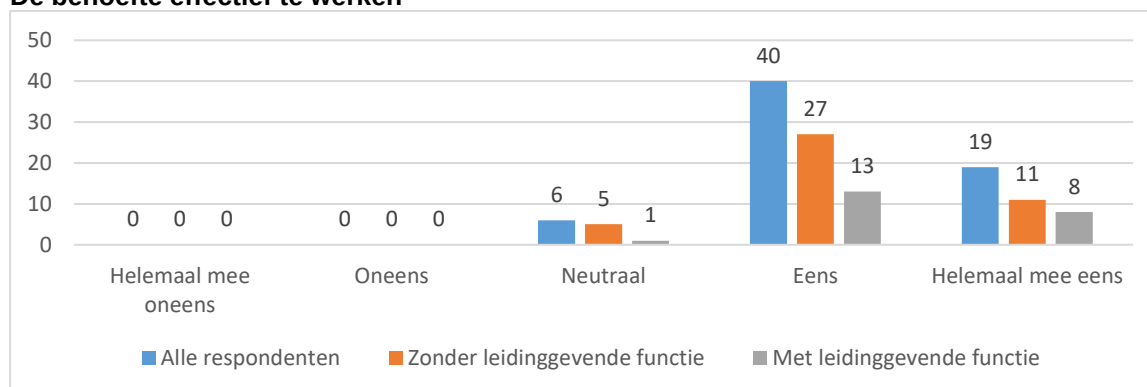
Gemiddelde	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Effectief werken	56%	56%	56%
Karakter laten zien	49%	49%	49%
Erbij te horen	45%	48%	43%

Tabel 15. Gegevens vragen 1,3 en 5.

5.4.1 Uitwerking indicatoren

In onderstaande paragraaf worden de vragen over de onafhankelijke variabele 'individuele factoren' uitgewerkt. Zoals eerdergenoemd in dit onderzoek bestaan individuele factoren uit verschillende indicatoren, namelijk: de behoefte om effectief te werken, de behoefte om je karakter te laten zien en de behoefte om ergens bij te horen. Over deze drie indicatoren zijn vragen gesteld in de enquête.

De behoefte effectief te werken



Figuur 11: Ik heb behoefte om effectief te werken

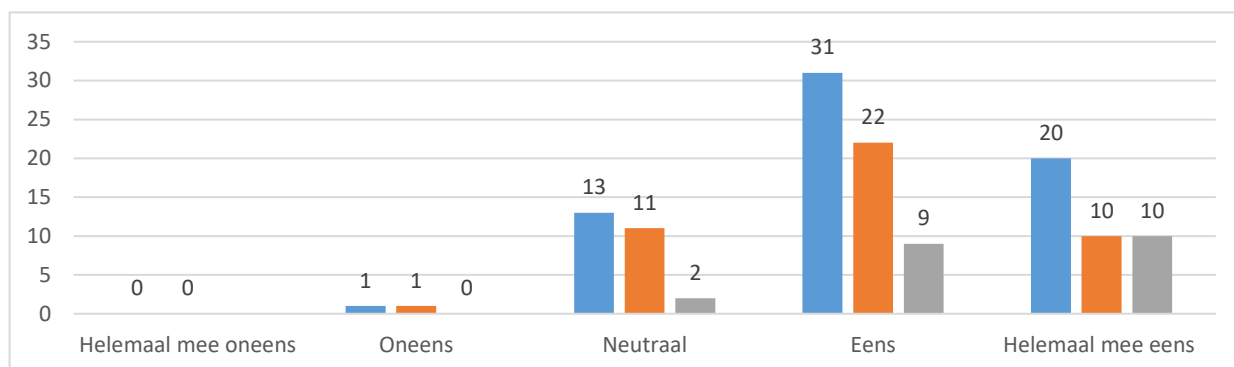
De uitwerking van de vraag: 'Ik heb behoefte om effectief te werken' is in figuur 11 visueel weergegeven. Met behulp van het figuur is te zien dat 6 respondenten (=9%) deze vraag met neutraal hebben beantwoord. 40 respondenten (=62%) geven het antwoord eens te zijn en 19 respondenten (=29%) zijn het helemaal eens met deze vraag. Daarnaast is in figuur 11 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Zoals weergegeven in tabel 16 scoren alle respondenten gemiddeld een 4,20 op de bovenstaande vraag (SD=0,59). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 4,14 op de vraag (SD=0,60). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 4,32 gemiddeld op de vraag (SD=0,57).

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	4,20	4,14	4,32
Standaarddeviatie	0,59	0,60	0,57
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	3	3	3
Maximum	5	5	5

Tabel 16. Behoefte om effectief te werken

De behoefte om je karakter te laten zien



Figuur 12. Ik heb behoefte om mijn eigen karakter te laten zien

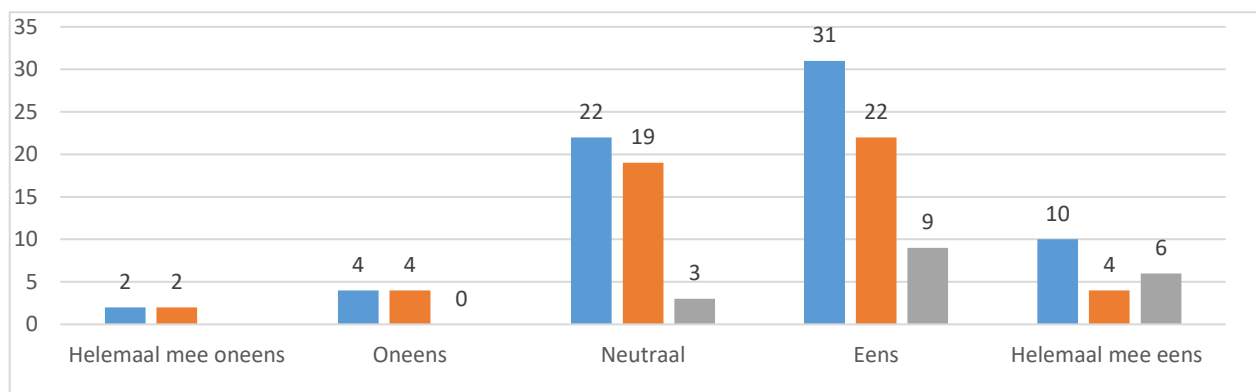
In figuur 12 wordt het antwoord op de vraag: *'Ik heb behoefte om mijn eigen karakter te laten zien'* weergegeven. 1 van de 65 respondenten (=2%) geeft aan oneens te zijn met deze vraag, daar tegenover hebben 13 respondenten (=20%) de vraag met neutraal beantwoord. 31 respondenten (=15%) zijn het eens met de vraag en 20 respondenten (=31%) geven als antwoord er het helemaal mee eens te zijn. Tevens is in figuur 12 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Zoals weergegeven in tabel 17 scoren alle respondenten gemiddeld een 4,08 op de bovenstaande vraag (SD=0,76). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,95 (SD=0,75). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 4,32 gemiddeld op de vraag (SD=0,72).

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	4,08	3,95	4,32
Standaarddeviatie	0,76	0,75	0,72
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	5
Minimum	2	2	2
Maximum	5	5	5

Tabel 17. Behoeft eigen karakter

De behoefte om ergens bij te horen



Figuur 13. Ik heb behoefte om ergens bij te horen

De uitwerking van de vraag: 'Ik heb behoefte om erbij te horen' is in cijfermatig weergegeven in figuur 13. Met behulp van dit figuur is te zien dat 2 respondenten (=3%) helemaal oneens zijn met de vraag. In totaal zijn 4 respondenten (=6%) het oneens met deze vraag en 22 respondenten (=34%) hebben de vraag neutraal beantwoord. 31 respondenten (=48%) zijn het eens met deze vraag en 6 respondenten (=10%) zijn er helemaal mee eens. Daarnaast is in figuur 13 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Zoals weergegeven in tabel 18 scoren alle respondenten gemiddeld een 3,54 op de bovenstaande vraag (SD=0,87). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,64 op de vraag (SD=0,79). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 3,49 gemiddeld op de vraag (SD=0,91).

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,54	3,64	3,49
Standaarddeviatie	0,87	0,79	0,91
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

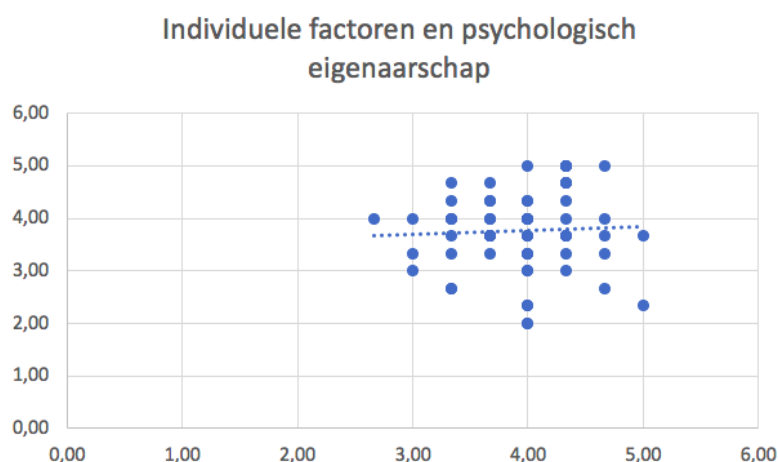
Tabel 18. Behoefte om ergens bij te horen

5.4.2 Individuele factoren en psychologisch eigenaarschap

Er is geen samenhang te zien tussen onafhankelijke variabele individuele factoren en de onafhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap. Dit is terug te zien in de correlatie coëfficiënt van 0,05, zoals weergegeven in tabel 19. In figuur 14 is de uitkomst ook schematisch weergegeven door middel van een spreidingstabel met daarin een trendlijn. Deze lijn laat hoe de verhouding zich beweegt tussen de twee variabelen.

Gemeten over alle vragen individuele factoren	
Correlatie coëfficiënt (N = 65)	0,05

Tabel 19. Correlatie coëfficiënt individuele factoren en psychologisch eigenaarschap



Figuur 14. Coëfficiënt individuele factoren en psychologisch eigenaarschap

De variabele individuele factoren bestaan uit drie indicatoren namelijk: behoefte om effectief te werken, behoefte je eigen karakter te laten zien en behoefte om erbij te horen. In tabel 20 is weergegeven wat de verhoudingen zijn tussen deze indicatoren en afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

De tabel geeft aan dat er een zwakke positieve samenhang is tussen behoefte om effectief te werken en psychologisch eigenaarschap. De behoefte om je eigen karakter te laten zien en erbij te horen geven geen samenhang weer tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

Onderverdeling (N=65)	Correlatie coëfficiënt	Verhouding
Behoefte om effectief te werken	$r = 0,19$	Zwakker positieve samenhang tussen behoefte om effectief te werken en psychologisch eigenaarschap
Behoefte om je karakter te laten zien	$r = -0,09$	Totaal geen samenhang tussen de behoefte je karakter te laten zien en psychologisch eigenaarschap
Behoefte om erbij te horen	$r = 0,06$	Totaal geen samenhang tussen behoefte om erbij te horen en psychologisch eigenaarschap

Tabel 20. Correlatie coëfficiënt indicatoren en psychologisch eigenaarschap

5.3 Organisatiecontext

In onderstaande paragraaf worden de resultaten op de antwoorden van de onafhankelijke variabele 'organisatiecontext' uitgewerkt. De vragen die gesteld zijn over de organisatiecontext zijn in het geheel terug te vinden in bijlage 6. Allereerst is er in deze paragraaf een totaalbeeld schetst van wat de uitkomsten van alle vragen. Daaropvolgend wordt er ingezoomd gemiddelde scores van de onderverdeling drie routes van Pierce (paragraaf 5.3.1) en cultuur (paragraaf 5.3.2). Vervolgens wordt er een vergelijking gemaakt tussen de onafhankelijke variabele organisatiecontext en de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

Alle vragen over de organisatiecontext zijn beantwoord met een schaal van 1 tot 5 (1= helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Zoals weergegeven in tabel 21 scoren alle respondenten gemiddeld een 3,68 op de organisatiecontext (SD=0,94). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,52 op de vragen (SD=0,91). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 3,98 gemiddeld op de vraag (SD=0,93). Zo als weergegeven in de onderstaande tabel.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,68	3,52	3,98
Standaarddeviatie	0,94	0,91	0,93
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 21. Gemiddelde en standaarddeviatie alle vragen organisatiecontext

De bovenstaande vragen zijn ingedeeld in indicatoren. Deze indicatoren zijn: drie routes van Pierce (Bezit en controle, het onderwerp van dichtbij leren kennen en eigen investering) en de indicator cultuur. Deze indicatoren zullen in de onderstaande paragrafen verder worden uitgewerkt.

5.3.1 Uitwerking drie routes van Pierce

In deze paragraaf wordt samenvattend de resultaten van de onderverdeling routes van Pierce uitgewerkt. De overige vragen zijn uitgewerkt (met resultaten) terug te vinden in bijlage 12 van dit onderzoeksrapport.

Alle vragen van de routes zijn met een schaal van 1 tot 5 (1= helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens) beantwoord. Zoals weergegeven in tabel 22 scoren alle respondenten gemiddeld een 3,70 op de vragen (SD=0,91). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,52 (SD=0,89). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 4,06 gemiddeld op de vragen (SD=0,83).

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,70	3,52	4,06
Standaarddeviatie	0,91	0,89	0,83
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 22. Gemiddelde en standaarddeviatie alle vragen de routes van Pierce

De resultaten per vraag zijn uitgewerkt in bijlage 12 van dit onderzoeksrapport.

5.3.2 Uitwerking cultuur

In deze paragraaf wordt samenvattend de resultaten van de onderverdeling cultuur uitgewerkt. De overige vragen zijn uitgewerkt (met resultaten) terug te vinden in bijlage 13 van dit onderzoeksrapport.

De bovenstaande vragen zijn beantwoord met een schaal van 1 tot 5 (1= helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Zoals weergegeven in tabel 23 scoren alle respondenten gemiddeld een 3,57 op de bovenstaande vragen (SD=0,97). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,44 (SD=0,93). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 3,82 gemiddeld op de vraag (SD=1,00). In alle drie de gevallen komt er een mediaan en modus uit van 4. Zo als weergegeven in tabel 23.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,57	3,44	3,82
Standaarddeviatie	0,97	0,93	1,00
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

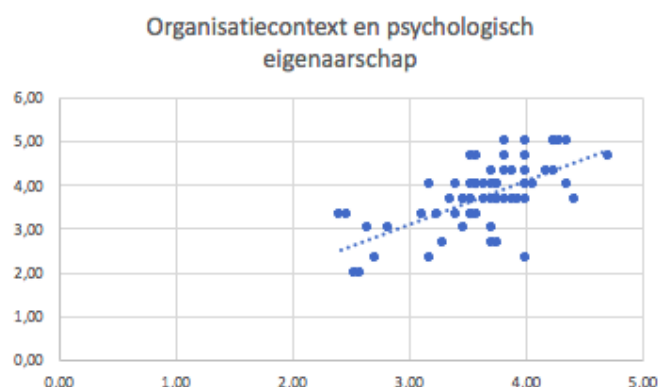
Tabel 23. Gemiddelde en standaarddeviatie alle vragen cultuur

5.3.3 Organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap

Er is een middelmatige positieve samenhang tussen onafhankelijke variabele organisatiecontext en de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap. Dit is terug te zien in de correlatie coëfficiënt van 0,64, zoals weergegeven in tabel 24. In figuur 15 is de uitkomst ook schematisch weergegeven door middel van een spreidingstabel met daarin een trendlijn. Deze lijn laat hoe de verhouding zich beweegt tussen de twee variabelen.

Gemeten over alle vragen van de organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap	
Correlatie coëfficiënt (N = 65)	0,64

Tabel 24. Correlatie coëfficiënt organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap



Figuur 15. Coëfficiënt organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap

Gemeten over alle vragen van de organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap		
Correlatie coëfficiënt zonder leidinggevende functie (N = 43)	0,56	Middelmatige positieve samenhang tussen organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap
Correlatie coëfficiënt met leidinggevende functie (N = 22)	0,35	Zwakke positieve samenhang tussen organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap

Tabel 25. Correlatie coëfficiënt organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap leiding

Zoals weergegeven in tabel 25 is een verschil te zien tussen de hoogte van de correlatie coëfficiënt van medewerkers met- en zonder leidinggevende functie. De medewerkers zonder leidinggevende functie hebben een middelmatige positieve samenhang tussen onafhankelijke variabele organisatiecontext en onafhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap. Bij medewerkers met een leidinggevende functie is dit een zwakke positieve samenhang tussen de organisatiecontext en de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

Drie routes van Pierce

De variabele organisatiecontext bestaat uit de drie routes en cultuur. In tabel 26 is te zien dat de correlatie coëfficiënt tussen de routes en psychologisch eigenaarschap 0,59 is. Dit betekent dat er een middelmatige positieve samenhang is tussen de routes en psychologisch eigenaarschap.

