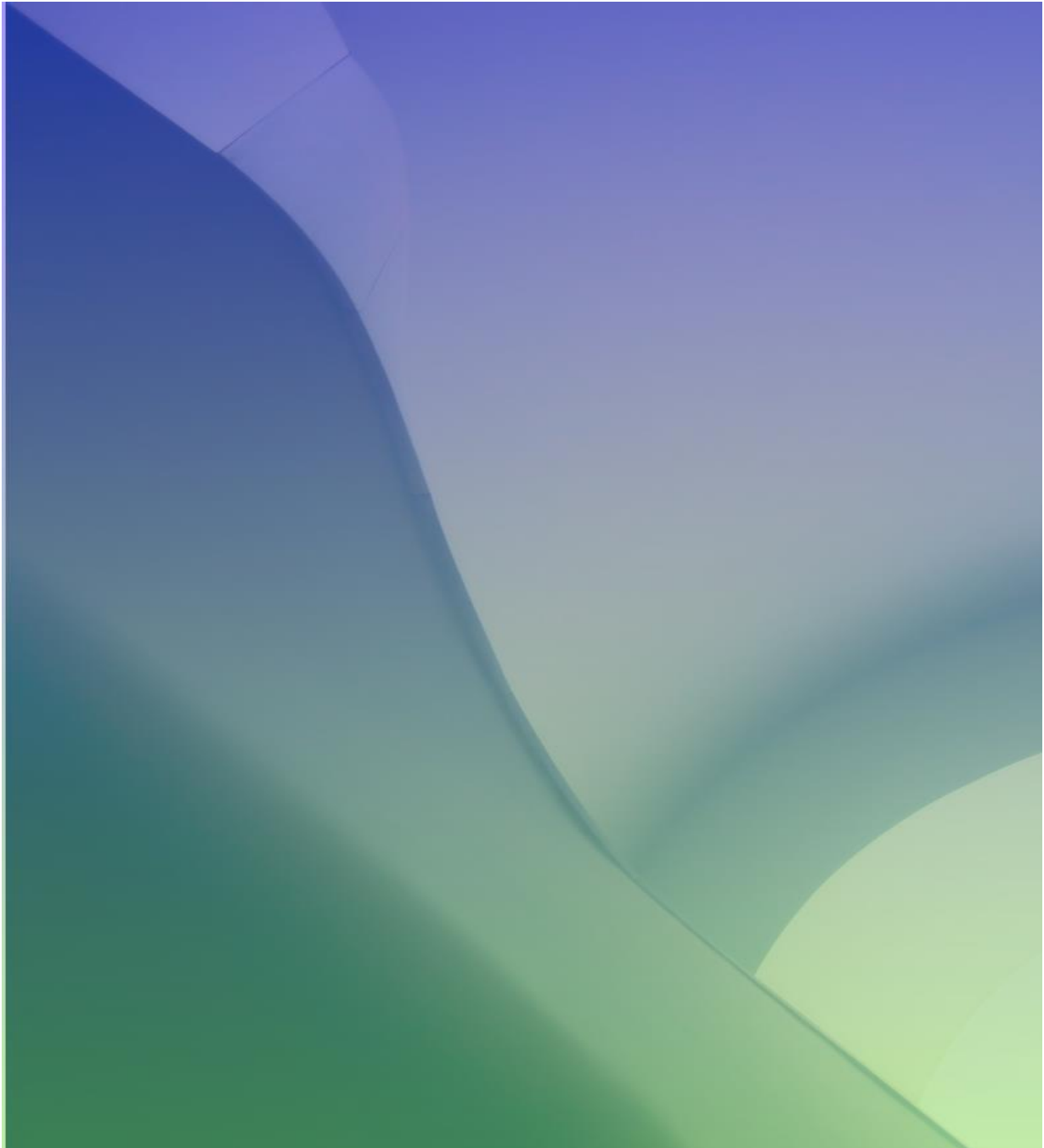


Eigenaarschap in de energietransitie:

Een onderzoek naar de wijze waarop medewerkers eigenaarschap ervaren in verandertrajecten van een netbeheerorganisatie in de publieke sector.



Inhoud

1. Inleiding	3
1.1. Samenvatting	3
1.2. Kennis over houdingen in de energietransitie.....	3
1.3. Het bestuderen van eigenaarschap als houding bij verandertrajecten	5
1.4. De netbeheerder in de energietransitie	6
1.5. Leeswijzer	8
2. Literatuur over psychologisch eigenaarschap en veranderaanpakken	10
2.1. Psychologisch eigenaarschap	10
2.2. Perspectieven op organisatieveranderingen	16
2.3. Conceptueel model, hypothesen & operationalisering	23
3. Strategie & methoden	26
3.1. Filosofische standpunten.....	26
3.2. Exploratieve enkelvoudige casestudy	27
3.3. Onderzoeksmethoden	30
3.4. Toegang, actieonderzoek en ethiek	38
3.5. Strategische steekproef: Verandertrajecten in een netbeheerorganisatie	39
4. Resultaten	43
4.1. Expliciete reactie: Psychologisch Eigenaarschap.....	43
4.2. Blauwe veranderperspectieven	44
4.3. Groene veranderperspectieven	48
4.4. Perspectieven op invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap	49
5. Analyse.....	55
5.1. Psychologisch eigenaarschap in de netbeheerorganisatie.....	55
5.2. Perspectieven op invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap	57
5.3. Perspectieven op verandertrajecten	60
6. Conclusie.....	63
6.1. Psychologisch eigenaarschap in verandertrajecten van de energietransitie: inzichten over houdingen bij organisatieveranderingen in de publieke sector	63
6.2. Discussie	65
Literatuurlijst	68