Onderverdeling (N = 65)	Psychologisch eigenaarschap	Verhouding
Routes van Pierce	$r = 0,59$	Middelmatige positieve samenhang tussen cultuur en psychologisch eigenaarschap

Tabel 26. Correlatie coëfficiënt drie routes en psychologisch eigenaarschap

De routes zijn onderverdeeld in drie indicatoren: Bezit en controle, het onderwerp van dichtbij leren kennen en eigen investering. In tabel 27 is te zien dat alle routes een middelmatige positieve samenhang hebben tot de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

Onderverdeling (N = 65)	Psychologisch eigenaarschap	Verhouding
Bezit en controle	$r = 0,52$	Middelmatig positieve samenhang tussen bezit en controle en psychologisch eigenaarschap
Het onderwerp van dichtbij leren kennen	$r = 0,49$	Middelmatig positieve samenhang tussen het onderwerp van dichtbij leren kennen en psychologisch eigenaarschap
Eigen investering	$r = 0,47$	Middelmatig positieve samenhang tussen eigen investering en psychologisch eigenaarschap

Tabel 27. Indicatoren routes en psychologisch eigenaarschap

In bijlage 15 zijn alle vragen terug te zien met daarbij de correlatie coëfficiënt.

Cultuur

Naast de drie routes van Pierce, heeft cultuur volgens de theorie ook invloed op de organisatiecontext. In tabel 28 is terug te zien dat er een middelmatige positieve samenhang is tussen cultuur en psychologisch eigenaarschap.

Onderverdeling (N = 65)	Psychologisch eigenaarschap	Verhouding
Cultuur	$r = 0,60$	Middelmatige positieve samenhang tussen cultuur en psychologisch eigenaarschap

Tabel 28. Cultuur en psychologisch eigenaarschap

In bijlage 15 zijn alle vragen terug te zien met daarbij de correlatie coëfficiënt.

5.4 Gedrag

In deze paragraaf worden de resultaten op de antwoorden van de onafhankelijke variabele gedrag uitgewerkt. De vragen die gesteld zijn over het gedrag zijn terug te vinden in bijlage 6 van dit onderzoeksrapport. Als eerst wordt er een totaalbeeld geschetst van de uitkomsten van alle vragen. Aansluitend worden de resultaten van de indicatoren weergegeven. Om vervolgens een vergelijking te maken tussen de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap en de onafhankelijke variabele gedrag.

Alle bovenstaande vragen zijn beantwoord met een schaal van 1 tot 5 (1= helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Zoals weergegeven in tabel 29 scoren alle respondenten gemiddeld een 3,88 op de vragen (SD=0,90). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,75 (SD=0,87). Respondenten met een leidinggevende functie scoren 4,13 gemiddeld op de vragen (SD=0,91).

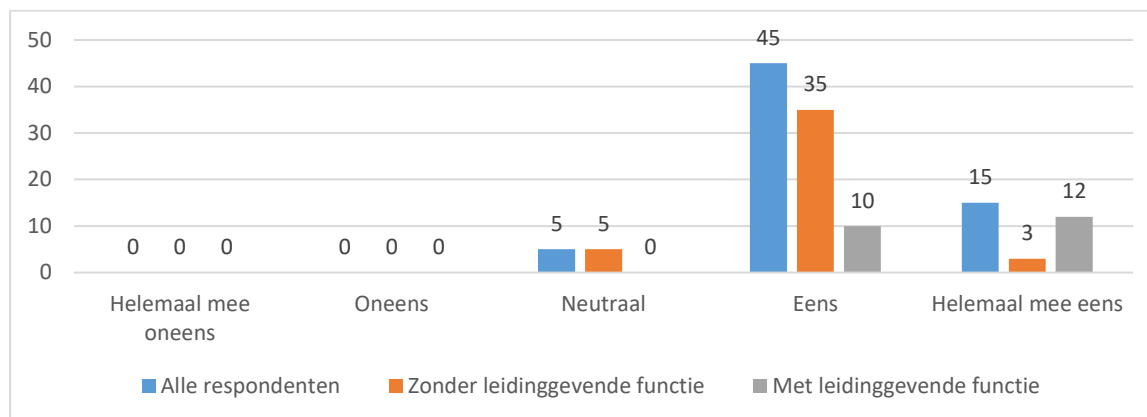
	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,88	3,75	4,13
Standaarddeviatie	0,90	0,87	0,91
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 29. Gemiddelde en standaarddeviatie gedrag

5.4.1 Uitwerking indicatoren

In deze paragraaf worden de vragen over de onafhankelijke variabele gedrag uitgewerkt. In totaal worden er 7 vragen uitgewerkt.

Proactief



Figuur 16. Gebeuren

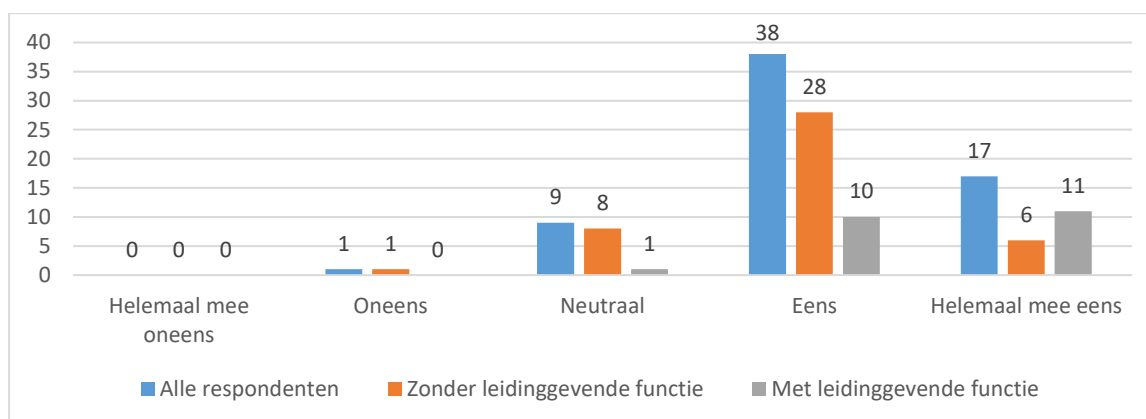
In figuur 16 wordt antwoord gegeven op de vraag: 'Ik zie meestal op tijd wat er moet gebeuren op het werk' weergegeven. 5 van de 65 respondenten (=8%) hebben deze vraag met neutraal beantwoord. 45 respondenten (=69%) zijn het eens met de vraag en 5 respondenten (=8%) geven het antwoord er helemaal mee eens te zijn. Daarnaast is in figuur 16 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Uiteindelijk resulteert dit in een gemiddelde van 4,15 (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,54). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,95 op de vraag (SD=0,43). Respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,55 op de vraag (SD=0,51). Zo als weergegeven in tabel 30.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	4,15	3,95	4,55
Standaarddeviatie	0,54	0,43	0,51
Mediaan	4	4	5
Modus	4	4	5
Minimum	3	3	3
Maximum	5	5	5

Tabel 30. Gemiddelde en standaarddeviatie gedrag

Verbinding



Figuur 17. Betrokken

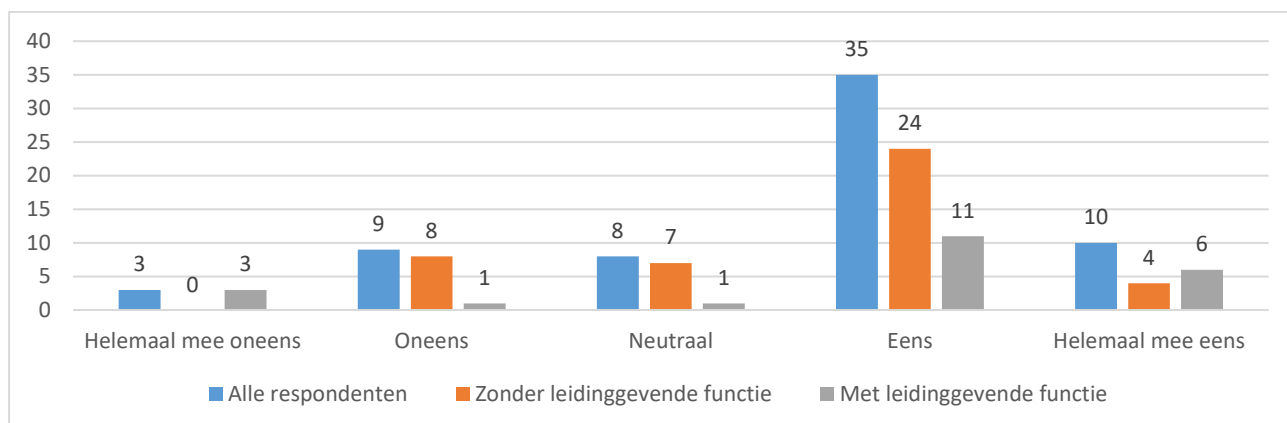
In figuur 17 wordt antwoord gegeven op de vraag: *'Ik voel mezelf betrokken bij de organisatie'* weergegeven. 1 van de 65 respondenten (=2%) geeft aan het oneens te zijn met deze vraagstelling. 9 respondenten (=14%) geven als antwoord neutraal. 38 respondenten (=58%) zijn het eens met de vraag en 17 respondenten (=26%) geven het antwoord er helemaal mee eens te zijn. Daarnaast is in figuur 17 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Uiteindelijk resulteert dit in een gemiddelde van 4,09 (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,68). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,91 op de vraag (SD=0,65) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,45 op de vraag (SD=0,60). Zo als weergegeven in tabel 31. In alle drie de gevallen komt er een mediaan en modus uit van 4.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	4,09	3,91	4,45
Standaarddeviatie	0,68	0,65	0,60
Mediaan	4	4	5
Modus	4	4	5
Minimum	2	2	2
Maximum	5	5	5

Tabel 31. Gemiddelde en standaarddeviatie gedrag

Rolduidelijkheid



Figuur 18. Rol

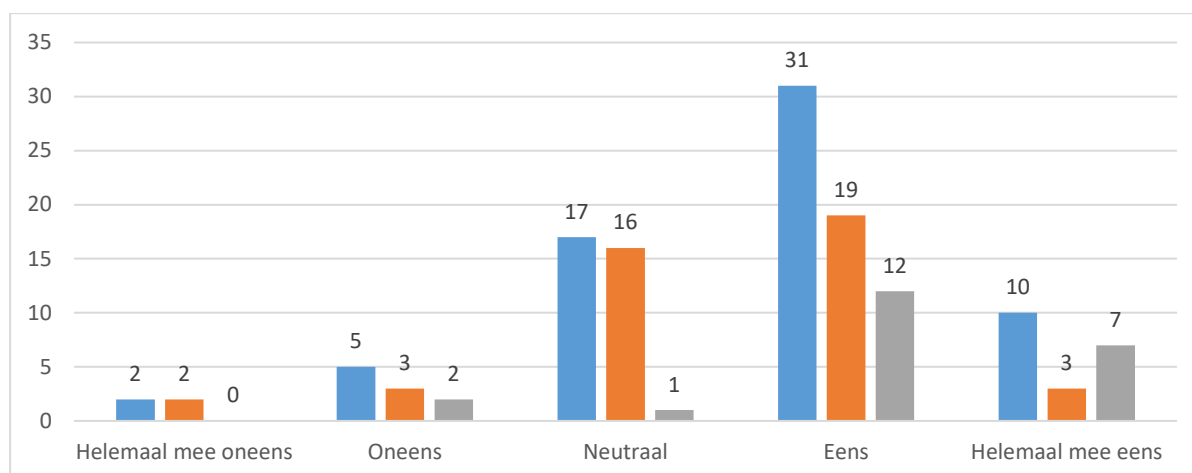
Op de vraag: 'Het is voor mij 100% duidelijk welke rol (functie) ik heb binnen **'. 3 respondenten hebben (=5%) beantwoord er helemaal mee oneens te zijn. 9 respondenten (=14%) geven aan het oneens te zijn. In totaal geven 8 respondenten (=12%) een neutraal antwoord. 35 respondenten (=54%) zijn het eens met deze vraag. 10 respondenten (=15%) zijn het helemaal mee eens. Daarnaast is in figuur 18 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Uiteindelijk resulteert dit in een gemiddelde van 3,62 (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=1,06). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,56 op de vraag (SD=0,91) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,73 op de vraag (SD=1,32). Zo als weergegeven in tabel 32.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,62	3,56	3,73
Standaarddeviatie	1,06	0,91	1,32
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 32. Gemiddelde en standaarddeviatie gedrag

Rol in een team



Figuur 19. Aanspreken

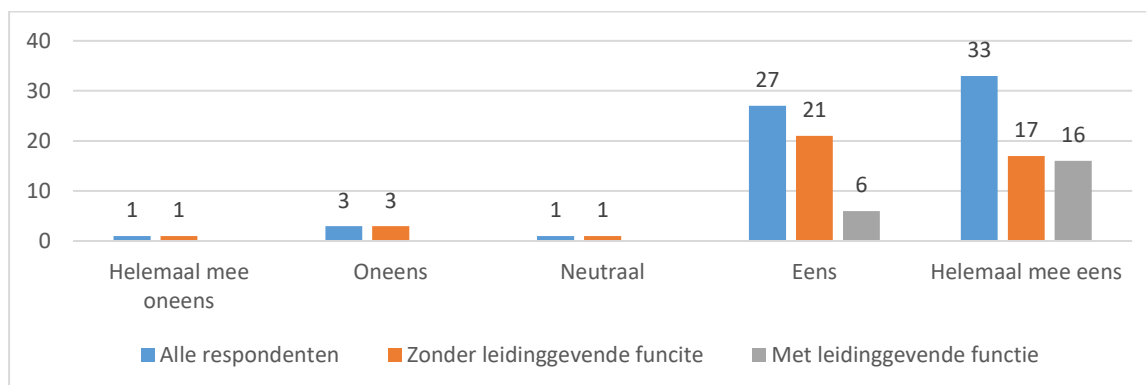
Met behulp van figuur 19 is te zien dat de vraag: *'Ik spreek collega's aan op gedrag, ook als ik het ergens niet mee eens ben'* beantwoord. Er is te zien dat 2 respondenten (=3%) het helemaal oneens zijn met deze vraag. 5 respondenten (=8%) hebben oneens beantwoord. In totaal hebben 17 respondenten (=26%) de vraag met neutraal beantwoord en 31 respondenten (=48%) geven aan het eens te zijn met deze vraag. 10 respondenten (=15%) zijn het helemaal mee eens. Daarnaast is in figuur 19 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Uiteindelijk resulteert dit in een gemiddelde van 3,65 (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,94). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,42 op de vraag (SD=0,91) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,06 op de vraag (SD=0,87). Zo als weergegeven in tabel 33. In alle drie de gevallen komt er een mediaan en modus uit van 4.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,65	3,42	4,09
Standaarddeviatie	0,94	0,91	0,87
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 33. Gemiddelde en standaarddeviatie gedrag

Verantwoordelijkheid nemen



Figuur 20. Verantwoordelijk

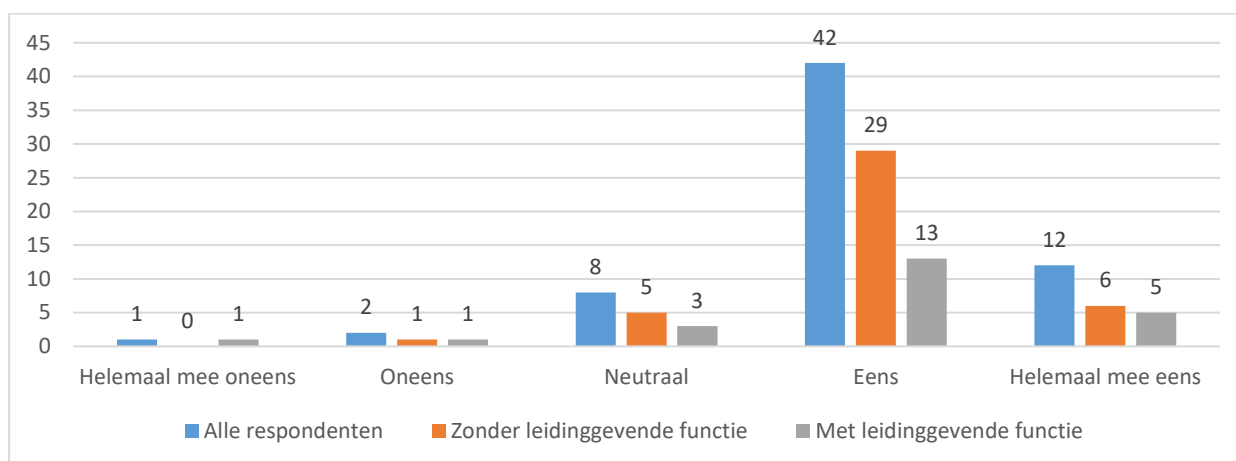
Op de vraag: *'Ik voel mezelf verantwoordelijk voor mijn werkzaamheden'* heeft 1 respondent (=2%) beantwoord het helemaal oneens met de vraag te zijn. 3 respondenten (=5%) geven aan het er mee oneens te zijn. In totaal geeft 1 respondent (=2%) een neutraal antwoord. En 27 respondenten (=40%) zijn het eens met deze vraag en 33 respondenten (=51%) zijn het helemaal mee eens. Dit is schematisch weergegeven in figuur 20, daarin is ook de verhouding te zien tussen de antwoorden van de respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Dit resulteert in een gemiddelde van 4,35 (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,84). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 4,16 op de vraag (SD=0,95) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,73 op de vraag (SD=0,46). Zo als weergegeven in tabel 34. In alle drie de gevallen komt er een mediaan en modus uit van 4.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	4,35	4,16	4,73
Standaarddeviatie	0,84	0,95	0,46
Mediaan	5	4	5
Modus	5	4	5
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 34. Verantwoordelijk

Oplossingsgerichtheid



Figuur 21. Afronden van een taak

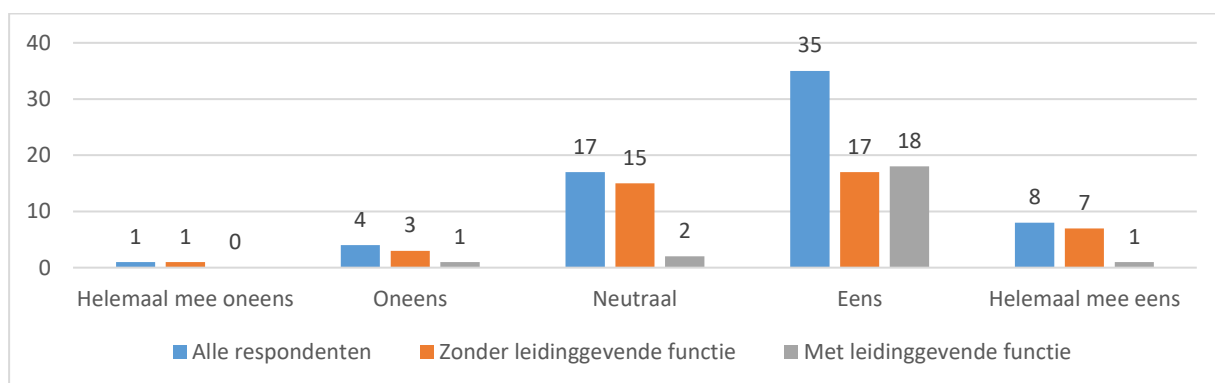
In figuur 21 wordt antwoord gegeven op de vraag: 'Ik vraag hulp als dit nodig is om een taak af te ronden' weergegeven. 6 van de 65 respondenten (=9%) geven aan het helemaal oneens te zijn met deze vraagstelling. 5 respondenten (=8%) zijn het oneens met de vraag en 11 respondenten (=17%) geven als antwoord neutraal. 35 respondenten (=54%) zijn het eens met de vraag en 8 respondenten (=12%) geven het antwoord er helemaal mee eens te zijn. Daarnaast is in figuur 21 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

Dit resulteert in een gemiddelde van 3,95 (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,76). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,93 op de vraag (SD=0,77) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,00 op de vraag (SD=0,76). Zo als weergegeven in tabel 35.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,95	3,93	4,00
Standaarddeviatie	0,76	0,77	0,76
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 35. Afronden van een taak

Ontplooiing



Figuur 22. Ontwikkel

Op de vraag: '*Ik ontwikkel mezelf continu*' Heeft 1 respondent (=2%) geantwoord het helemaal oneens te zijn met de vraag. 4 respondenten (=6%) zijn het oneens met de vraag. In totaal geven 17 respondenten (=26%) een neutraal antwoord. En 35 respondenten (=54%) zijn het eens met deze vraag. 8 respondenten (=12%) zijn het helemaal mee eens. Dit is schematisch weergegeven in figuur 22, in dit figuur is ook de verhouding te zien tussen de antwoorden van de respondenten met- en zonder leidinggevende functie te zien.

Dit resulteert in een gemiddelde van 3,69 (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,83). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,60 op de vraag (SD=0,93) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,86 op de vraag (SD=0,56). Zo als weergegeven in tabel 36.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,69	3,60	3,86
Standaarddeviatie	0,83	0,93	0,56
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

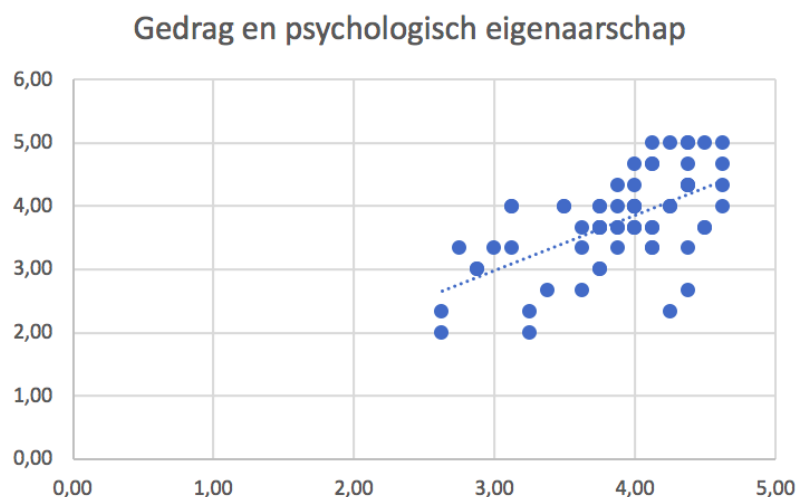
Tabel 36. Ontwikkeling

5.4.2 Psychologisch eigenaarschap en gedrag

Er is een middelmatige positieve samenhang tussen psychologisch eigenaarschap en gedrag. Dit is terug te zien door de correlatie coëfficiënt van 0,60, zoals weergegeven in tabel 37. In figuur 23 is de uitkomst ook schematisch weergegeven door middel van een spreidingstabel met daarin een trendlijn. Deze lijn laat hoe de verhouding zich beweegt tussen de twee variabelen.

Gemeten over alle vragen van de gedrag en psychologisch eigenaarschap	
Correlatie coëfficiënt (N = 65)	0,60

Tabel 37. Correlatie gedrag en psychologisch eigenaarschap



Figuur 23. Correlatie gedrag en psychologisch eigenaarschap

Gemeten over alle vragen van gedrag en psychologisch eigenaarschap		
Correlatie coëfficiënt zonder leidinggevende functie (N = 43)	0,59	Middelmatige positieve samenhang tussen psychologisch eigenaarschap en gedrag
Correlatie coëfficiënt met leidinggevende functie (N = 22)	0,33	Zwakke positieve samenhang tussen psychologisch eigenaarschap en gedrag

Tabel 38. Correlatie coëfficiënt organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap leiding

Zoals weergegeven in tabel 38 is er een verschil tussen de hoogte van de correlatie coëfficiënt van medewerkers met- en zonder leidinggevende functie. De medewerkers zonder leidinggevende functie hebben een middelmatige positieve samenhang tussen afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap en onafhankelijke variabele gedrag. Bij medewerkers met een leidinggevende functie is dit een zwakke positieve samenhang tussen psychologisch eigenaarschap en gedrag.

Indicatoren

De variabele individuele factoren bestaat uit diverse indicatoren, per indicator is er een vraag gesteld in de enquête. In tabel 39 is weergegeven wat de verhoudingen zijn tussen deze indicatoren en afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

De tabel geeft aan dat er een zwakke positieve samenhang is tussen de behoefte om effectief te werken en psychologisch eigenaarschap. De behoefte om jezelf te ontwikkelen en erbij te horen geven totaal geen samenhang weer tussen deze indicatoren en de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

Onderverdeling (N=65)	Psychologisch eigenaarschap	Verhouding
Proactief	$r = 0,33$	Zwakke positieve samenhang tussen proactief en psychologisch eigenaarschap
Verbinding	$r = 0,25$	Zwakke positieve samenhang tussen verbinding en psychologisch eigenaarschap
Rolduidelijkheid	$r = 0,47$	Middelmatig positieve samenhang tussen verantwoordelijkheid nemen en psychologisch eigenaarschap
Rol in een team	$r = 0,33$	Zwakke positieve samenhang tussen rol in een team en psychologisch eigenaarschap
Verantwoordelijkheid nemen	$r = 0,48$	Middelmatig positieve samenhang tussen verantwoordelijkheid nemen en psychologisch eigenaarschap
Oplossingsgerichtheid	$r = 0,24$	Zwakke positieve samenhang tussen verbinding en psychologisch eigenaarschap
Ontplooiing	$r = 0,26$	Zwakke positieve samenhang tussen ontplooiing en psychologisch eigenaarschap

Tabel 39. Correlatie coëfficiënt indicatoren en psychologisch eigenaarschap

Met de resultaten van de onafhankelijke variabele gedrag, komt er een einde aan het resultatenhoofdstuk. In het volgende hoofdstuk zal er een conclusie worden gegeven over deze resultaten.

6.0 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag: *'Welke factoren hebben invloed op psychologisch eigenaarschap en hoe heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers bij ** B.V.?'* beantwoord. Dit wordt gedaan aan de hand van de belangrijkste resultaten die voortkomen uit onderstaande drie deelvragen:

- In hoeverre hebben individuele factoren invloed op het psychologisch eigenaarschap?
- In hoeverre heeft de organisatiecontext invloed op het psychologisch eigenaarschap?
- In hoeverre heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers?

Voordat er wordt ingezoomd op de drie deelvragen. Worden de resultaten uitgewerkt over het onafhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt namelijk dat de medewerkers van ** boven het gemiddelde scoren op een schaal van 1 tot 5 op de vragen over afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap. De medewerkers met leidinggevende functies ervaren meer psychologisch eigenaarschap dan medewerkers zonder leidinggevende functie.

6.1 Deelvraag 1: In hoeverre hebben individuele factoren invloed op het psychologisch eigenaarschap?

Uit de theorie van Pierce (in De Jonge, z.d.) blijkt dat de drie behoeftes: effectiviteit, zelfidentificatie en zelfidentiteit en erbij horen, invloed kunnen uitoefenen op de hoeveelheid psychologisch eigenaarschap die iemand ervaart. Hij geeft aan dat iedereen deze behoeftes heeft.

Als er wordt gekeken naar de onderzoeksresultaten komt naar voren dat de medewerkers boven het gemiddelde scoren van de vijfpuntschaal na beantwoording van de vragen: 'Ik heb behoefte om effectief te werken', 'Ik heb behoefte om mijn eigen karakter te laten zien' en 'Ik heb behoefte om ergens bij te horen'. Uit de resultaten blijkt dat, in tegenstelling tot de theorie, niet elke medewerker behoefte heeft om 'zijn eigen karakter' te laten zien en ergens bij te horen. 2% van de medewerkers geeft namelijk aan geen behoefte te hebben om 'zijn eigen karakter' te laten zien. En ook 3% van de medewerkers is het helemaal oneens met deze vraag: 'Ik heb behoefte om ergens bij te horen', naast de 6% van de medewerkers die het oneens zijn met de vraag. Hieruit kan worden opgemaakt dat medewerkers behoefte hebben om effectief te werken, hun karakter te laten zien en ergens bij te horen, maar dat dit niet voor iedereen geldt. Daarnaast komt uit de resultaten naar voren dat medewerkers met een leidinggevende functie hier meer behoefte aan hebben dan medewerkers zonder leidinggevende functie.

Naast bovenstaande vragen hebben de medewerkers een percentage gegeven aan de hoeveelheid behoefte. Pierce (in de Jonge, z.d.) geeft aan dat de hoeveelheid van de behoeftes kan verschillen per individu. Uit dit percentage kan volgens Pierce worden geconcludeerd dat iemand meer of minder behoefte heeft aan psychologisch eigenaarschap. Als er wordt gekeken naar de onderzoeksresultaten blijkt dat 56% van de medewerkers behoefte heeft om effectief te werken, 49% behoefte heeft om hun eigen karakter te laten zien en 45% behoefte heeft om ergens bij te horen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat medewerkers het meeste behoefte hebben om effectief te werken. Ook is uit de resultaten op te maken dat medewerkers met een leidinggevende functie minder behoefte hebben om ergens bij te horen.

Als er wordt gekeken naar de verhouding tussen individuele factoren en psychologisch eigenaarschap kan er worden geconcludeerd dat er geen samenhang is tussen de twee variabelen. Dit betekent dat de hoogte van de individuele factoren geen invloed uitoefent op de mate van het psychologisch eigenaarschap van een medewerker. Als er wordt ingezoomd op de indicatoren is er wel één verhouding op te merken. Er is namelijk een zwakke positieve samenhang tussen effectief werken en psychologisch eigenaarschap. Dit betekent dat hoe meer behoefte een medewerker heeft om effectief te werken, hoe meer psychologisch eigenaarschap de medewerker zal ervaren. Dit is niet in grote mate, omdat het een zwakke positieve samenhang betreft.

6.2 Deelvraag 2: In hoeverre heeft de organisatiecontext invloed op het psychologisch eigenaarschap?

Ook bij de organisatiecontext wordt er onder andere gekeken naar een theorie van Pierce (in de Jonge, z.d.). Namelijk de drie routes van Pierce, deze routes zijn: bezit en controle, het onderwerp van dichtbij leren kennen en eigen investering zijn onderzocht. Daarnaast is de indicator cultuur toegevoegd, dit kan immers volgens de theorie ook invloed hebben op het psychologisch eigenaarschap.

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de medewerkers boven het gemiddelde scoren na het beantwoorden van alle vragen over de organisatiecontext. Wél is te zien dat medewerkers zonder leidinggevende functie een lager gemiddelde hebben dan medewerkers met een leidinggevende functie. Uit dit gemiddelde en de correlatie coëfficiënt kan worden opgemaakt dat er bij medewerkers met een leidinggevende functie een zwakke positieve samenhang is tussen de organisatiecontext en psychologisch eigenaarschap. Bij medewerkers zonder leidinggevende functie is er een middelmatige positieve samenhang te zien. Dit betekent dat in beide gevallen de organisatiecontext invloed heeft op de hoogte van het psychologisch eigenaarschap, maar dit bij medewerkers met leidinggevende minder invloed heeft. Als er geen onderscheid wordt gemaakt tussen de 'functie' van medewerkers, blijkt uit de resultaten dat de organisatiecontext een middelmatige positieve samenhang heeft op het psychologisch eigenaarschap van medewerkers. Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze variabelen invloed op elkaar hebben. Hoe beter de organisatiecontext past, hoe meer psychologisch eigenaarschap een medewerker zal ervaren.

6.2.1 Drie routes van Pierce

Bij de onderverdeling de routes van Pierce is in de resultaten te zien dat de medewerkers boven het gemiddelde scoren op de vijfpuntschaal. Na het beantwoorden van alle vragen over de routes. De medewerkers zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld lager op de vragen dan medewerkers met een leidinggevende functie. Als er wordt gekeken naar de samenhang tussen de routes van Pierce en psychologisch eigenaarschap is daaruit op te maken dat er een middelmatige positieve samenhang is tussen deze variabelen. Er kan worden geconcludeerd, dat wanneer medewerkers bezit en controle ervaren, het onderwerp van dichtbij kunnen leren kennen en eigen investering kunnen toepassen in hun werkzaamheden, dit een positief effect heeft op het psychologisch eigenaarschap van de medewerkers.

Bezit en controle

Als er wordt ingezoomd op de route bezit en controle. Is er te zien dat alle medewerkers boven het gemiddelde scoren bij het beantwoorden van de drie vragen over bezit en controle. Daarnaast hebben alle vragen een positieve samenhang met psychologisch eigenaarschap. Er is zelfs een perfecte positieve samenhang terug te zien. Uit het onderzoek blijkt dat wanneer het duidelijk is voor collega's wat voor werkzaamheden iemand uit voert, dit positief effect heeft op het psychologisch eigenaarschap.