1. Inleiding

1.1. Samenvatting

Het voelen van eigenaarschap van doelstellingen die bijdragen aan duurzame energie is belangrijk, ook of misschien wel juist voor het draagvlak onder medewerkers van organisaties die cruciaal zijn in het realiseren van de energietransitie. Dit is van belang, omdat de energietransitie zonder twijfel een drijvende kracht is en nog meer zal zijn achter strategieën en organisatieveranderingen in de Nederlandse energiesector. De transitie naar duurzame energie is onderdeel van mondiale, Europese en Nederlandse klimaatambities. Nederland vervangt of past de huidige infrastructuur aan om het gebruik van duurzame energie te realiseren. Netbeheerders veranderen hiertoe hun processen voor het beheer van elektriciteits- en gasnetinfrastructuur. Het is dan cruciaal dat medewerkers bereid zijn om benodigde veranderingen door te voeren, ook als die voor hen het werk nieuw, moeilijk, lastiger maken en deels tegenstrijdig zijn aan waar ze tot voorheen van uitgingen. Over steun of weerstand van medewerkers bij organisatieveranderingen in de publieke sector is al het nodige bekend, maar de specifieke invalshoek van eigenaarschap is nog minder goed bekend. Inzicht in eigenaarschap als houding in verandertrajecten kan bijdragen aan kennis over verandermanagement in de publieke sector en het realiseren van de energietransitie.

Dit onderzoek geeft inzicht in de houdingen van medewerkers in verandertrajecten van een Nederlandse netbeheerorganisatie in de energietransitie. Met een kwalitatieve casestudie heeft de onderzoeker *verschillende gradaties van psychologisch eigenaarschap* gevonden. Medewerkers hebben verschillende interpretaties van de invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap. Het gaat om het de invloedsfactoren: uitoefenen van invloed, het doen van persoonlijke investeringen en het vergaren van kennis. Ook maken medewerkers in hun psychologisch eigenaarschap onderscheid tussen de inhoud van doelstellingen of het proces waarmee doelstellingen worden gerealiseerd. Verder heb ik aandacht besteed aan de wijze waarop de verandertrajecten worden geïnterpreteerd. De uitkomsten laten zien dat geïnterviewde medewerkers verandertrajecten als rationeel-empirische processen ervaren. Zij zien beoogde resultaten als uitkomstdoelstellingen die meetbaar zijn en worden gekoppeld aan de strategie van de netbeheerorganisatie. Medewerkers plannen verandertrajecten op basis van prioritering en inzet van veranderpersoneel. Ook is er een verandertraject waarin de projectleider een lerende benadering toepast, omdat nog niet duidelijk is wat de beoogde situatie is.

1.2. Kennis over houdingen in de energietransitie

De participatie van medewerkers in energiesector is van groot belang voor het slagen van de energietransitie. Hun steun of weerstand kunnen een grote invloed hebben in het succes van organisatieveranderingen die voor de realisatie van de energietransitie nodig zijn. Het is dan ook van belang dat hier meer kennis over wordt vergaard.

Dat geldt temeer voor organisaties in de publieke en semi-publieke sector. De

Nederlandse publieke sector en de medewerkers in de semi-publieke energiesector leveren een bijdrage aan de wereldwijde aanpak tegen klimaatverandering. Trapsge- wijs gaat het om de vertaling van duurzaamheidsambities op internationaal niveau (United Nations, 2015) naar die van de Europese Unie (European Council of the Eu- ropean Union, 2016). Vervolgens worden deze duurzaamheidsambities op nationaal niveau door het Ministerie van Economische Zaken (2019) uiteindelijk vertaalt naar concrete doestellingen voor uitvoerende organisaties in de energiesector die direct invloed hebben op CO₂-reductie (Ministerie van Economische Zaken, 2016). De be- leidsambities kunnen worden gezien als een institutionele invloed (DiMaggio & Po- well, 1983); duurzame energie is de norm waaraan organisaties in de energiesector moet voldoen. Het gaat hier om transitie naar duurzaam opgewekte energie (elektrici- teit en warmte) en de daarvoor benodigde netinfrastructuur. Uiteindelijk werken me- dewerkers aan de verduurzaming van diensten en producten in deze uitvoerende or- ganisaties.



Figuur 1 De energietransitie op verschillende bestuursniveaus in de publieke sector

Het bestuderen van houdingen kan inzicht geven in hoe medewerkers omgaan met organisatieveranderingen die voortkomen uit duurzaamheidsdoelstellingen. Het werk van Oreg, Vakola & Armenakis (2011) laat zien dat dat het perspectief op de organi- satieverandering invloed heeft op houding van de medewerker. Deze houding heeft een verband met de steun of weerstand voor veranderingen. Ik merk op dat Oreg et al. (2011) nauwelijks rekening houden met de context van het type organisatie waarin de verandering plaatsvindt.

Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia & Van der Voet (2014) benadrukken het belang van aandacht voor de publieke context. Er is meer literatuur over organisatie- veranderingen in de private sector. Terwijl een belangrijk verschil met de private sec- tor is dat de publieke sector meer rekening moet houden met invloed vanuit open- baar bestuur vanwege de politieke en rechtstatelijke context (Rainey & Bozeman, 2000).

Kennis over houdingen in transitie levert een bijdrage in literatuur over organisatie- verandering in de publieke sector. Kuipers et al. (2014) hebben hiervan een mooi overzicht gegeven van verschillende stromingen. Deze thesis draagt bij aan kennis over processen met aandacht voor weerstand voor verandering.

Medewerkers in de energiesector houden zich bezig met het verduurzamen van de energiesector. Dit is nodig voor transitie naar duurzame energie in het kader van de wereldwijde aanpak tegen klimaatverandering. Hoe medewerkers in uitvoerende organisaties omgaan met duurzaamheidsdoelstellingen is belangrijk voor de voortgang van de energietransitie. Inzicht in houdingen van medewerkers die betrokken zijn bij het verduurzamen van processen draagt bij aan bestuurskundige kennis over organisatieverandering.

1.3. Het bestuderen van eigenaarschap als houding bij verandertrajecten

Het onderzoeksdoel is het inzicht krijgen in de gevoelens van eigenaarschap van de doelstellingen bij verandertrajecten. Eigenaarschapstheorie maakt het mogelijk om te bestuderen hoe medewerkers zichzelf en hun werk verbinden aan de veranderdoelen van een organisatieverandering, in dit geval de overgang naar werkprocessen van een netbeheerder die passen bij de energietransitie. Dit kan een aanvulling zijn op kennis over houdingen bij veranderingen in publieke organisaties.