Het onderwerp van dichtbij leren kennen

Bij de route '*Het onderwerp van dichtbij leren kennen*' valt op dat er bij de vraag: 'Er wordt binnen de organisatie open en eerlijk gecommuniceerd' naar verhouding veel medewerkers het antwoord helemaal mee oneens (6%), oneens (17%) en neutraal (45%) hebben gegeven. Uit deze vraag kan worden geconcludeerd dat veel medewerkers vinden dat er niet open en eerlijk wordt gecommuniceerd of hier geen mening over willen uitlaten. Wel blijkt dit erg belangrijk om psychologisch eigenaarschap te kunnen ervaren, er is namelijk een perfecte positieve samenhang terug te zien tussen deze vraag en psychologisch eigenaarschap. Deze samenhang is ook terug te zien bij de vraag: '*Mijn functie is afwisselend*'. Dit betekent dat wanneer een functie afwisselend is dit positief effect heeft op het psychologisch eigenaarschap van een medewerker. Ook blijkt uit het onderzoek dat wanneer een medewerker fouten mag maken en informatie krijgt indien diegene dat nodig heeft om de functie uit te voeren, dit het psychologisch eigenaarschap zal verhogen.

Eigen investering

Wanneer een medewerker het gevoel heeft te mogen investeren in werkzaamheden, zal dit positief effect hebben op het psychologisch eigenaarschap van een medewerker. Er is namelijk een perfecte positieve samenhang te zien tussen de vraag: *'Ik heb het gevoel te mogen investeren in mijn werkzaamheden, bijvoorbeeld door nieuwe processen uit de proberen'* en afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap. Ook wanneer medewerkers binnen de organisatie ruimte wordt geboden om nieuwe ideeën aan te dragen zal dit positief effect hebben op het psychologisch eigenaarschap.

6.2.2 Cultuur

Bij de onderverdeling cultuur scoren de medewerkers bij alle vragen boven het gemiddelde van de vijfpuntschaal. Medewerkers met een leidinggevende functie hebben een hoger gemiddelde op alle vragen dan de medewerkers zonder leidinggevende functie. Als per vraag naar de resultaten wordt gekeken valt op dat de medewerkers met een leidinggevende functie gemiddeld een 3,50 scoren op de vraag: *'Tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden is er sprake van direct toezicht'*, waarbij medewerkers zonder leidinggevende functie 3,23 gemiddeld scoren. Uit dit gemiddelde kan dus worden aangenomen dat medewerkers met een leidinggevende functie meer direct toezicht ervaren dan medewerkers zonder leidinggevende functie. Dit kan, volgens de correlatie coëfficiënt, van 0,96 veel invloed hebben op de hoogte van het psychologisch eigenaarschap van de medewerker. Naast bovenstaande vraag blijkt vertrouwen, open en eerlijk communiceren en gevoel hebben op vrij te handelen, onwils belangrijk is om het psychologisch eigenaarschap te verhogen. Deze vragen hebben namelijk allemaal een perfecte positieve samenhang met het onafhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap.

Als wordt gekeken naar de verhouding tussen cultuur en psychologisch eigenaarschap is er sprake van een middelmatige positieve samenhang. Dit kan er op wijzen dat wanneer de cultuur de ruimte biedt om psychologisch eigenaarschap te ervaren dit ook invloed op de hoogte van psychologisch eigenaarschap zal hebben.

6.3 Deelvraag 3: In hoeverre heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers?

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers boven het gemiddelde van de vijfpuntschaal scoren, na het beantwoorden van zeven vragen over de onafhankelijke variabele gedrag. Uit de resultaten valt op dat medewerkers zonder leidinggevende functie een lager gemiddelde (3,75%) hebben dan medewerkers met een leidinggevende functie (4,13%). Uit de gemiddelde scores op de vragen en de correlatie coëfficiënt kan worden opgemaakt dat wanneer een medewerker een leidinggevende functie heeft, de hoogte van het psychologisch eigenaarschap minder effect heeft op het gedrag, dan bij medewerkers zonder een leidinggevende functie.

Als er wordt gekeken naar alle medewerkers die mee hebben gedaan aan dit onderzoek is er een middelmatige positieve samenhang te zien tussen afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap en onafhankelijke variabele gedrag. Hier kan uit op worden gemaakt dat psychologisch eigenaarschap effect heeft op het gedrag van medewerkers. Ook bij de indicatoren: verantwoordelijkheid en rolduidelijkheid is een middelmatige positieve samenhang te zien. Dit betekent dat wanneer een medewerker psychologisch eigenaarschap ervaart, dit een effect heeft op de hoogte van het verantwoordelijkheidsgevoel en de rolduidelijkheid van de medewerker.

Bij de indicatoren: proactief, verbinding, rol in een team, oplossingsgerichtheid en ontplooiing is een zwakke positieve samenhang te zien tussen deze indicatoren en psychologisch eigenaarschap. Dit betekent wanneer iemand psychologisch eigenaarschap vertoont, dit effect heeft op de indicatoren, maar niet in grote mate.

6.4 Beantwoording van de hoofdvraag

Door het beantwoorden van de deelvragen is de hoofdvraag: *‘Welke factoren hebben invloed op psychologisch eigenaarschap en hoe heeft psychologisch eigenaarschap invloed op het gedrag van medewerkers bij ** B.V.?’* beantwoord. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers een groot gevoel voor psychologisch eigenaarschap ervaren. Bij leidinggevende medewerkers is dit iets hoger dan bij medewerkers zonder leidinggevende functie.

Uit de resultaten is op te maken dat de individuele factoren over het algemeen geen invloed kunnen uitoefenen op de hoogte van het psychologisch eigenaarschap. Bij de indicatoren is wel te zien dat wanneer medewerkers behoefte hebben om effectief te werken. En dit blijkt wel invloed te hebben op het psychologisch eigenaarschap. Hoe meer een medewerker de behoefte heeft om effectief te werken, hoe hoger het psychologisch eigenaarschap van die persoon al zijn.

Als er wordt gekeken naar de onafhankelijke variabele is te zien dat de organisatiecontext invloed kan uitoefenen op het psychologisch eigenaarschap van een medewerker. Er is namelijk een middelmatige positieve samenhang te zien tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Wanneer een medewerker een prettige organisatiecontext ervaart, zal dit positief effect hebben op het psychologisch eigenaarschap van de medewerker.

Daarnaast laat het onderzoek zien dat psychologisch eigenaarschap invloed heeft op het gedrag van medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat er een middelmatige positieve samenhang is tussen afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap en onafhankelijke variabele gedrag. Dit betekent dat een medewerker ander gedrag vertoont bij een grotere of kleinere mate van psychologisch eigenaarschap.

7.0 Discussie

Vooronderzoek

Tijdens het vooronderzoek kwam al snel naar voren dat psychologisch eigenaarschap een onderwerp met uitdaging is. Het is een complex begrip en minder grijpbaar dan de meeste HR-onderwerpen. Na veel gespard te hebben, is geprobeerd om een goede probleemstelling te formuleren. De probleemstelling is naar mate het onderzoek duurde nog enigszins aangepast, zodat een concreter geheel is ontstaan. Ook was het lastig om een goede en correcte onderzoeksvraag te beargumenteren, omdat met behulp van dit onderzoek meerdere kennisvragen worden beantwoord.

Het theoretisch kader en enquête

Tijdens het schrijven van het theoretisch kader, bleek het lastig te zijn om de juiste theorieën te vinden die aansloten op de hoofdvraag. Hierdoor is het theoretisch kader meerdere malen herschreven. Uiteindelijk is het onderzoek voor een groot deel gebaseerd op diverse theorieën van Pierce. Deze theorieën zijn afkomstig van in en nabij het jaar 2003. Na veel literatuurstudie is geconcludeerd dat deze theorie het meeste complete beeld schetst over psychologisch eigenaarschap. De theorie is uiteindelijk aangevuld met behulp van andere wetenschappelijke theorieën. Wel blijkt dat er uit de theorie moeilijk op te maken is of het gaat om factoren of dimensies, hiervoor is de definitie van Pierce niet concreet genoeg omschreven. Uiteindelijk is er voor gekozen om factoren, omdat dit meer invloed op elkaar weergeeft. Ook is tijdens het opstellen van het theoretisch kader gebleken dat de onafhankelijke variabelen moeilijk af te bakenen zijn. Dit heeft zijn uitwerking gehad op het vormgeven en verwerken van de enquête. Er zijn namelijk meerdere vragen die onder de verschillende onafhankelijke variabele gesteld konden worden. Zo kan bijvoorbeeld de vraag: *'Er wordt binnen de organisatie open- en eerlijk gecommuniceerd'* gekoppeld worden aan de organisatiecontext onderverdeling routes van Pierce en organisatiecontext onderverdeling cultuur. In een vervolgonderzoek is het belangrijk om de vragen concreter te stellen, zodat er direct een koppeling gemaakt kan worden tussen de vraag en de bijbehorende factor. Dit versterkt de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek.

Resultaten in vergelijking met literatuur

Wanneer de resultaten van het onderzoek naast de literatuur worden gelegd, zijn er enkele opvallende verschillen. Vanuit de literatuur wordt namelijk gezegd dat de individuele factoren (behoeftes) invloed hebben op de hoogte van het psychologisch eigenaarschap. In het huidige onderzoek is geen samenhang te zien tussen twee van deze behoeftes. Het kan zijn dat de respondenten de vragen over de individuele factoren niet goed hebben begrepen of dat de vragen niet concreet genoeg zijn gesteld. Zo schreef een respondent: *'De vraag over je eigen karakter laten zien, begreep ik niet goed'*.

Bij de overige twee onafhankelijke variabele komt de theorie overheen met de resultaten uit het onderzoek.

Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek ligt de focus vooral op het waarborgen van de betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is verhoogd door zo min mogelijk gedetailleerde gegevens te bevragen die kunnen leiden naar de identiteit van de respondent. In de enquête is bijvoorbeeld niet gevraagd naar de specifieke functiebenaming van de respondent. Een groot deel van de vragen is gebaseerd op bestaande vragenlijsten. Doordat deze vragenlijsten al eerder in de praktijk zijn getoetst, zijn eventuele misvattingen destijds al verwijderd. Middels het realiseren van een pilot is getoetst of vragen duidelijk waren geformuleerd, hierdoor zijn misverstanden al voor het definitieve uitzetten van de enquête verwijderd. Het betrouwbaarheidspercentage van dit onderzoek 73%. Dit is ruim boven het gemiddelde.

De validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door vooraf in de inleiding van de enquête een definitie te schetsen van psychologisch eigenaarschap. Deze definitie was rechtstreeks te herleiden aan het geschreven theoretisch kader. Dit zorgt voor begripsvaliditeit. Ook zijn meerdere vragen gesteld over zowel de afhankelijke variabele als de onafhankelijke variabelen in de enquête. Deze vragen kwamen zowel uit getoetste vragenlijsten als uit de theorie. Door middel van het consistente gebruik van dezelfde antwoordmogelijkheden (helemaal mee oneens- helemaal mee eens) van de 5-punts Likertschaal, is er gestreefd naar een optimale validiteit.

De betrouwbaarheid en validiteit kan in een volgend onderzoek nog beter worden gewaarborgd door het stellen van vragen die alleen te herleiden zijn aan bestaande vragenlijsten. Daarnaast is de enquête digitaal verstrekt aan de respondenten. De respondenten hebben de enquête in elke omgeving kunnen maken. Om storende factoren te verminderen, is het advies om een volgend onderzoek af te nemen in een omgeving zonder storende factoren. Waardoor zal de validiteit toenemen. Ook kan het zijn dat respondenten wenselijke antwoorden hebben gegeven, er zijn namelijk veel vragen met 'neutraal' beantwoord. Het risico op sociaal wenselijke antwoorden is wel ondervangen door het inzetten van een Likertschaal bij veel vragen en de anonimiteit van de enquête.

Objectiviteit en repliceerbaarheid

Er is gestreefd naar een objectief en realiseerbaar onderzoek. Zo is de mening van de onderzoeker achterwege gelaten en zijn de stappen tot het tot stand komen van dit onderzoek beschreven in de methodische verantwoording. In de bijlagen zijn gebruikte documenten te vinden, die het mogelijk maken het onderzoek nogmaals uit te voeren.

Wanneer het onderzoek nogmaals wordt verstrekt aan de respondenten, kan op die manier een test-her-test methode worden gecreëerd. Dit is in het huidige onderzoek niet gedaan, maar dat kan positieve uitwerkingen hebben op de validiteit en de realiseerbaarheid van dit onderzoek. De objectiviteit kan in de toekomst worden verhoogd door nog minder aanwezig te zijn binnen de organisatie, zodat er geen mening over de populatie kan worden gevormd tijdens het uitvoeren van het onderzoek.

Innovatieve waarde

Zoals toegelicht in het theoretisch kader is psychologisch eigenaarschap steeds belangrijker in het werkveld. Wanneer organisaties psychologisch eigenaarschap waarderen en stimuleren, kan dit zorgen voor betere bedrijfsresultaten. Binnen de organisatie is niet eerder onderzoek gedaan naar psychologisch eigenaarschap. Dit zorgt er voor dat door middel van dit onderzoek een eerste stap is gezet naar duidelijkheid rondom dit thema in combinatie met alle voordelen dat psychologisch eigenaarschap heeft. Met behulp van dit onderzoek kan de organisatie maatregelen gaan nemen om het psychologisch eigenaarschap te verhogen bij medewerkers.

Kritische noot

Naarmate de tijd vorderde is gebleken dat psychologisch eigenaarschap een complex onderwerp is. Het onderzoek is op een zo'n goed mogelijke manier uitgevoerd en er is geprobeerd om van psychologisch eigenaarschap een tastbaar begrip te maken. Het onderzoek hierdoor erg breed geworden, daarom is het advies om bij een vervolgonderzoek een kwalitatieve onderzoeksmethode toe te passen. Daardoor zal het onderzoek naar verwachting nog specifiekere worden. En op die manier kunnen achterliggende redenen van respondenten meegenomen worden.