Eigenaarschapstheorie gaat over gevoelens van eigenaarschap van individuen. Dit wordt ook wel *psychologisch eigenaarschap* genoemd. Pierce, Kostova & Dirks (2001) hebben deze theorie toegepast in de context van private organisaties. Zij hebben bestudeerd hoe medewerkers zich verbonden voelen met hun werk en het werk zien alsof het hun eigendom is. Psychologisch eigenaarschap van veranderdoelen draagt volgens hen positief bij aan het realiseren van die doelen, ook bij onzekere en complexe veranderingen die van mensen veel flexibiliteit eisen.

In de energietransitie is het interessant om te kijken naar de eigenaarschap van medewerkers bij duurzaamheidsdoelstellingen. Hiermee wordt inzichtelijk hoe hun houding is ten opzichte van veranderingen in hun werk. Aangezien medewerkers uiteindelijk processen daadwerkelijk verduurzamen, is het van belang dat zij zich eigenaar voelen van duurzaamheidsdoelstellingen. Pierce et al. (2001) hebben namelijk aangetoond dat een gebrek aan eigenaarschap, veranderingen in de weg kan zitten.

Deze inzichten in eigenaarschap kunnen een aanvulling vormen op bestaande kennis over houdingen bij organisatieveranderingen in de publieke sector. In de literatuur is bijvoorbeeld het concept van *public service motivation* (PSM) gebruikt om te bestuderen hoe medewerkers veranderingen van publieke organisatie steunen (Van der Voet, Steijn & Kuipers, 2017). PSM is de motivatie om bij te dragen aan de publieke zaak of het algemene belang. In hun werk is de houding van medewerkers gekoppeld aan hun perspectief op de organisatieverandering. Zij stellen dat steun of weerstand te maken heeft met PSM. Psychologisch eigenaarschap is interessant om te bestuderen in de publieke sector, omdat het niet per se is gekoppeld aan PSM. Psychologisch eigenaarschap heeft andere aspecten. Het voelen van eigenaarschap wordt bepaald door de kennis, input en invloed bij de organisatieverandering van de medewerker. PSM sluit deze aspecten niet uit, maar een belangrijk verschil is dat de bijdrage aan de publieke zaak niet als uitgangspunt wordt genomen in het bestuderen van houdingen bij organisatieveranderingen. Hiermee kijkt de onderzoeker breder naar hoe medewerkers zich verbonden voelen met organisatieveranderingen. Dus niet alleen het specifiek publieke deel of het aandeel in de publieke zaak in motivatie, maar eigenaarschap voor een concrete verandering in het bijzonder.

Met psychologisch eigenaarschap wordt bestudeerd hoe medewerkers zich verhouden tot de energietransitie. Doelstellingen om de wereld te verduurzamen worden door de internationale gemeenschap, Europees leiderschap, de Nederlandse regering en ook directeuren in onder andere de energiesector bepaald. Het is dan de vraag hoe en of medewerkers in de energiesector zich verbonden voelen met duurzaamheidsdoelstellingen.

Om dit te bestuderen, geeft deze thesis inzicht in het psychologisch eigenaarschap van medewerkers bij doelstellingen van verandertrajecten die bijdragen aan de energietransitie.

De onderzoeksvraag die wordt gesteld is:

Hoe ervaren medewerkers eigenaarschap in verandertrajecten in een uitvoerende publieke organisatie in de energiesector en wat is daarvan de positieve of negatieve impact op de voortgang van de verandering?

Deze onderzoeksvraag beantwoord ik door achtereenvolgens in te gaan op de volgende deelvragen:

1. Welke factoren beïnvloeden psychologisch eigenaarschap?
2. Welke perspectieven op verandering zijn relevant?
3. In welke mate wordt psychologisch eigenaarschap gevoeld bij uitkomstdoelstellingen?
4. Hoe worden de invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap ervaren in verandertrajecten?
5. Hoe worden de veranderperspectieven ervaren in verandertrajecten?

Deze thesis heeft als doel om inzicht te krijgen in de gevoelens van eigenaarschap bij doelstellingen van verandertrajecten, als mogelijke verklaring voor het succes of falen van verandertrajecten in transitiedomeinen. Ik gebruik daarbij het concept van psychologisch eigenaarschap om inzicht te krijgen in hoe medewerkers zich verbonden voelen met doelstellingen die bijdragen aan de energietransitie. Het gebruik van eigenaarschapstheorie kan het repertoire aan kennis over houdingen bij organisatieveranderingen in de publieke sector vergroten.

1.4. De netbeheerder in de energietransitie

Ik gebruik een regionale netbeheerorganisatie als locus voor het bestuderen van eigenaarschap in de energietransitie. De netbeheerder is een semi-publieke organisatie met wettelijke taken en lokale overheden als aandeelhouders. In de energietransitie vindt een systeemverandering plaats waarvoor ook de infrastructuur moet worden aangepast. Uiteindelijk betekent dit dat medewerkers van de netbeheerorganisatie het beheer van transportnetwerken gereed moeten maken voor verduurzaming.

1.4.1. De veranderende wettelijke taken van de netbeheerder

Kenmerkend voor de netbeheerder zijn de wettelijke taken en de publieke aandeelhouders. Er zijn twee hoofdtaken: het beheer van de fysieke netinfrastructuur en het faciliteren van het functioneren van de markt (Netbeheer Nederland, 2019a) Deze netbeheertaken zijn verankerd in wet- en regelgeving (Elektriciteitswet 1998; Gaswet

2000). Hierin staat beschreven wat de taken, verantwoordelijkheden zijn en wie de aandeelhouders mogen zijn (Bouchez, 1999). Eind jaren negentig is netbeheer nog onderdeel van energiebedrijven die ook elektriciteit en gas leveren. In 2006 komt daar verandering in met de Wet Onafhankelijk Netbeheer (ook wel Splitsingswet). De wetgever liberaliseert de energiemarkt. De levering van energie wordt een private activiteit. Netbeheer wordt een publieke taak die wordt ondergebracht in een semi-publieke organisatie. Gemeenten en provincies zijn vanaf dan aandeelhouders van de netbeheerders.

Voor de energietransitie hebben wetgevers de taken van de netbeheerder verruimd. Met de Wet Voortgang Energietransitie (ook wel de wet VET genoemd) (Wijziging van de Elektriciteitswet 1998 en van de Gaswet – voortgang energietransitie, 2016) proberen wetgevers netbeheerders de ruimte geven om bij te dragen aan de energietransitie. In de energietransitie is de netbeheerder verantwoordelijk voor het realiseren van een nieuwe netinfrastructuur die geschikt is voor duurzame energie.

De landelijke brancheorganisatie Netbeheer Nederland (2017a) verwacht dat zowel de winning van energie, de opslag en het gebruik ervan drastisch zal veranderen. Het kan worden beschouwd als een systeemverandering (Bartunek & Moch, 1987). De verwachting is dat er bewoners en bedrijven afstappen van aardgas en overgaan op duurzamere gassen of andere warmtebronnen. Daarnaast de anticipeert de brancheorganisatie op een toename in duurzame energieopwekking zoals zonnepanelen en windmolens. Deze vormen van energieopwekking zorgen voor een hogere capaciteitsbelasting dan voorheen (Movares, 2016). De netinfrastructuur moet drastisch veranderen en de netbeheerder is daar verantwoordelijk voor.

1.4.2. De impact op het werk van duizenden medewerkers

Medewerkers van netbeheerders zijn verantwoordelijk voor benodigde aanpassingen in het netinfrastructuur in de energietransitie. Nederland telt negen netbeheerders (Netbeheer Nederland, 2019b) waarvan twee landelijk en zeven regionaal opereren. Jaarverslagen van netbeheerders laten zien dat er duizenden medewerkers werkzaam zijn. Ingrijpende veranderingen in processen van de netbeheerder heeft potentie om het werk van duizenden medewerkers direct dan wel indirect te raken. Om duurzaamheidsdoelstellingen te behalen is het dus van groot belang om medewerkers van netbeheerders mee te nemen in benodigde veranderingen in de netinfrastructuur.

Tabel 1: Aantal medewerkers werkzaam bij netbeheerders in 2018 (Alliander NV, 2019; Enexis Netbeheer BV, 2019; Stedin Netbeheer BV, 2019; NV RENDO Holding, 2019; TenneT Holding BV, 2019; Gasunie Transport Services BV, 2019)

Netbeheerder	Aantal medewerkers in 2018
<i><u>Regionaal</u></i>	
Alliander	Circa 7450
Enexis	Circa 4300
Stedin	3665
Rendo Netwerken	128
<i><u>Landelijk</u></i>	
Tennet	3409

1.4.3. Eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen

Bij één van de regionale netbeheerders heb ik onderzoek gedaan naar het perspectief van medewerkers op eigenaarschap bij uitkomstdoelstellingen van de energietransitie. Omwille van het waarborgen van de anonimiteit van de medewerkers heb ik niet vermeld om welke netbeheerder het gaat. In drie verandertrajecten die bijdragen aan de energietransitie heb ik bestudeerd hoe medewerkers hun eigenaarschap ervaren over de uitkomstdoelstellingen. Hierbij heb ik aandacht besteed aan hoe medewerkers kijken naar het verandertraject, in welke mate zij eigenaarschap ervaren en de verklaring die zij geven voor de invloedsfactoren van eigenaarschap.

Ik heb gekozen om eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen te bestuderen, omdat dat tijdens het onderzoek voor de netbeheerorganisatie de focus is geweest voor de verandertrajecten in de energietransitie. De veranderafdeling van de netbeheerorganisatie is destijds bezig geweest met de implementatie van sturing op uitkomstdoelstellingen in verandertrajecten. Een uitkomstdoelstelling wordt door medewerkers in verandertrajecten geïdentificeerd met de Engelstalige term ‘benefit’. Hiermee worden resultaten opgedeeld in opbrengsten (output) en uitkomsten (outcome). Het idee is dat opbrengsten van een verandertraject moeten bijdragen aan uitkomsten. Uitkomstdoelstellingen zouden gezien kunnen worden als resultaten op een abstracter en hoger niveau dan opbrengsten. Ter illustratie, de netbeheerorganisatie draagt bij aan aardgasvrije woningen. Aardgasvrije woningen zijn dan de uitkomstdoelstelling en een opbrengst kan dan zijn dat procedures voor gasaansluitingen voor nieuwbouwwoningen worden stopgezet.

Om inzicht te krijgen in hoe medewerkers in de publieke sector zich verbonden voelen met uitkomstdoelstellingen heb ik onderzoek gedaan in een regionale netbeheerorganisatie. De netbeheerder heeft publieke taken die in de wet zijn vastgelegd en is eigendom van provinciale en lokale overheden. In een regionale netbeheerder heb ik bestudeerd hoe medewerkers hun eigenaarschap ervaren over veranderingen die bijdragen aan de energietransitie.

1.5. Leeswijzer

De thesis draagt bij aan kennis over eigenaarschap als houding in verandertrajecten in een publieke organisaties. Hoofdstuk 2 geeft theoretische onderbouwingen voor psychologisch eigenaarschap en perspectieven op organisatieveranderingen. Dit is uiteengezet in een breder kader van houdingen van medewerkers bij organisatieveranderingen. Vervolgens presenteert hoofdstuk 3 de methoden om het onderzoek te operationaliseren. Hoofdstuk 4 toont de resultaten van de case studies waarin vragenlijsten en diepte-interviews zijn toegepast. Deze worden in hoofdstuk 5 geanalyseerd om inzicht te bieden in de mate van psychologisch eigenaarschap er wordt gevoeld bij duurzaamheidsdoelstellingen. Ook besteedt dit hoofdstuk aandacht aan mogelijke patronen in verklaringen die medewerkers geven voor hun eigenaarschap bij duurzaamheidsdoelstellingen. Hoofdstuk 6 biedt een samenvatting en conclusie over hoe eigenaarschap door medewerkers wordt verklaard door invloed, input en kennis.