- Andriessen, M., De Witte, H., Lens, W., Van den Broeck, A. & Vansteenkiste, M. (2009). *De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*. Geraadpleegd op 24 september 2020, van https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Baroncini, B. (2016). *Werknemers en werkgevers oneens over zelfregie*. Geraadpleegd op 10 oktober 2020 van <https://www.xperthractueel.nl/e-hrm/werknemers-en-werkgevers-oneens-over-zelfregie/>
- Brundin, E., Melin, L. & Samuelsson, E.F. (2014). *Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses*. Geraadpleegd op 3 november 2020, van https://www.researchgate.net/publication/263508958_Family_ownership_logic_Framing_the_core_characteristics_of_family_businesses
- Brown, G., Crossley C.D. & Pierce J.L. (z.d.). *Toward an Understanding of the development of ownership feelings*. Geraadpleegd op https://www.researchgate.net/publication/260747312_Toward_an_Understanding_of_the_Development_of_Ownership_Feelings
- Brown, T.L. (1989). *What will it take to win? Industry Week* (juni), 15-19.
- Cameron K.S. & Quinn R.E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom.
- CBS. (2018). *Prognose: 18 miljoen inwoners in 2029*. Geraadpleegd op 10 december 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/prognose-18-miljoen-inwoners-in-2029>
- CBS. (2017). *Worden we individualistischer?* Geraadpleegd op 10 december 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/52/worden-we-individualistischer-#:~:text=Door%20vergrijzing%20zal%20het%20aandeel,werk%2C%20zal%20het%20arbeidsaanbod%20dalen>
- CBS. (2015). *Zal vergrijzing leiden tot een tekort aan arbeidskrachten?* Geraadpleegd op 10 december 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/20/zal-vergrijzing-leiden-tot-een-tekort-aan-arbeidskrachten-#:~:text=Door%20vergrijzing%20zal%20het%20aandeel,werk%2C%20zal%20het%20arbeidsaanbod%20dalen>
- CBS. (z.d.). *Flexibele schil*. Geraadpleegd op 22 december 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/aanvullende-onderzoeksbeschrijvingen/flexibele-schil>
- De Jonge, F. (z.d.). *Psychologische eigenaarschap*. In J.L. Pierce (Red.) Geraadpleegd op 11 oktober 2020, van https://canonvanhetleren.overmanagement.net/wp-content/uploads/sites/6/2015/07/JBB_Eigenaarschap_artikel.pdf
- Deci, E., & Ryan, R. (Eds.), (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Dirks, K.T., Kostova, T. & Pierce, J.L. (2002). *The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research*. Geraadpleegd op 15 september 2020, van https://www.researchgate.net/publication/228688296_The_State_of_Psychological_Ownership_Integrating_and_Extending_a_Century_of_Research/link/0deec526695c71c2d5000000/download
- Dirks, K.T., Kostova, T. & Pierce, J.L. (2001). *Toward a theory of psychological ownership in organizations*. Geraadpleegd op 20 september 2020, van https://pdfs.semanticscholar.org/23c2/6cf5d1b52b1971c241aa6ed4c01141747375.pdf?_ga=2.145628285.857811707.1612274149-1657220057.1612274149
- Eigenaarschapscan. (z.d.). *De EigenaarschapScan*. Geraadpleegd op 25 oktober 2020, van <https://www.eigenaarschapscan.nl/ownership/>
- Eppink, J., Melker, G. & Tack, P. (2013). *Bouwstenen van management en organisatie*. Geraadpleegd op 10 december 2020, van <http://home.kpn.nl/IGWestra/samenvattingen/Samenvatting%20-%20Management%20&%20Organisatie%20-%20Eppink%20Melker%20Tack%20-%20001.pdf>
- Gist, M.E. & Mitchell T.R., (1992). *Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability*. Geraadpleegd op 5 november 2020, van http://130.18.86.27/faculty/warkentin/SecurityPapers/Merrill/GistMitchell1992_

- AMR17_2_SE.pdf
- Google Forms. (z.d.). *Prachtige formulieren maken*. Geraadpleegd op 25 oktober 2020, van <https://www.google.nl/intl/nl/forms/about/>
- Heyman, A., Stolp, J., Meij, M., Van der Werff, S., Van Heel, P.D., Van Mierlo, J., Van Kesteren, & Zwetsloot, J. (2020). *Effecten van maatregelen flexibele arbeid in Wet werk en zekerheid*. Geraadpleegd op 2 oktober 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/06/30/effecten-van-maatregelen-flexibele-arbeid-in-de-wet-werk-en-zekerheid>
- Jansen, H. (2020). *Lichtpuntje: de coronacrisis maakt ondernemers ook creatief*. Geraadpleegd op 3 december 2020, van <https://www.mkb.nl/forum/lichtpuntje-de-coronacrisis-maakt-ondernemers-ook-creatief>
- Janssens, G. (2017). *Dossier psychologisch eigenaarschap*. Geraadpleegd op 23 september 2020, van https://etion.be/sites/default/files/documents/ondernemen/2017_april_psychologisch_eigenaarschap_dossier.pdf
- Jagtman, P. & Verheijen, J. (2014). *Zelfsturing gestuurd*. Geraadpleegd op 20 november 2020, van http://www.petrajagtman.nl/publicaties/p611_zelfsturing%20gestuurd_OnO_14_01_LR.pdf
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1995). *General Self-Efficacy Scale*. Geraadpleegd op 3 december 2020, van <https://meetinstrumentenzorg.nl/instrumenten/general-self-efficacy-scale/>
- Johnson, R., McCann, V. & Zimbardo, P. (2017). *Psychologie een inleiding*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Kelleci, R., Lambrechts, F & Vandenrijt, L. (z.d.). *De niet-familiale CEO in familiebedrijven*. Geraadpleegd op 3 november 2020, van <https://drive.google.com/file/d/1iKqSNFWBhOqRoTyR4qO1dUPNtcviS602/view>
- Klatten, K-J. (2016). *Hoe stimuleer je eigenaarschap in organisaties?* Geraadpleegd op 10 oktober 2020, van <https://www.linkedin.com/pulse/hoe-cre%C3%AABer-je-eigenaarschap-organisaties-klaas-jan-klatten/?originalSubdomain=nl>
- Loeffen, E. & Springer, M. (2010). *Gedeeld eigenaarschap*. Geraadpleegd op 2 november 2020 van, <https://docplayer.nl/21639007-Gedeeldeigenaarschap.html>
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). *Participation in decision-making: When should it be used?* Geraadpleegd op 10 november 2020, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026168690032X>
- Kuiken, A., Matser, I., Van Helvert, J. & Van der Pol, R. (z.d.). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven*. Geraadpleegd op 20 november 2020, van https://www.researchgate.net/publication/341705139_Goed_bestuur_in_MKB_familiebedrijven_Ondernemers_over_hun_overwegingen_en_keuzes
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.
- Poortinga, E. (z.d.). *De Likertschaal voor enquêtevragen in scriptieonderzoek*. Geraadpleegd op 2 februari 2021, van <https://www.studimeesters.nl/studietips/de-likertschaal-voor-enquetevragen-scriptieonderzoek/>
- Raet. (2016). *Werknemer wil regie over eigen ontwikkeling*. Geraadpleegd op 26 januari 2021, van <https://www.werkenergieanalyse.nl/blog/werknemer-wil-regie-over-eigen-ontwikkeling/>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Noodzaak om een leven lang te ontwikkelen*. Geraadpleegd op 13 december 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-ontwikkelen>
- Ruijters, M. (2016). *Je binnenste buiten*. Amsterdam: Boom.
- Ruijters, M. & Simons, R.J. (2012). *Canon van het leren*. In J.P. Pierce (Red.) (2^e ed.). Deventer: Vakmedianet.
- Schyns, B., Van Dam, K. & Van der Heijden B. (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk*. Geraadpleegd op 10 oktober 2019, van <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/138779>
- Schmidt, W.H. & Tannenbaum, R. (1973). *How to choose a leadership pattern?* Harvard Business Review, (51), 162-180
- SER. (2019). *Ontwikkeling en toekomst van de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 5 december 2020, <https://www.ser.nl/nl/actueel/toespraken/Ontwikkeling-en-toekomst-van-de-arbeidsmarkt>
- SER. (2016). *Mens en technologie samen aan het werk*. Geraadpleegd op 3 december 2020, van <https://www.ser.nl/>

/media/ser/downloads/adviezen/2016/mens-technologie.pdf

Steekproefcalculator. (z.d.). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 3 oktober 2020, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.html>

Techniekpactmonitor. (2020). *Release van techniekpact monitor 2020*. Geraadpleegd op 4 oktober 2020, van <https://techniekpactmonitor.nl/>

Thuis, P. (2017). *Toegepast Organisationskunde*. Groningen: Noordhoff.

Tiggelaar, B. (2020). *Van bureaucratie naar humanocratie*. Geraadpleegd op 10 december 2020, van <https://www.tiggelaar.nl/van-bureaucratie-naar-humanocratie/>

TNO. (2019). *Aantal flexwerkers in 15 jaar met drie kwart gegroeid*. Geraadpleegd op 13 december 2020, van <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2019/2/aantal-flexwerkers-in-15-jaar-met-drie-kwart-gegroeid/>

Toe Laer, E. (2020). *Flexwerker is steeds vaker jong en hoogopgeleid*. Geraadpleegd op 15 december 2020, van <https://fd.nl/economie-politiek/1332652/flexwerker-is-steads-vaker-jong-en-hoogopgeleid>

Van Boxtel, M. & Van Walstijn, M. (z.d.). *De route naar eigenaarschap*. Geraadpleegd op 5 december 2020, <http://www.thp-consultancy.nl/images/stories/pdf/routenaareigenaarschap.pdf>

Van Boxtel, M. & Van Walstijn, M. (z.d.). *Eigenaarschap*. Geraadpleegd op 5 oktober van <http://docplayer.nl/65448696-Eigenaarschap-mary-van-boxtel-maaike-van-walstijn-ontdek-de-postieve-effecten-voor-jouw-team-organisatie.html>

Van Dale. (z.d.). *Betekenis individualisering*. Geraadpleegd op 15 december 2020, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/individualisering#.X99Wwi1x9cw>

Van Dale. (z.d.). *Betekenis psychologisch*. Geraadpleegd op 15 december 2020, van <https://www.vandale.nl/gratiswoordenboek/nederlands/betekenis/psychologisch#.X9-ndS1x9cx>

Van Dale. (z.d.). *Betekenis meesterschap*. Geraadpleegd op 9 december 2020, van <https://www.vandale.nl/gratiswoordenboek/nederlands/betekenis/meesterschap#.X9-epi1x9cw>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Boom: Amsterdam

Van der Schaar, S. (2017). *Bureaucratische organisaties zijn niet wijs*. Geraadpleegd op 30 september 2020, van <https://www.managementsite.nl/bureaucratische-organisaties-zijn-niet-wijs>

Van Wijngaarden, F. (2016). *Eigenaarschap*. Rotterdam: Trichis Publishing.

Wildschut, M. (2017). *Psychologie van gedrag in organisaties*. Amsterdam: Boom.

Wijn. (2015). *Onderzoeksrapport. Meest succesvolle verandering*. Geraadpleegd op 5 oktober 2020, van https://www.managementimpact.nl/content/uploads/sites/sigma/2015/12/Onderzoeksrapport_Meest_Succesvolle_Veranderaanpak_Final.pdf

Bijlagen

Bijlage 1 Organogram

Bijlage 2 Uitstroomrichtingen **

Bijlage 3 Vragenlijst general self-efficacy scale

		volledig onjuist	nauwelijks juist	enigszins juist	volledig juist
1	Het lukt me altijd moeilijke problemen op te lossen, als ik er genoeg moeite voor doe.	☐	☐	☐	☐
2	Als iemand mij tegenwerkt, vind ik toch manieren om te krijgen wat ik wil.	☐	☐	☐	☐
3	Het is voor mij makkelijk om vast te houden aan mijn plannen en mijn doel te bereiken.	☐	☐	☐	☐
4	Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen doeltreffend aanpak.	☐	☐	☐	☐
5	Dankzij mijn vindingrijkheid weet ik hoe ik in onvoorziene situaties moet handelen.	☐	☐	☐	☐
6	Ik kan de meeste problemen oplossen als ik er de nodige moeite voor doe.	☐	☐	☐	☐
7	Ik blijf kalm als ik voor moeilijkheden kom te staan omdat ik vertrouw op mijn vermogen om problemen op te lossen.	☐	☐	☐	☐
8	Als ik geconfronteerd word met een probleem, heb ik meestal meerdere oplossingen.	☐	☐	☐	☐
9	Als ik in een benarde situatie zit, weet ik meestal wat ik moet doen.	☐	☐	☐	☐
10	Wat er ook gebeurt, ik kom er wel uit.	☐	☐	☐	☐

Bijlage 4 Begeleidende mail

Bijlage 5 Inleiding enquête

Beste collega's,

Zoals jullie weten loop ik al een tijdje rond bij **. Tijdens deze stageperiode voer ik voor mijn opleiding Human Resources Management een onderzoek uit. Het onderwerp van mijn onderzoek is psychologisch eigenaarschap. Psychologisch eigenaarschap gaat over je gevoel, naar hoeverre iets of iemand van jou is. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de hoeveelheid eigenaarschap en welke factoren hier invloed op hebben.

Voor mijn onderzoek wil ik jullie vragen om onderstaande enquête voor 31 december 2020 in te vullen. Het zal ongeveer 15 minuten duren. Mocht je nog vragen, opmerkingen of extra informatie willen verstrekken over dit onderwerp wees vrij mij te benaderen loomen@**.nl.

Bij voorbaat dank!

Met vriendelijke groet,
Afdeling HRM

Bijlage 6 Enquête

Algemene vragen

1. Wat is je geslacht?
 - ☐ Man
 - ☐ Vrouw
 - ☐ Zeg ik liever niet
2. Wat is je leeftijd?
3. Hoe lang ben je werkzaam binnen **?
4. Bij welke businessunit ben je werkzaam binnen **?
5. Heb je een leidinggevende functie?
 - ☐ Ja
 - ☐ Nee
6. Ben je bezig met een studie, opleiding of cursus?
 - ☐ Ja
 - ☐ Nee

Psychologisch eigenaarschap

7. Mijn werkzaamheden zijn ook echt MIJN werkzaamheden
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens
8. Het werk voelt als MIJN werk
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens
9. Als ik praat over mijn werk, zeg ik bij ONS op de zaak
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Individuele factoren

10. Ik heb behoefte om effectief te werken
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens

11. Geef de voorgaande vraag een percentage. Hoeveel percentage behoefte heb jij om effectief te willen werken?
- ☐ Ik heb behoefte om een eigen karakter te laten zien
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens
12. Geef de voorgaande vraag een percentage. Hoeveel percentage behoefte heb jij om je karakter te laten zien?
13. Ik heb behoefte om ergens bij te horen
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens
14. Geef de voorgaande vraag een percentage. Hoeveel percentage behoefte heb jij om ergens bij te horen?

Organisatiecontext

Drie routes van Pierce - Bezit en controle

15. Als iemand mij tegenwerkt, vind ik toch manieren om te krijgen wat ik wil
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens
16. Voor mijn collega's is het duidelijk welke werkzaamheden ik uitvoer
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens
17. Ik ben goed in mijn werk
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Drie routes van Pierce - Het onderwerp van dichtbij leren kennen

18. Ik heb het gevoel dat ik fouten mag maken

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

19. Als ik informatie nodig heb om mijn functie te kunnen uitoefenen, krijg ik deze

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

20. Mijn functie is afwisselend

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

21. Er wordt binnen de organisatie open- en eerlijk gecommuniceerd

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

Drie routes van Pierce - Eigen investering

22. Ik heb gevoel te mogen investeren in mijn werkzaamheden, bijvoorbeeld door nieuwe processen uit te proberen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

23. Binnen de organisatie is er ruimte om ideeën aan te dragen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

Cultuur

24. De organisatie vertrouwt mij

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

25. Tijdens het uitvoeren van mijn functie, is er sprake van direct toezicht (van hogere hand)

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

26. Ik ken de kernwaarden van **

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

27. Mijn persoonlijke waarden en normen passen bij die van **

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

28. Ik heb het gevoel vrij te kunnen handelen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

Gedrag

29. Ik zie meestal op tijd wat er moet gebeuren op het werk

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

30. Ik voel mezelf betrokken bij de organisatie

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

31. Het is voor mij 100% duidelijk welke rol (functie) ik heb binnen **

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

32. Ik spreek collega's aan op gedrag, ook als ik ergens niet mee eens ben

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

33. Ik voel mezelf verantwoordelijk voor mijn werkzaamheden

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

34. Ik vraag hulp als dit nodig is om een taak af te ronden

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

35. Ik ontwikkel mezelf continu

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal mee eens

Overig

36. Heb je eventuele opmerkingen, vragen en- of opmerkingen?

Bijlage 7 Posters businessunits

Study Two: Scale Items and CFA Path Coefficients

		Control	Intimate knowing	Invest. of self	Psych. Own
C1	To what extent do you have influence over the things that affect you on the job?	.87			
C2	To what extent do you have influence over the tasks or parts of tasks that you will do?	.88			
C3	To what extent do you influence job-related decisions that will affect you?	.82			
C4	To what extent do you set your own work deadlines?	.78			
C5	To what extent do you control the pace and scheduling of the work that you do?	.81			
C6	In general, to what extent do you have control over your job?	.94			
K1	I am intimately familiar with what is going on with regard to my job.		.70		
K2	I have a depth of knowledge as it relates to the job.		.85		
K3	I have a comprehensive understanding of the work that I am asked to do.		.87		
K4	I have a broad understanding of this job.		.86		
I1	I have invested a major part of 'my self ' into this job			.90	
I2	I have invested many of my ideas into this job			.90	
I3	I have invested a number of my talents into this job			.89	
I4	I have invested a significant amount of my life into this job			.87	
I5	In general, I have invested a lot in my job			.90	
P1	I sense that this job is MINE				.93
P2	I feel a very high degree of personal ownership for this job				.92
P3	I sense that this is MY job				.91
P4	I sense that the work I do as part of my job is MINE				.86
P5	I feel a very high degree of personal ownership for the work that I do				.83
P6	The work I do at this organization is MINE				.74

Bijlage 9 Eigenaarschapscan

Alle vragen worden beantwoord met helemaal mee oneens, oneens, neutraal, eens en helemaal mee oneens bij de eigenaarschap.