In de thesis is 'hij' als mannelijk persoonlijk voornaamwoord gebruikt om de leesbaarheid te bevorderen. 'Hij' slaat dan op het individu en de medewerker zonder specificering van geslacht. Het gebruik van hij / zij zou storend over kunnen komen. Daarom is gekozen voor eenvoud door het gebruik van hij.

2. Literatuur over psychologisch eigenaarschap en veranderaanpakken

Dit hoofdstuk behandelt de eerste twee deelvragen:

1. Welke factoren beïnvloeden psychologisch eigenaarschap?
2. Welke relevante veranderperspectieven kunnen worden bestudeerd?

Om antwoord te geven op de eerste deelvraag gaat paragraaf 2.1. in op theorie over psychologisch eigenaarschap (Pierce et al. 2001). Deze paragraaf behandelt hoe de theorie zich heeft ontwikkeld, welke discussies er zijn, welke mechanismen kunnen plaatsvinden in de organisatiecontext en hoe de theorie zich verhoudt tot organisatieveranderingen.

Het omvangrijke werk van De Caluwé & Vermaak (2014) geeft inzicht in hoe organisatieveranderingen kunnen plaatsvinden. Het is een metatheorie waarmee meerdere veranderperspectieven kunnen worden gecategoriseerd. Hiermee bepaal ik welke veranderperspectieven relevant zijn om te worden bestudeerd in de context van gevoeld eigenaarschap over uitkomsten in de energietransitie.

2.1. Psychologisch eigenaarschap

Het bestuderen van psychologisch eigenaarschap in de context van de organisatie is nu een kleine twintig jaar aan de gang. Voorheen bestudeerden onderzoekers eigenaarschapsgedrag voornamelijk in de ontwikkelingspsychologie. Deze paragraaf behandelt de ontwikkeling van eigenaarschapstheorie, een definitie van psychologisch eigenaarschap en de toepassing van de theorie in organisatiecontext.

2.1.1. De kinderjaren van eigenaarschapstheorie

In eerste instantie maakten onderzoekers van de ontwikkelingspsychologie gebruik van theorie over psychologisch eigenaarschap. Furby (1980) merkte op dat eigenaarschap en bezittelijk gedrag destijds weinig aandacht kreeg in de gedragswetenschappen. Zij legt psychologisch eigenaarschap uit door te kijken naar de ontwikkeling van een groep Israëliëse en Amerikaanse kinderen. Furby (1980) neemt aan dat psychologisch eigenaarschap een universele eigenschap is dat wordt geleerd in de vroege kinderjaren. Een paar jaar later schrijft Levine (1983) over hoe tweejarigen hun identiteit ontwikkelen met behulp van het bezit van objecten. Ook Proshansky, Fabian & Kaminoff (1983) hebben de ontwikkeling van de identiteit bij kinderen bestudeerd. Hun werk legt uit hoe bezit bijdraagt aan het vormen van een identiteit. Zij leggen dit uit met het voorbeeld van een kind dat bewust wordt van zijn kamer. De kamer is van het kind. Zo ziet het kind in dat de kamer iets anders is dan het kind, waardoor het kind een zelfbewustzijn ontwikkelt. Later is het concept van gevoeld eigenaarschap ook toegepast in de context van consumentenproducten. Zo combineert McCracken (1986) psychologisch eigenaarschap met het consumeren van producten. Hij stelt dat een individu zichzelf kan definiëren door bepaalde producten aan te schaffen. Tieners zouden daarom andere kleding of voedsel kopen dan bijvoorbeeld volwassenen. Individuen bezitten producten die bepaalde betekenissen aan hun identiteit toevoegen.

2.1.2. Aangeboren of aangeleerd eigenaarschap

Over de oorsprong van eigenaarschapsgedrag is geen uitsluitel. Het ontstaan van gevoeld eigenaarschap is een onderwerp in het *nature vs. nurture* debat (aangeleerd versus aangeboren). De literatuur over psychologisch eigenaarschap maakt

onderscheid tussen twee stromingen (Pierce et al, 2001, 2003; Dawkins et al, 2017). McDougall (geciteerd in Dawkins et al., 2017) beschouwt gevoelens van eigenaarschap als instinct. Hij beredeneert dat psychologisch eigenaarschap een universele menselijke eigenschap is, omdat het in meerdere culturen voorkomt. De mens lijkt bijvoorbeeld een natuurlijke drang te hebben om territorium af te bakenen (Porteous, 1976). De mens bakent zijn territorium af, omdat het bijdraagt aan zijn identiteit, een gevoel van veiligheid en stimulatie. Dit is belangrijk voor de geestelijke gezondheid van de mens.

Andere auteurs stellen dat eigenaarschap aangeleerd gedrag is. De mens leert bezittelijk gedrag in de kinderjaren (Seligman geciteerd in Dawkins et al., 2017). Het lijkt gerelateerd te zijn bij het ontwikkelen van een eigen identiteit. Er is meer bewustzijn van het de eigen persoon, wanneer kinderen objecten meer claimen (Levine, 1983). Aanvullend, constateert Furby (1978) dat er op cultuurverschillen bestaan in het leren van bezittelijk gedrag. Zo lijken Amerikaanse kinderen het uitoefenen van controle over een object belangrijker te vinden dan het recht om controle uit te oefenen. Dat laatste komt meer voor bij Israëliëse kinderen. Dit past bij de sociaal constructivistische benadering van psychologisch eigenaarschap (McCracken, 1986). Bezit wordt dan deels vormgegeven in interacties en rituelen. Eigenaarschap kan dus volgens deze stroming van *nurture* worden gezien als gedrag dat wordt vroeg wordt aangeleerd in sociale interacties.

Voor zowel *nurture* als *nature* is geen sluitend bewijs te vinden. Pierce et al. (2001) stellen daarom voor om eigenaarschap te zien als een verschijnsel dat zijn oorsprong vindt in zowel *nurture* als *nature* (Dittmar geciteerd in Pierce et al, 2001). Er zijn auteurs die stellen dat eigenaarschap voorziet in de drie basale behoeften mate van invloed, identiteit en territorium (Pierce et al., 2001, 2003).

2.1.3. Motivaties voor psychologisch eigenaarschap

Het individu kan bepaalde behoeftes hebben om psychologisch eigenaarschap te ervaren. Zo kan het individu invloed uitoefenen op de omgeving om er iets uit te halen of om zichzelf als middelpunt te positioneren. Psychologisch eigenaarschap heeft ook een relatie met identiteitsvorming. Met objecten die eigendom zijn, kan een individu betekenis geven aan zijn identiteit. Verder kan een individu ook eigenaarschap ervaren bij het afbakenen van een territorium.

Psychologisch eigenaarschap zorgt ervoor dat het individu invloed kan uitoefenen op een object. Het individu heeft dan de drang om de omgeving te kunnen veranderen (Furby, 1978). Acties leiden dan tot bepaalde resultaten (Beggan geciteerd in Pierce et al, 2001). White (1959) betoogt dat het individu zijn omgeving verkent om effectief te interacteren met de omgeving. Zodra hij zijn omgeving heeft verkend, kan het individu zelf bijdragen aan veranderingen. Het verkennen en veranderen van de omgeving leidt tot een gevoel van invloed. Deze invloed op de omgeving is gedreven door twee motivaties. Er is een intrinsieke motivatie, doordat het individu zelf de oorzaak van de verandering wil zijn. Hiermee staat het individu meer centraal in de omgeving. Daarnaast kan de verandering zorgen voor het verkrijgen van andere objecten, waardoor er ook sprake kan zijn van een extrinsieke motivatie. Het werk van de boer legt deze dynamiek uit. De boer zaait en oogst gewassen (invloed uitoefenen op de omgeving). De boer verbouwt zelf zijn land (het individu is zelf oorzaak van de verandering; intrinsieke motivatie). Wanneer de gewassen worden geoogst, kan de boer ze

deels zelf opeten en deels verkopen (het verkrijgen van objecten; extrinsieke motivatie).

Eigenaarschap voorziet ook in de behoefte om een identiteit te vormen. Pierce et al. (2003) herkennen drie elementen binnen de relatie tussen identiteit en psychologisch eigenaarschap. Zij stellen dat eigenaarschap over objecten goed is voor het vormen van een eigen identiteit, het hebben van een identiteit ten opzichte van anderen en het tijdsbestendige karakter van identiteit. Het ontstaat door perspectieven van anderen over het individu. Wanneer een individu hierover reflecteert, ontstaat er zelfbewustzijn. Bezittingen zijn belangrijke aspecten in het proces van zelfreflectie over identiteit. Het bezit van een object draagt bij aan het vormen van een zelf. In interactie wordt er betekenis gegeven aan het object. Deze betekenis en daarmee ook het object wordt dan onderdeel van de identiteit van een individu (McCracken, 1986).

Een ander motief voor eigenaarschap is het hebben van een territorium. Pierce et al. (2001) veronderstellen dat het gevoel van eigenaarschap belangrijk is, omdat een territorium belangrijk is voor het individu. Volgens Porteous (1976) kan een territorium drie belangrijke voordelen opleveren. Voor zijn betoog maakt hij gebruik van het huis als illustratie van het territorium. Een individu kan een gevoel van identiteit, veiligheid en stimulatie ervaren door het bezitten van een huis. Een huis kan identiteit geven aan een individu. Een individu kan zijn eigen huis personaliseren, waardoor het duidelijk is van wie het huis is. Tegelijkertijd herkennen anderen deze personalisatie als een verlengstuk van een specifiek individu.

Binnen de literatuur zijn er dus verschillende perspectieven op motivaties voor psychologisch eigenaarschap. Psychologisch eigenaarschap lijkt te voorzien in de behoefte om de omgeving te kunnen veranderen. Dit kan gepaard gaan met een intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsiek kan de behoefte ontstaan om als individu zelf de oorzaak te zijn van de veranderingen in de omgeving. Wanneer een individu bepaalde middelen verkrijgt uit die veranderingen, kan er sprake zijn van een extrinsieke motivatie. Naast de motivaties voor eigenaarschapsgedrag hebben onderzoekers psychologisch eigenaarschap ook bestudeerd in de context van de ontwikkeling van het kind. Hier leggen zij de link met het creëren van een eigen identiteit. Verder is eigenaarschapsgedrag ook in context van territorium en consumeergedrag bestudeerd.

2.1.4. Definitie van psychologisch eigenaarschap

Psychologisch eigenaarschap is een gevoel van bezit. "We conceptually define psychological ownership as the state in which individuals feel as though the target of ownership or a piece of that is "theirs" (i.e., "It is mine!")." (Pierce et al., 2001, p299). Psychologisch eigenaarschap is dan een relatie tussen individu en object. Het is een verschijnsel met een cognitief en een affectief element. Etzioni (geciteerd in Pierce et al., 2001) heeft het hier over een duale creatie tussen individu en object. Een individu is niet alleen op de hoogte van het bestaan van het object. Er is ook een emotionele band met het object. Bijvoorbeeld wanneer iemand zegt: 'Het is mijn fiets'. Dat het gaat om 'fiets' is een cognitieve constatering. Tegelijkertijd is het niet zomaar een fiets; 'het is mijn fiets'. Het woord 'mijn' veronderstelt een gevoelsmatige band met 'fiets'. Deze affectieve banden kunnen per object verschillen (Weiss & Cropanzo geciteerd in Van Dyne & Pierce, 2004). De band met 'mijn fiets' kan anders zijn dan de band met 'mijn telefoon'. Een individu kan dus een gevoel van bezit ervaren over een

object. Er is dus sprake van psychologisch eigenaarschap als een individu weet wat het object is en daar bepaalde gevoelens van eigendom bij heeft.

2.1.5. Psychologisch eigenaarschap in organisaties

Er is ook literatuur over psychologisch eigenaarschap de context van organisaties. In eerste instantie ging het in de literatuur vooral over eigenaarschapsgedrag bij medewerkers die ook in het bezit waren van aandelen. De focus lag toen vooral op de voordelige effecten van psychologisch eigenaarschap. Later hebben onderzoekers de concepten formeel eigenaarschap en psychologisch eigenaarschap meer uit elkaar gehaald. Ook hebben onderzoekers de betekenis van het object in organisaties verduidelijkt.