1. Mijn leidinggevende staat volledig open voor nieuwe ideeën en suggesties
2. Ik kan in mijn organisatie niet altijd openlijk en zonder vrees mijn mening geven
3. In mijn organisatie worden meningen en ideeën - die anders zijn dan anders - als waardevol gezien
4. Ik word door mijn werkgever aangemoedigd nieuwe ideeën en verbeterpunten aan te dragen
5. Eventuele knelpunten los ik - voor zover mogelijk - zelfstandig op
6. Ik hou zelf niet echt in de gaten of ik al mijn doelstellingen realiseer
7. Ik voel mij zeer verantwoordelijk voor het werk dat ik doe
8. Ik doe er alles aan om de afgesproken resultaten op tijd te realiseren
9. Als ik iets verkeerd doe in mijn werk, dan kom ik daar niet altijd eerlijk en open voor uit
10. Wanneer ik een fout maak, doe ik er alles aan om deze te herstellen
11. Als ik problemen zelf of met anderen niet kan oplossen, schakel ik op tijd mijn leidinggevende in
12. Wanneer ik mijn werk zelf niet kan uitvoeren, of niet op tijd kan uitvoeren, roep ik de hulp in van anderen
13. Bij knelpunten vraag ik de collega's die mij het best kunnen helpen
14. Ik spreek mijn collega's eerlijk gezegd te weinig aan op hun gedrag, prestaties en verantwoordelijkheden wanneer dat nodig is
15. Ik heb een positieve invloed op de manier van werken binnen mijn afdeling/team
16. Ik ben niet echt waardevol voor de organisatie
17. Ik ben goed in mijn werk
18. Ik twijfel of ik wel echt het verschil kan maken binnen de organisatie
19. Ik tel mee op het werk
20. Mijn directe collega's en ik zijn zeer behulpzaam naar elkaar toe
21. Ik kan mijn directe collega's volledig in vertrouwen nemen
22. Mijn collega's nemen mijn ideeën niet altijd serieus
23. Mijn collega's en ik kunnen op elkaar rekenen
24. Op het werk heb ik de mogelijkheid om te doen waar ik goed in ben
25. Op het werk heb ik de mogelijkheid om te doen waar ik goed in ben
26. Het is voor mij duidelijk welke werkzaamheden prioriteit hebben
27. Ik weet onvoldoende wat er van mij verwacht wordt op het werk
28. Op het werk heb ik de mogelijkheid om te doen waar ik goed in ben
29. Het is voor mij duidelijk welke werkzaamheden prioriteit hebben
30. Ik weet onvoldoende wat er van mij verwacht wordt op het werk
31. Ik heb de materialen en middelen tot mijn beschikking om mijn werk juist uit te voeren
32. Mijn direct leidinggevende vertelt mij geregeld waar ik mezelf in kan verbeteren
33. Mijn direct leidinggevende spreekt voldoende met mij over mijn ontwikkeling
34. Ik krijg onvoldoende de mogelijkheid om te leren en te groeien in mijn werk
35. Mijn collega's en ik geven elkaar in voldoende mate feedback over elkaars functioneren
36. Ik ben niet echt geïnspireerd door wat wij willen bereiken als organisatie
37. Ik ben niet echt geïnspireerd door wat wij willen bereiken als organisatie
38. Ik weet precies wat de missie en de strategische doelen zijn van onze organisatie
39. Ik praat regelmatig met mijn collega's over de resultaten van die mij verwacht worden
40. Ik heb het eens met de resultaten die mij verwacht worden

Hoe lang ben je werkzaam binnen **?



Figuur 24. Hoe lang werkzaam

Wat is je leeftijd?

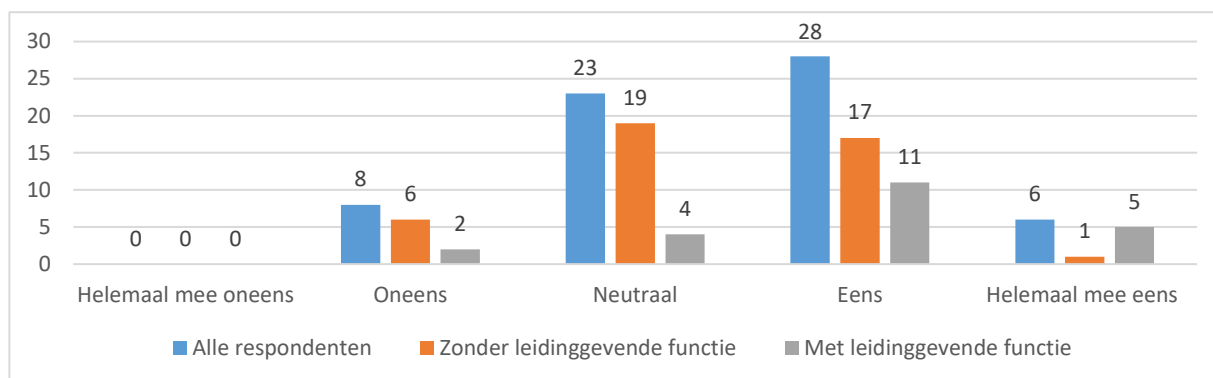


Figuur 25. Leeftijd respondenten

Heb je een leidinggevende functie?



Figuur 26. Leidinggevende functie

Bezit en controle

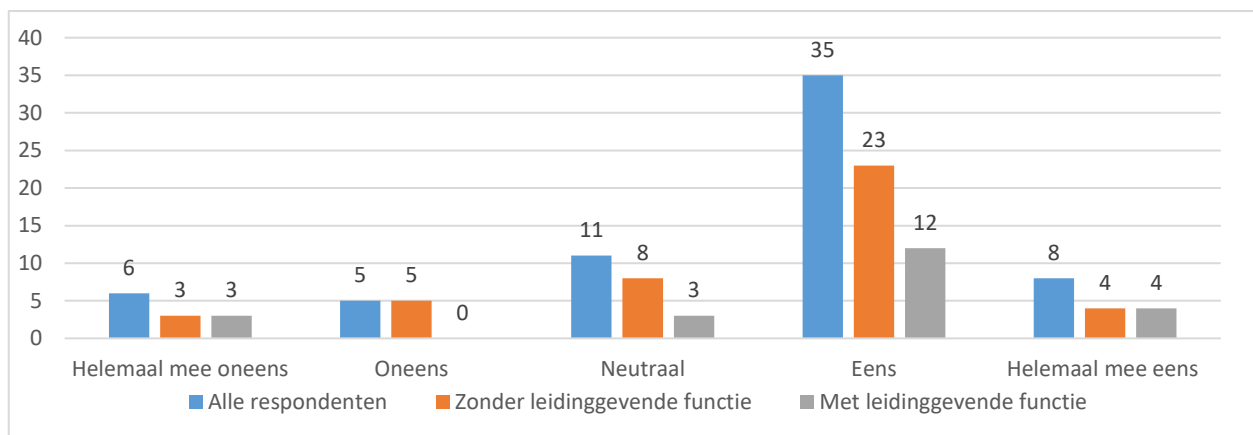
Figuur 27. Tegenwerkt

Met behulp van figuur 27 is te zien dat de vraag: *'Als iemand mij tegenwerkt, vind ik toch manieren om te krijgen wat ik wil'* is door 8 respondenten (=12%) met oneens beantwoord. In totaal hebben 23 respondenten (=35%) de vraag met neutraal beantwoord en 28 respondenten (=43%) geven aan het eens te zijn met deze vraag. In totaal hebben 6 respondenten (=9%) de vraag met helemaal mee eens beantwoord. Daarnaast is in figuur 27 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,49 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,83). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,30 op de vraag (SD=0,74) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,86 op de vraag (SD=0,89). Zo als weergegeven in tabel 40.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,49	3,30	3,86
Standaarddeviatie	0,83	0,74	0,89
Mediaan	4	3	4
Modus	4	3	4
Minimum	2	2	2
Maximum	5	5	5

Tabel 40. Tegenwerkt



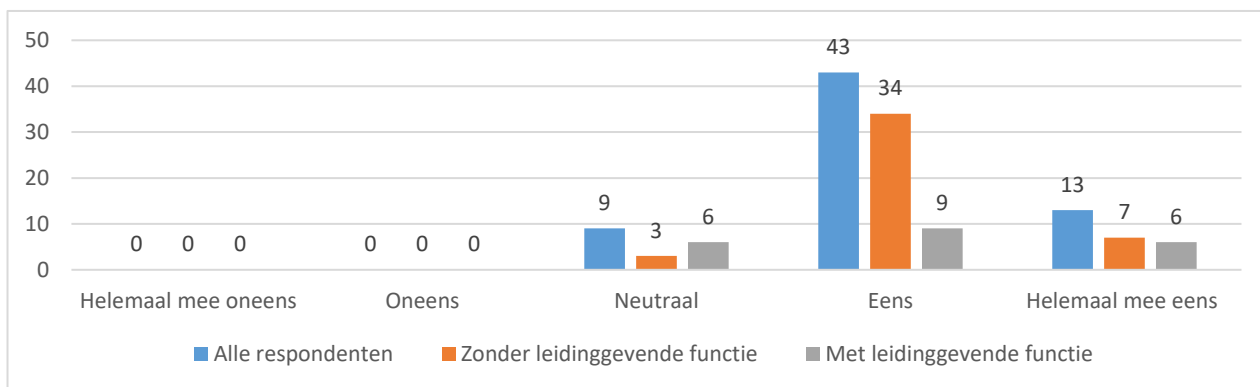
Figuur 28. Werkzaamheden

Op de vraag: 'Voor mijn collega's is het duidelijk welke werkzaamheden ik uitvoer' hebben 6 respondenten (=9%) beantwoord met helemaal mee oneens, 5 respondenten (=8%) geven aan het oneens te zijn. In totaal geven 11 respondenten (=17%) een neutraal antwoord. En 35 respondenten (=54%) zijn het eens met deze vraag en 8 respondenten (=12%) zijn het helemaal mee eens. Deze uitwerkingen zijn schematisch weergegeven in figuur 28, daarin is ook de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,52 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=1,11). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,47 op de vraag (SD=1,05) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,64 op de vraag (SD=1,22). Zo als weergegeven in tabel 41.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,52	3,47	3,64
Standaarddeviatie	1,11	1,05	1,22
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 41. Werkzaamheden



Figuur 29. Goed in mijn werk

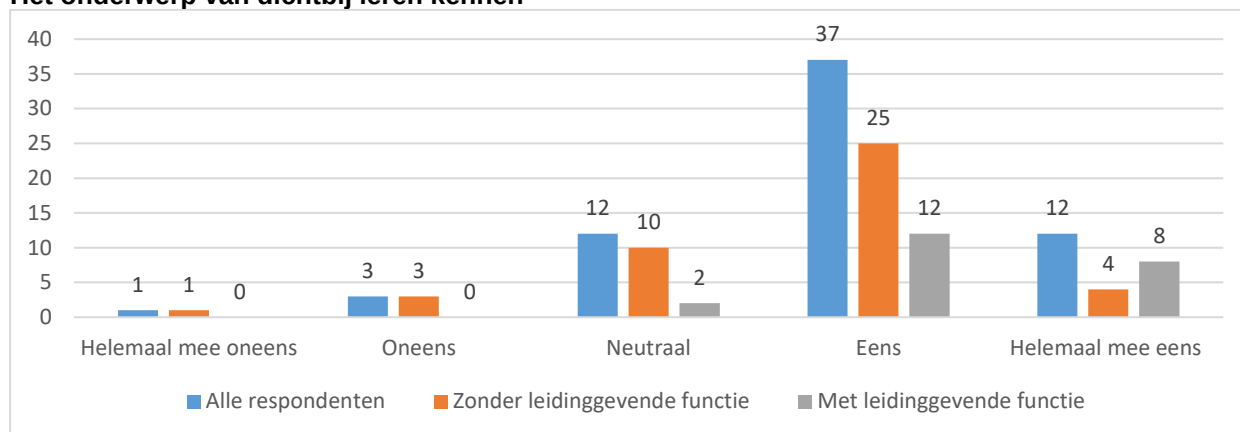
Het antwoord op de vraag: *'Ik ben goed in mijn werk'* is weergegeven in figuur 29. In totaal hebben 9 respondenten (=14%) deze vraag neutraal beantwoord. 43 respondenten (=66%) hebben deze vraag met eens beantwoord. En 13 respondenten (=20%) hebben deze vraag met helemaal mee eens beantwoord. Daarnaast is in figuur 29 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 4,06 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,58). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,95 op de vraag (SD=0,53) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,27 op de vraag (SD=0,63). Zo als weergegeven in tabel 42.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	4,06	3,95	4,27
Standaarddeviatie	0,58	0,53	0,63
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	3	3	3
Maximum	5	5	5

Tabel 42. Goed in mijn werk

Het onderwerp van dichtbij leren kennen



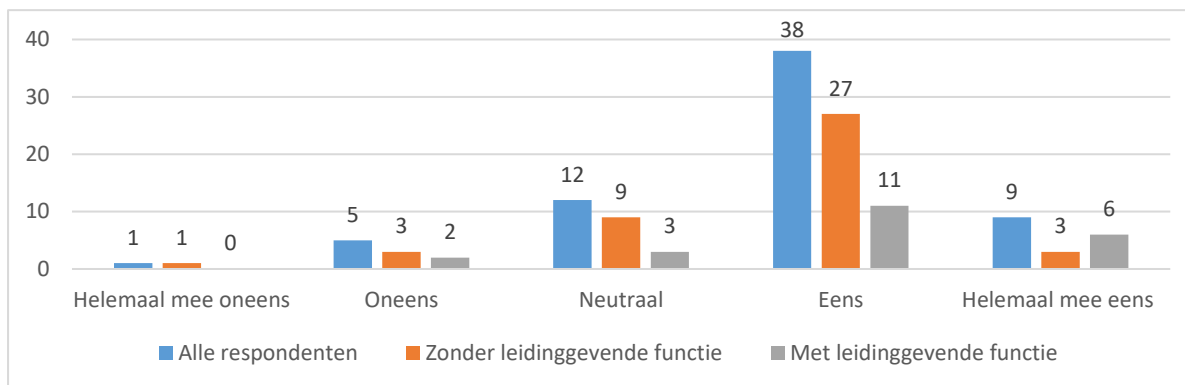
Figuur 30. Fouten mag maken

Met behulp van figuur 30 is te zien dat de vraag: *'Ik heb het gevoel dat ik fouten mag maken'* door 1 respondent (=2%) als helemaal mee oneens is beantwoord. 3 respondenten (=5%) hebben de vraag met oneens beantwoord. In totaal hebben 12 respondenten (=18%) de vraag met neutraal beantwoord en 37 respondenten (=57%) geven aan het eens te zijn met deze vraag. In totaal hebben 12 respondenten (=18%) de vraag met helemaal mee eens beantwoord. Daarnaast is in figuur 30 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,46 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,83). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,81 op de vraag (SD=0,82) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,95 op de vraag (SD=0,84). Zo als weergegeven in tabel 43.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,46	3,81	3,95
Standaarddeviatie	0,83	0,82	0,84
Mediaan	3	4	4
Modus	3	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 43. Fouten mag maken



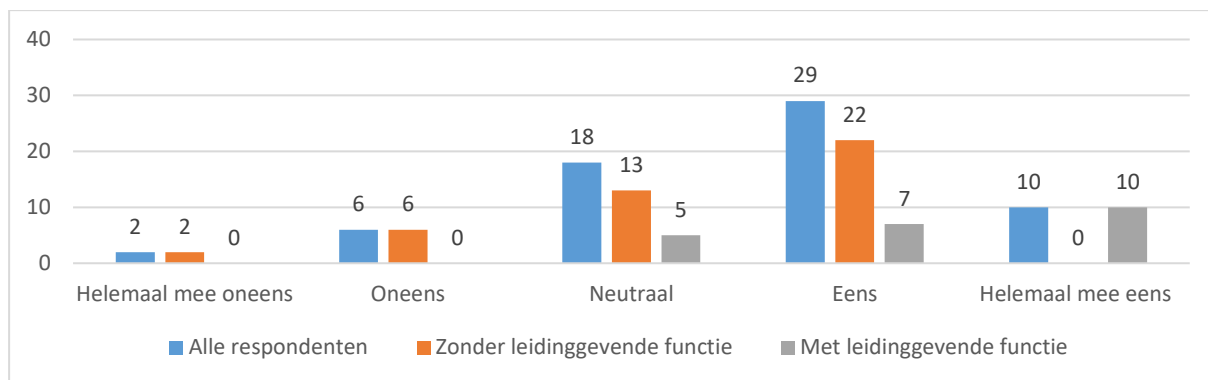
Figuur 31. Informatie

Op de vraag: 'Als ik informatie nodig heb om mijn functie te kunnen uitoefenen, krijg ik deze' heeft 1 respondent (=2%) beantwoord er helemaal mee oneens te zijn. 5 respondenten (=8%) geven aan het oneens te zijn. In totaal geven 12 respondenten (=18%) een neutraal antwoord. En 38 respondenten (=58%) zijn het eens met deze vraag en 9 respondenten (=14%) zijn het helemaal mee eens. Deze uitwerkingen en de verhoudingen van de antwoorden tussen respondenten met- en zonder leidinggevende functie zijn te zien in figuur 31.

De antwoorden resulteren in een 3,75 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,85). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,65 op de vraag (SD=0,81) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,95 op de vraag (SD=0,90). Zo als weergegeven in tabel 44.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,75	3,65	3,95
Standaarddeviatie	0,85	0,81	0,90
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 44. Informatie



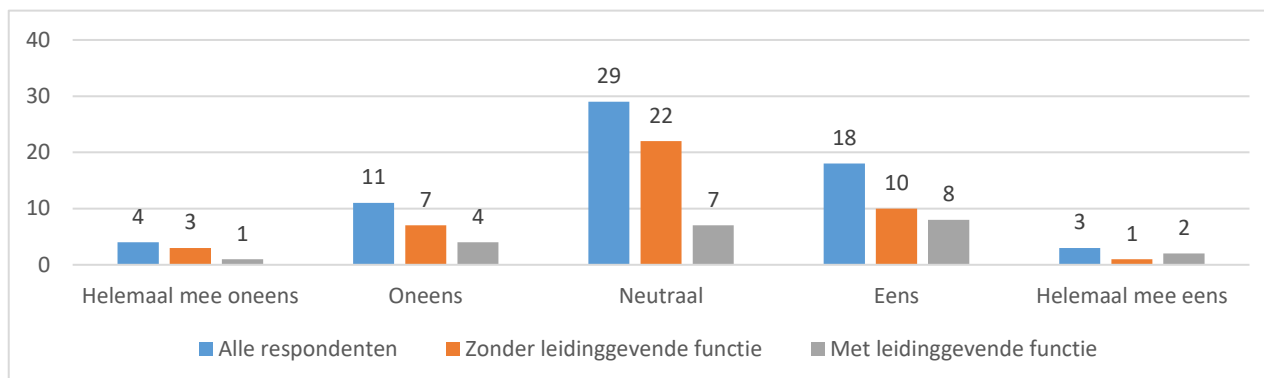
Figuur 32. Afwisselend

Het antwoord op de vraag: 'Mijn functie is afwisselend' is weergegeven in figuur 32. 2 respondenten (=3%) hebben geantwoord helemaal oneens met de vraag te zijn. 6 respondenten (=9%) geven aan het oneens te zijn. In totaal geven 18 respondenten (=28%) een neutraal antwoord. 29 respondenten (=45%) zijn het eens met deze vraag en 10 respondenten (=15%) zijn het helemaal eens met de vraag. Daarnaast is in figuur 32 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,60 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,97). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,26 op de vraag (SD=0,90) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,27 op de vraag (SD=0,70). Zo als weergegeven in tabel 45.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,60	3,26	4,27
Standaarddeviatie	0,97	0,90	0,70
Mediaan	4	3	4
Modus	4	3	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 45. Afwisselend



Figuur 33. Open en eerlijk

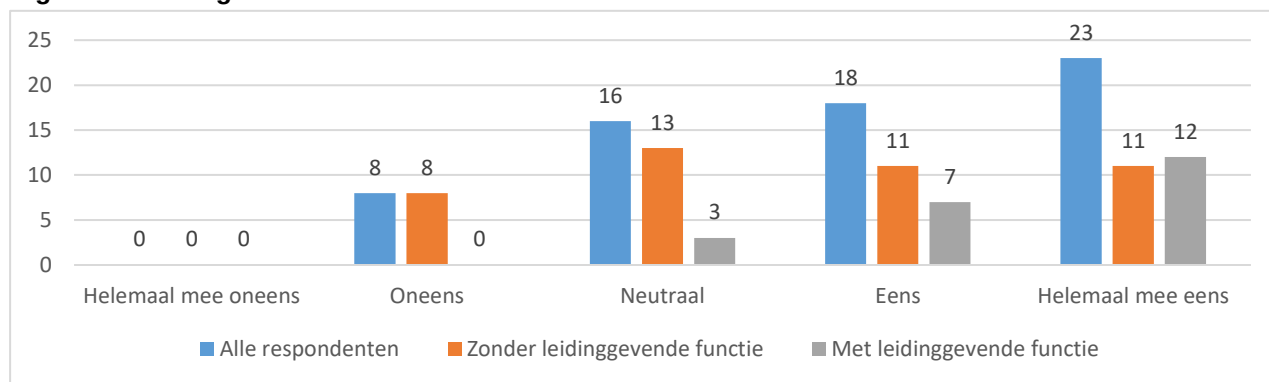
Met behulp van figuur 33 is te zien dat de vraag: *Er wordt binnen de organisatie open en eerlijk gecommuniceerd* door 4 respondenten (=6%) als helemaal mee oneens is beantwoord. 11 respondenten (=17%) hebben de vraag met oneens beantwoord. In totaal hebben 29 respondenten (=45%) de vraag met neutraal beantwoord. 18 respondenten (=28%) geven aan het eens te zijn met deze vraag en 3 respondenten (=4%) de vraag met helemaal mee eens beantwoord. Daarnaast is in figuur 33 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,08 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,94). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 2,98 op de vraag (SD=0,78) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,27 op de vraag (SD=1,03). Zo als weergegeven in tabel 46.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,08	2,98	3,27
Standaarddeviatie	0,94	0,78	1,03
Mediaan	4	4	3
Modus	4	4	3
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 46. Eerlijk en open

Eigen investering



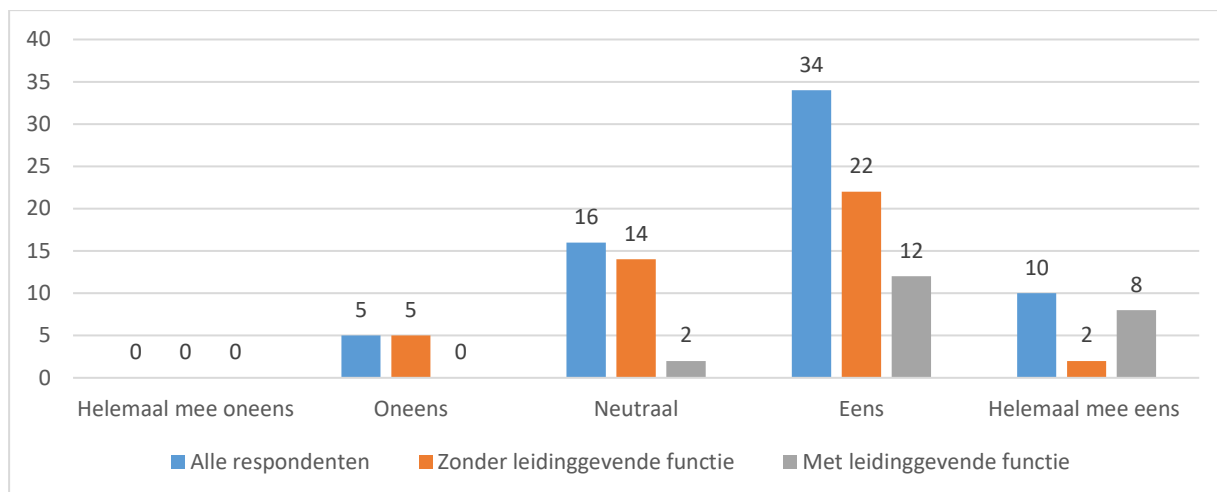
Figuur 34. Investeren

Op de vraag: 'Ik heb het gevoel te mogen investeren in mijn werkzaamheden, bijvoorbeeld door nieuwe processen uit te proberen' hebben 8 respondenten (=12%) geantwoord oneens met de vraag te zijn. In totaal geven 16 respondenten (=25%) een neutraal antwoord. En 18 respondenten (=28%) zijn het eens met deze vraag en 23 respondenten (=35%) zijn het helemaal mee eens. Deze uitwerkingen en de verhoudingen tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie zijn terug te zien in figuur 34.

De antwoorden resulteren in een 3,86 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=1,04). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,58 op de vraag (SD=1,07) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,41 op de vraag (SD=0,73). Zo als weergegeven in tabel 47.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,86	3,58	4,41
Standaarddeviatie	1,04	1,07	0,73
Mediaan	4	4	5
Modus	5	3	5
Minimum	2	2	2
Maximum	5	5	5

Tabel 47. Investeren



Figuur 35. Ideeën

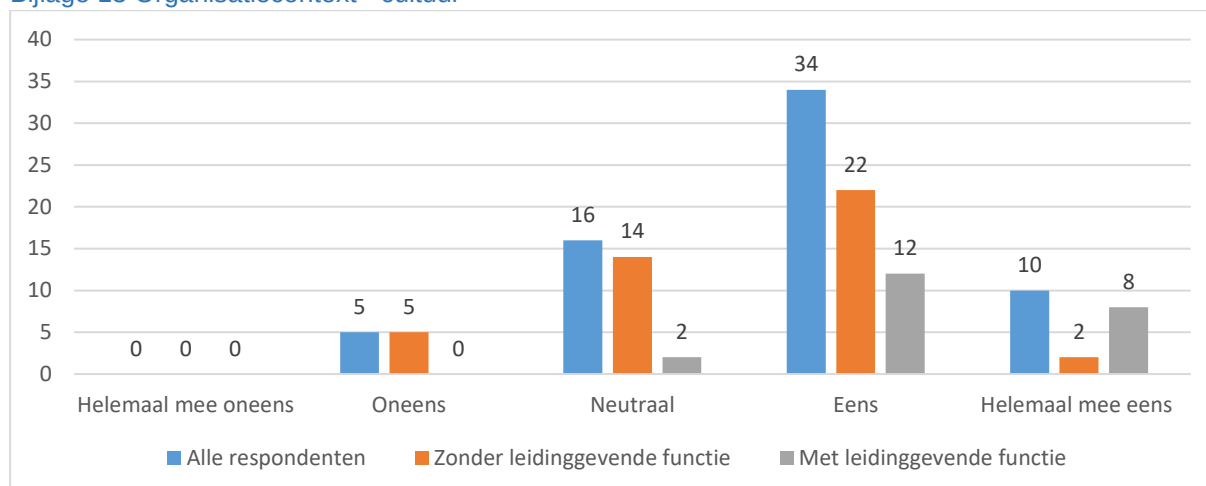
Het antwoord op de vraag: *‘Binnen de organisatie is er ruimte om ideeën aan te dragen’* is weergegeven in figuur 35. 5 respondenten (=8%) geven aan het oneens te zijn. In totaal geven 16 respondenten (=25%) een neutraal antwoord. 34 respondenten (=52%) zijn het eens met deze vraag en 10 respondenten (=15%) zijn het helemaal eens met de vraag. Daarnaast is in figuur 35 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,75 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,81). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,49 op de vraag (SD=0,77) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,27 op de vraag (SD=0,63). Zo als weergegeven in tabel 48.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,75	3,49	4,27
Standaarddeviatie	0,81	0,77	0,63
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	2	2	2
Maximum	5	5	5

Tabel 48. Ideeën

Bijlage 13 Organisatiecontext - cultuur



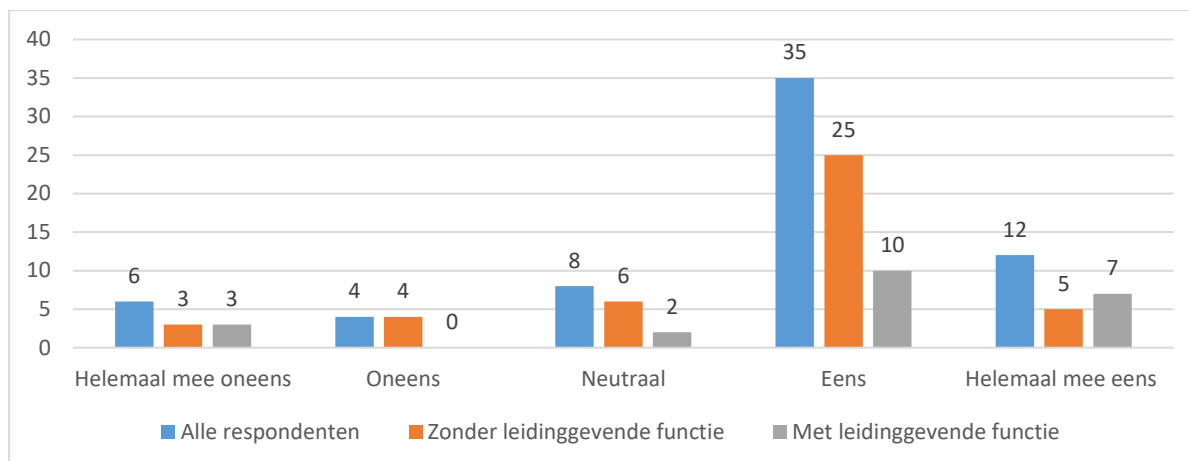
Figuur 36. Ruimte om ideeën aan te dragen

Het antwoord op de vraag: *'Binnen de organisatie is er ruimte om ideeën aan te dragen'* is weergegeven in figuur 37. 5 respondenten (=8%) geven aan het oneens te zijn. In totaal geven 16 respondenten (=25%) een neutraal antwoord. 34 respondenten (=52%) zijn het eens met deze vraag en 10 respondenten (=15%) zijn het helemaal eens met de vraag. Daarnaast is in figuur 36 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,75 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,81). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,49 op de vraag (SD=0,77) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,27 op de vraag (SD=0,63). Zo als weergegeven in tabel 49.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,75	3,49	4,27
Standaarddeviatie	0,81	0,77	0,63
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	2	2	2
Maximum	5	5	5

Tabel 49. Ruimte om ideeën aan te dragen



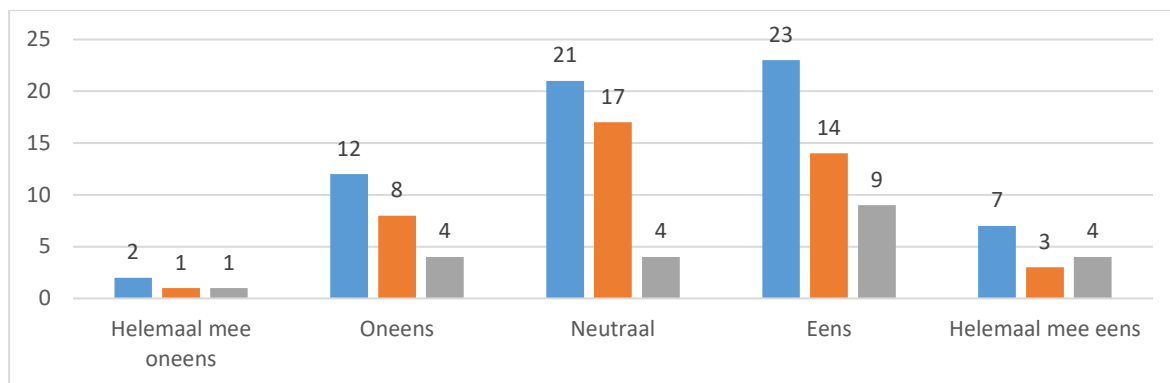
Figuur 37. De organisatie vertrouwt mij

Het antwoord op de vraag: 'De organisatie vertrouwt mij' is weergegeven in figuur 37. 6 respondenten (=9%) geven aan het helemaal oneens te zijn met de vraag. 4 respondenten (=6%) zijn het oneens met de vraag. In totaal geven 8 respondenten (=12%) een neutraal antwoord. 35 respondenten (=54%) zijn het eens met deze vraag en 12 respondenten (=18%) zijn het helemaal eens met de vraag. Deze uitwerkingen en de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie zijn terug te vinden in figuur 37.