Pierce, Rubenfeld & Morgan (1991) zijn één van de eersten die psychologisch eigenaarschap hebben toegepast in de context van de organisatie. Zij merkten destijds op dat eigenaarschap als containerbegrip werd gebruikt in de literatuur. Daarom hebben zij distincties gemaakt tussen verschillende varianten van eigenaarschap. Zo maken zij onderscheid tussen formeel en psychologisch eigenaarschap. De auteurs bestudeerden deze vormen van eigenaarschap door literatuur door te nemen over werknemers die ook eigenaar werden van het bedrijf waarin ze werkten. Formeel eigenaarschap kan dan bestaan uit drie rechten. Zij stellen voor dat het bestaat uit het recht hebben op eigendom, het recht hebben om invloed uit te oefenen op eigendom en het recht hebben om informatie te verkrijgen over eigendom. Vervolgens kan deze formele vorm van eigenaarschap een positieve causale invloed hebben op het eigenaarschapsgedrag van het individu. Pierce et al. (1991) zien eigenaarschap dan als de houding en het gedrag van het individu die formeel eigenaarschap voelt. Vervolgens draagt deze psychologische eigenaarschap bij aan de verbondenheid met de organisatie.

Later werd er meer onderscheid gemaakt tussen formeel en psychologisch eigenaarschap. Psychologisch eigenaarschap is wat anders dan rechtmatig eigenaarschap (Pierce et al., 2003). De maatschappij erkent rechtmatig bezit door eigendom vast stellen in wettelijke regels. Bij het eigendom horen formele rechten en plichten. Psychologisch eigenaarschap duidt de gevoelens van het individu. Het kan dan ook voorkomen dat er sprake is van psychologisch eigenaarschap zonder rechtmatig bezit. Het object heeft dan een symbolische betekenis voor het individu; het geeft identiteit. Andersom kan ook. Men kan rechtmatig eigenaar zijn, maar geen psychologisch eigenaarschap voelen (Etzioni geciteerd in Pierce et al., 2003). McCracken beschrijft het als een paradox: "The consumer owns it without possessing it..." (1986, p. 79). Het eigenaarschap heeft dan vooral te maken met de wettelijke verantwoordelijkheden en niet met het gevoelde eigenaarschap.

In 2001 kwamen Pierce et al. met een invloedrijk artikel om theorieën over psychologisch eigenaarschap in organisaties te consolideren. Het biedt een breder blik op gevoeld eigenaarschap vergeleken met Pierce et al. (1991). Zij beperken eigenaarschap niet alleen tot situaties met formele eigendommen van individuen. Volgens Pierce et al. (2001) gaat het ook om objecten als ideeën, woorden of artistiek werk. Zij stellen dat eigenaarschap ook kan worden gevoeld over objecten als werk, projecten, klanten, producten en de organisatie. In organisaties voelen individuen eigenaarschap over ontastbare objecten.

De literatuur laat zien dat onderzoekers eerst eigenaarschap hebben onderzocht bij medewerkers met aandelen. Het voelen van eigenaarschap zou leiden tot meer verbondenheid met het bedrijf. Echter, formeel bezit hoeft geen voorwaarde te zijn voor het voelen van eigenaarschap. Het is een ervaring van een individu die al dan niet ook rechtmatig eigenaar is. Bij het voelen van eigenaarschap gaat het vooral om de verbinding die het individu voelt met het object. Het omgekeerde kan ook plaatsvinden. Een individu kan volgens wettelijke regels eigenaar zijn van een object, maar geen eigenaarschap voelen. Verder is het object een breed begrip in de organisatie. In de organisatiecontext zijn objecten ontastbaar. Het gaat om bijvoorbeeld om werk, de organisatie of het project.

Bij het realiseren van doelstellingen in de energietransitie kan psychologisch eigenaarschap te maken hebben met sturing op uitkomsten. Het object waarover een individu eigenaarschap over voelt, is dan de uitkomstdoelstelling. Het is dan geen vereiste dat men ook formeel verantwoordelijk is voor de uitkomstdoelstelling. Ik formuleer hierover de volgende hypothese.

Hypothese 1: Er is sprake van psychologisch eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen van de energietransitie

2.1.6. Variabelen die invloed hebben op psychologisch eigenaarschap

Een individu kan psychologisch eigenaarschap ervaren via drie wegen (Pierce et al., 2001; 2003). Het lijken aparte wegen te zijn, maar zij stellen voor dat ze met elkaar zijn verbonden. Het gaat om: 1) invloed uitoefenen, 2) persoonlijk investeren en 3) kennis vergaren. Hoe deze wegen elkaar of afzonderlijk het psychologisch eigenaarschap beïnvloeden, lijkt een uitdaging te zijn voor huidige staat van de theorie.

De eerste wijze waarop een individu eigenaarschap voelt, is door invloed uit te oefenen op het object. Het lijkt een kerneigenschap te zijn van psychologisch eigenaarschap (Rudmin & Berry, 1987). Als iemand controle kan uitoefenen over een object, dan wordt het ervaren als bezit. Hoe kan dan ook zo zijn dat een individu meer eigenaarschap voelt, wanneer hij meer controle heeft. Het tegenovergestelde geldt dan ook. Als het individu geen invloed heeft over een object, dan voelt hij ook geen eigenaarschap. Binnen organisaties kunnen medewerkers op verschillende wijzen objecten besturen. Wanneer het object werk is, kan autonomie zorgen voor meer gevoel van eigenaarschap (Hackman & Oldham in Pierce et al., 2001). De werknemer heeft dan meer zeggenschap over zijn baan en zal dan meer het gevoel kunnen hebben dat de baan echt van hem is. Daarentegen kan het gevoel van eigenaarschap weer afnemen, wanneer er minder zelfsturing is. Door opgelegde formalisering, standaardisering of centralisering kan een medewerkers kaders ervaren die zijn autonomie en daarmee ook zijn psychologisch eigenaarschap verminderen.