De antwoorden resulteren in een 3,66 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=1,14). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,58 op de vraag (SD=1,05) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,82 op de vraag (SD=1,30). Zo als weergegeven in tabel 50.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,66	3,58	3,82
Standaarddeviatie	1,14	1,05	1,30
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 50. De organisatie vertrouwt mij



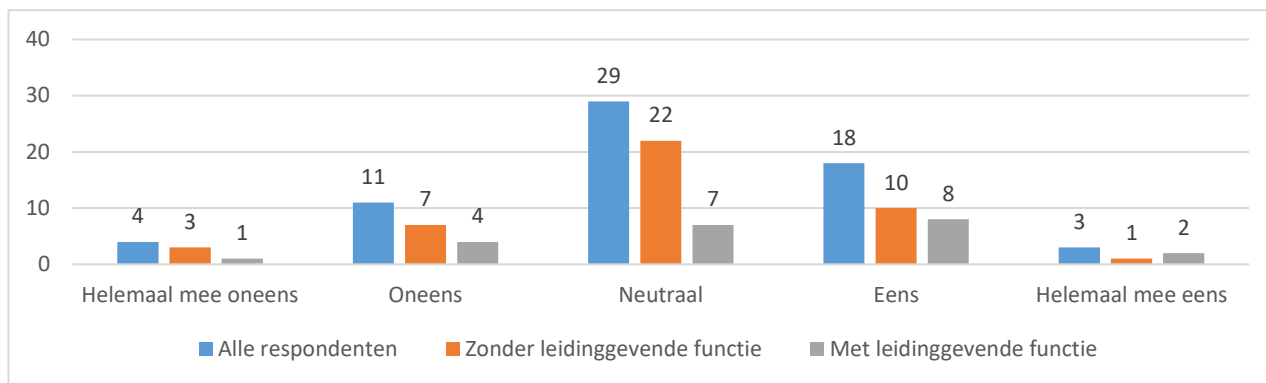
Figuur 38. Direct toezicht

Het antwoord op de vraag: 'Tijdens het uitvoeren van mijn functie, is er sprake van direct toezicht (vanuit hogere hand)' is weergegeven in figuur 38. 2 respondenten (=3%) geven aan het helemaal oneens te zijn met de vraag. In totaal geven 12 respondenten (=18%) oneens als antwoord. En 21 respondenten (=32%) geven een neutraal antwoord. 23 respondenten (=35%) zijn het eens met deze vraag. 7 respondenten (=11%) zijn het helemaal eens met de respondenten. Daarnaast is in figuur 38 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,32 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,99). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,23 op de vraag (SD=0,98) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,50 op de vraag (SD=1,14). Zo als weergegeven in tabel 51.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,32	3,23	3,50
Standaarddeviatie	0,99	0,98	1,14
Mediaan	3	3	4
Modus	4	3	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 51. Direct toezicht



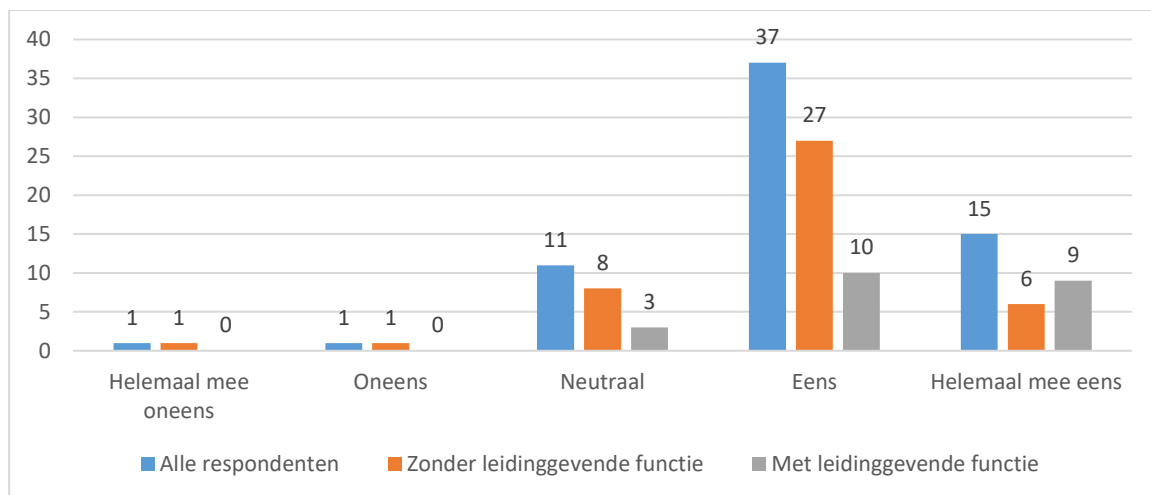
Figuur 39. Eerlijk en open gecommuniceerd

Met behulp van figuur 39 is te zien dat de vraag: *‘Er wordt binnen de organisatie open en eerlijk gecommuniceerd’* door 4 respondenten (=6%) beantwoord met helemaal mee oneens. 11 respondenten (=17%) geven aan het oneens te zijn met de vraag. In totaal hebben 29 respondenten (=45%) de vraag met neutraal beantwoord en 18 respondenten (=28%) geven aan het eens te zijn met deze vraag. Er zijn 3 respondenten (=4%) die het helemaal eens zijn met de vraag. Daarnaast is in figuur 39 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,08 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,94). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 2,98 op de vraag (SD=0,78) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,27 op de vraag (SD=1,03). Zo als weergegeven in tabel 52.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,08	2,98	3,27
Standaarddeviatie	0,94	0,78	1,03
Mediaan	4	4	3
Modus	4	4	3
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 52. Eerlijk en open gecommuniceerd



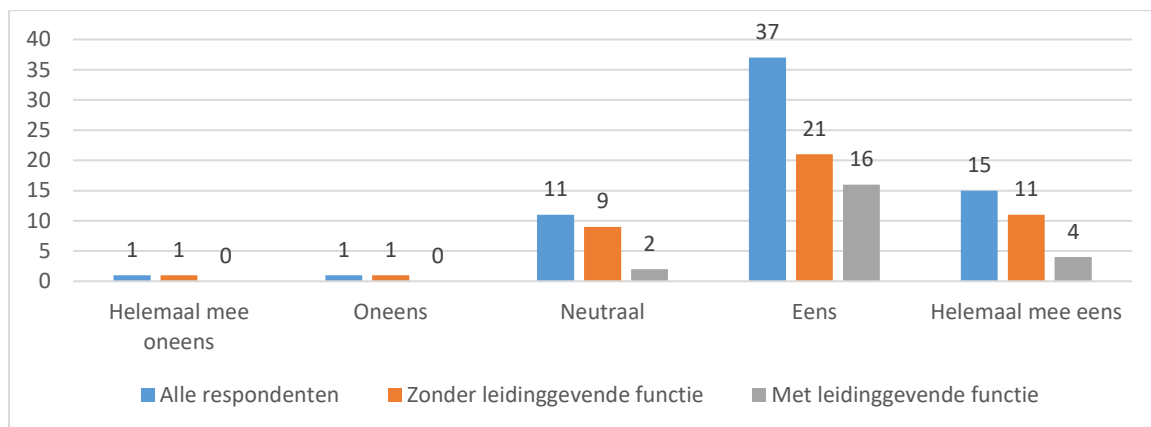
Figuur 40. Kernwaarden

Op de vraag: 'Ik ken de kernwaarden van **' heeft 1 respondent (=2%) beantwoord het helemaal mee oneens. 1 respondent (=2%) geeft aan oneens te zijn met de vraag. In totaal geven 11 respondenten (=17%) een neutraal antwoord. En 37 respondenten (=56%) zijn het eens met deze stelling. 15 respondenten (=23%) zijn is het helemaal eens met de vraag. Deze uitwerkingen en de tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie zijn terug te vinden in figuur 40.

De antwoorden resulteren in een 3,98 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,78). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,84 op de vraag (SD=0,78) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,27 op de vraag (SD=0,70). Zo als weergegeven in tabel 53.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,98	3,84	4,27
Standaarddeviatie	0,78	0,78	0,70
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 53. Kernwaarden



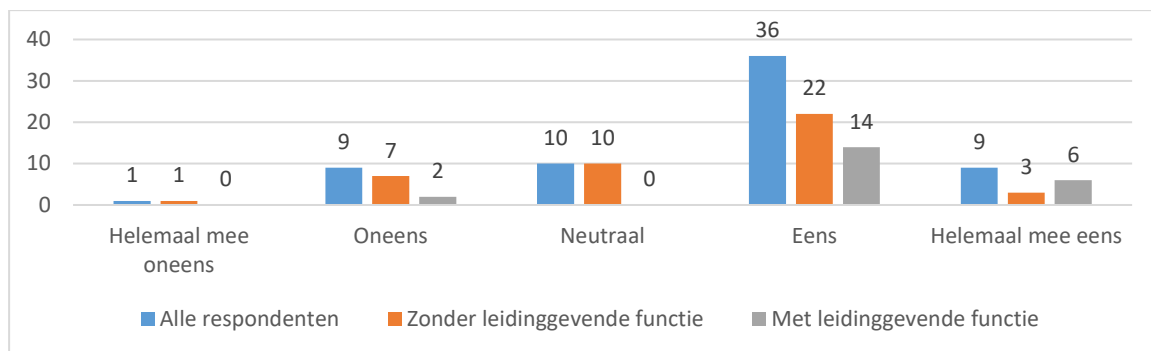
Figuur 41. Passen

Met behulp van figuur 41 is te zien dat de vraag: *'Mijn persoonlijke waarden en normen passen bij die van **'* door 1 respondent (=2%) heeft beantwoord met helemaal mee oneens. 1 respondent (=2%) geeft aan het oneens te zijn met de vraag. In totaal hebben 11 respondenten (=17%) de vraag met neutraal beantwoord en 37 respondenten (=57%) geven aan het eens te zijn met deze vraag. Er zijn 15 respondenten (=23%) die het helemaal eens zijn met de vraag. Deze uitwerkingen en de verhouding tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie zijn terug te zien in figuur 41.

De antwoorden resulteren in een 3,88 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,76). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,77 op de vraag (SD=0,84) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,09 op de vraag (SD=0,53). Zo als weergegeven in tabel 54.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,88	3,77	4,09
Standaarddeviatie	0,76	0,84	0,53
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 54. Passen



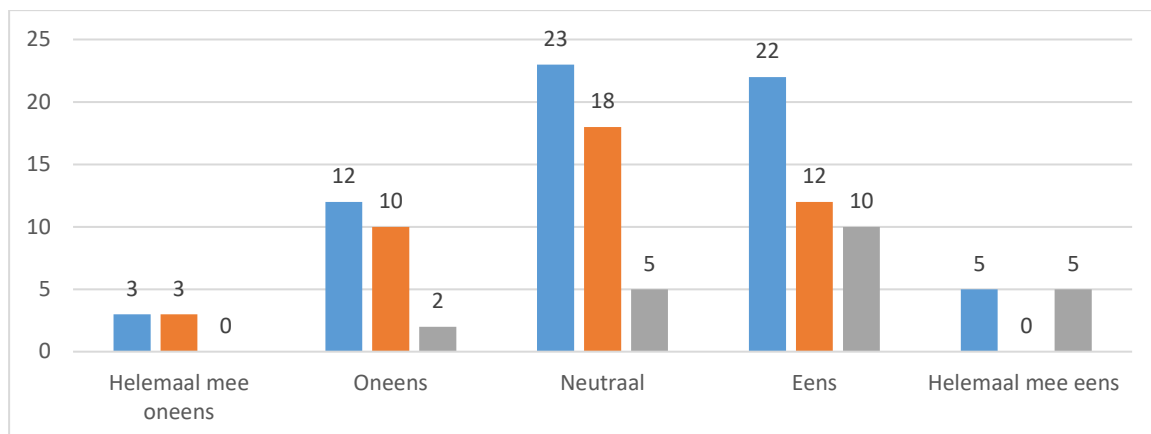
Figuur 42. Vrij te handelen

Het antwoord op de vraag: *'Ik heb het gevoel vrij te kunnen handelen'* is weergegeven in figuur 42. 1 respondent (=2%) geeft aan het helemaal oneens te zijn met de vraag. In totaal geven 9 respondenten (=14%) oneens als antwoord. En 10 respondenten (=15%) geven een neutraal antwoord. 36 respondenten (=55%) zijn het eens met deze vraag. 9 respondenten (=14%) zijn het helemaal eens met de vraag. Daarnaast is in figuur 42 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,66 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,94). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,44 op de vraag (SD=0,93) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 4,09 op de vraag (SD=0,81). Zo als weergegeven in tabel 55.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,66	3,44	4,09
Standaarddeviatie	0,94	0,93	0,81
Mediaan	4	4	4
Modus	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 55. Vrij te handelen



Figuur 43. Fouten

Met behulp van figuur 43 is te zien dat de vraag: *'Ik heb het gevoel dat ik fouten mag maken'* door 3 respondenten (=5%) geven aan het helemaal oneens te zijn met de vraag. 12 respondenten (=18%) geven aan het oneens te zijn met de vraag. In totaal hebben 23 respondenten (=35%) de vraag met neutraal beantwoord en 22 respondenten (=34%) geven aan het eens te zijn met deze vraag. Er zijn 5 respondenten (=8%) die het helemaal eens zijn met de vraag. Daarnaast is in figuur 43 de verhouding te zien tussen de antwoorden van respondenten met- en zonder leidinggevende functie.

De antwoorden resulteren in een 3,46 gemiddeld (voor alle respondenten) op een schaal van 1 tot 5 (SD=0,83). Respondenten zonder leidinggevende functie scoren gemiddeld een 3,81 op de vraag (SD=0,82) en respondenten met een leidinggevende functie scoren gemiddeld 3,95 op de vraag (SD=0,84). Zo als weergegeven in tabel 56.

	Alle respondenten (N = 65)	Zonder leidinggevende functie (N = 43)	Met leidinggevende functie (N = 22)
Gemiddelde	3,46	3,81	3,95
Standaarddeviatie	0,83	0,82	0,84
Mediaan	3	4	4
Modus	3	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabel 56. Fouten

Bijlage 14 Correlatie coëfficiënt organisatiecontext

Drie routes van Pierce - Bezit en controle

Vraag (N=65)	Psychologisch eigenaarschap	Verdeling
Als iemand mij tegenwerkt, vind ik toch manieren om te krijgen wat ik wil	$r = 0,83$	Sterke positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Voor mijn collega's is het duidelijk welke werkzaamheden ik uitvoer	$r = 1,11$	Perfekte positieve samenhang tussen de vraag een psychologisch eigenaarschap
Ik ben goed in mijn werk	$r = 0,58$	Middelmatige positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap

Tabel 57. Bezit en controle

Drie routes van Pierce - Het onderwerp van dichtbij leren kennen

Vraag (N=65)	Psychologisch eigenaarschap	Verdeling
Ik heb het gevoel dat ik fouten mag maken	$r = 0,83$	Sterke positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Als ik informatie nodig heb om mijn functie te kunnen uitoefenen, krijg ik deze	$r = 0,85$	Sterke positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Mijn functie is afwisselend	$r = 0,97$	Perfekte positieve samenhang tussen de vraag een psychologisch eigenaarschap
Er wordt binnen de organisatie open- en eerlijk gecommuniceerd	$r = 0,91$	Perfekte positieve samenhang tussen de vraag een psychologisch eigenaarschap

Tabel 58. Het onderwerp van dichtbij leren kennen

Drie routes van Pierce - Eigen investering

Vraag (N=65)	Psychologisch eigenaarschap	Verdeling
Ik heb het gevoel te mogen investeren in mijn werkzaamheden, bijvoorbeeld door nieuwe processen uit te proberen	$r = 1,04$	Perfekte positieve samenhang tussen de vraag een psychologisch eigenaarschap
Binnen de organisatie is er ruimte om nieuwe ideeën aan te dragen	$r = 0,81$	Sterke positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap

Tabel 59. Eigen investering

Bijlage 15 Correlatie coëfficiënt cultuur

Vraag (N=65)	Psychologisch eigenaarschap	Verdeling
Binnen de organisatie is er ruimte om nieuwe ideeën aan te dragen	$r = 0,81$	Sterke positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
De organisatie vertrouwt mij	$r = 1,14$	Perfekte positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Tijdens het uitvoeren van mijn functie, is er sprake van direct toezicht	$r = 0,96$	Perfekte positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Er wordt binnen de organisatie open- en eerlijk gecommuniceerd	$r = 0,91$	Perfekte positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Ik ken de kernwaarden van **	$r = 0,78$	Sterke positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Mijn persoonlijke waarden en normen passen bij die van **	$r = 0,76$	Sterke positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Ik heb het gevoel vrij te kunnen handelen	$r = 0,94$	Perfekte positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap
Ik heb het gevoel dat ik fouten mag maken	$r = 0,83$	Sterke positieve samenhang tussen de vraag en psychologisch eigenaarschap

Tabel 60. Cultuur

Bijlage 16 Afsluitende vraag enquête

Op de vraag: 'Heb je eventuele opmerkingen, vragen en- of opmerkingen?' hebben de respondenten onderstaande antwoorden gegeven:

- Ik was ruim 30 jaar ambulance verpleegkundig, en kon met 55 jaar stoppen. Ik zie dit meer als ontspanning, hobby en om onder de mensen te blijven.
- Nee
- Succes met de studie!!
- Nee
- Goede vragen
- Nee
- Verder geen commentaar, succes met afstuderen!
- Succes met de studie!
- Nee
- Er wordt weinig overleg gepleegd
- Succes met je opleiding
- De vraag over je eigen karakter laten zien, begreep ik niet goed