Als er sprake is van een bepaalde mate van psychologisch eigenaarschap bij uitkomsten, dan kan dat worden veroorzaakt door de invloed. Een gebrek aan invloed kan voor verminderd gevoel van eigenaarschap zorgen. Anderzijds kan een hoge mate van psychologisch eigenaarschap worden veroorzaakt doordat het individu invloed heeft op de uitkomsten. Om dit te toetsen, wordt de volgende hypothese opgesteld.

Hypothese 2: Er wordt invloed op uitkomstdoelstellingen ervaren

De tweede weg naar psychologisch eigenaarschap is via persoonlijke investering. Het object wordt als het ware een verlengstuk van het individu. Dit kan plaatsvinden als het individu persoonlijke energie, moeite, aandacht of creativiteit stopt in het object. Het individu bezit dan wat hij creëert. Objecten kunnen dan fungeren als representaties van het individu. Hoe meer het individu persoonlijk investeert, hoe meer eigenaarschap hij voelt. Binnen organisaties zijn er tal van mogelijkheden voor medewerkers om persoonlijk te investeren. Rapporten, presentaties, procesverbeteringen, besluitvorming, projecten zijn allemaal voorbeelden waarbij de medewerker zijn eigen input kan toevoegen. Dergelijke voorbeelden kunnen impliceren dat bepaalde werkzaamheden meer persoonlijke investering toelaat dan anderen. Zo geredeneerd, kan complexer werk meer creativiteit van een medewerker vergen, dan routinematige werkzaamheden. Dat kan betekenen dat complexer werk zorgt voor meer psychologisch eigenaarschap.

Een andere oorzaak voor het voelen van eigenaarschap over uitkomsten kan te maken hebben met een persoonlijke investering van het individu. Uitkomstdoelen kunnen een deel zijn van medewerkers, als zij hun persoonlijke ideeën hieraan toevoegen. Met de volgende hypothese kan worden onderzocht of hier sprake van is.

Hypothese 3: Er worden persoonlijke investeringen in uitkomstdoelstellingen ervaren

De derde en laatste weg naar psychologisch eigenaarschap heeft volgens Pierce et al. (2001) te maken met het vergaren van kennis over het object. Kennis over het object is nodig om psychologisch eigenaarschap te voelen. Door in het bezit te zijn van informatie over het object, kan het individu zich verbonden voelen met het object. Ook hier geldt dat een toename in de frequentie kennisneming bijdraagt aan psychologisch eigenaarschap. Ofwel, hoe meer kennis een individu bezit over het object, hoe beter de relatie met het object is en hoe meer eigenaarschap hij voelt. In de context van de organisatie zijn er voor medewerkers ook manieren om via kennis eigenaarschap te voelen. Medewerkers weten bijvoorbeeld wat de missie en visie van de organisatie is en hierdoor voelen zij hier ook eigenaarschap over. Een ander voorbeeld kan een project zijn. Als een medewerker langer betrokken is bij een project, kan hij meer kennis hebben en dus ook meer eigenaarschap voelen. Medewerkers krijgen meer kennis als de informatievoorziening duurzaam en transparant is. Dit draagt bij aan het eigenaarschap dat zij ervaren.

Een medewerker voelt zich verbonden met uitkomstdoelstellingen wanneer hij in het bezit is van kennis. Een passende hypothese is dan:

Hypothese 4: Er wordt bezit van kennis over uitkomstdoelstellingen ervaren

Hoe zouden deze wegen ten opzichte van elkaar moeten worden geïnterpreteerd is onduidelijk. Pierce et al. schrijven: "Although we examine the three routes separately, we note that they are potentially interrelated." (2001, p201). Hoe deze potentiële afhankelijkheden tot uiting komt, hebben zij niet uitgewerkt. Het is dan ook niet helder of de drie wegen allemaal aanwezig moeten zijn voor psychologisch eigenaarschap. Wellicht zijn de verschillende wegen bedoeld als ideaaltypen. Echter, of er ook sprake kan zijn van psychologisch eigenaarschap als er minder dan drie wegen aanwezig zijn, is onduidelijk.

Logischerwijs zou de weg van het vergaren van kennis een randvoorwaarde kunnen zijn. Het lijkt onmogelijk te zijn om ergens invloed op uit te oefenen wanneer men geen kennis heeft over het object. In de literatuur zien onderzoekers kennis ook als vereiste voor machtsrelaties (Stoddart, 2007). Hierover doen Pierce et al. (2001) geen uitspraken. Als er nog geen kennis bestaat over het object, kan men er ook geen kennis over vergaren. Een andere interpretatie is dat de weg van persoonlijke investering een vereiste is voor psychologisch eigenaarschap. De start van een project kan dit illustreren. Men kan persoonlijk erin investeren door input te leveren. Dit zou dan bijdragen aan het gevoel van eigenaarschap. Tegelijkertijd kan het onduidelijk zijn wat het verschil is tussen het leveren van input en het verzamelen van kennis.

Een individu kan gevoelens van eigenaarschap hebben door drie bepalende variabelen. Het gaat om het uitoefenen van invloed, het leveren van persoonlijke input en het verzamelen van kennis. De organisatie bevat meerdere mogelijkheden om deze variabelen waar te nemen. Autonomie kan een vorm van invloed zijn. Het leveren van input kan plaatsvinden door ideeën aan te leveren bij complexe werkzaamheden. Dan kunnen rapportages nog fungeren als informatievoorziening. Hiermee kan een individu kennis verzamelen. Als deze invloedsfactoren aanwezig zijn, kan een medewerker eigenaarschap voelen over de uitkomstdoelstellingen in de energietransitie.

2.2. Perspectieven op organisatieveranderingen

Hoe psychologisch eigenaarschap tot uiting komt in organisaties, kan te maken hebben met de wijze waarop medewerkers met het object omgaan. De veranderaanpak beïnvloedt de mate van psychologisch eigenaarschap en daarmee ook de veranderbereidheid. Welke veranderaanpakken dan relevant zijn om te bestuderen, heb ik bepaald met een metatheorie over organisatieverandering (De Caluwé & Vermaak, 2014). Zo lijkt het mij nuttig om te kijken naar veranderaanpakken zijn die vaker voorkomen én die in potentie psychologisch eigenaarschap bevorderen.

2.2.1. Veranderingsbereidheid door mate van psychologisch eigenaarschap

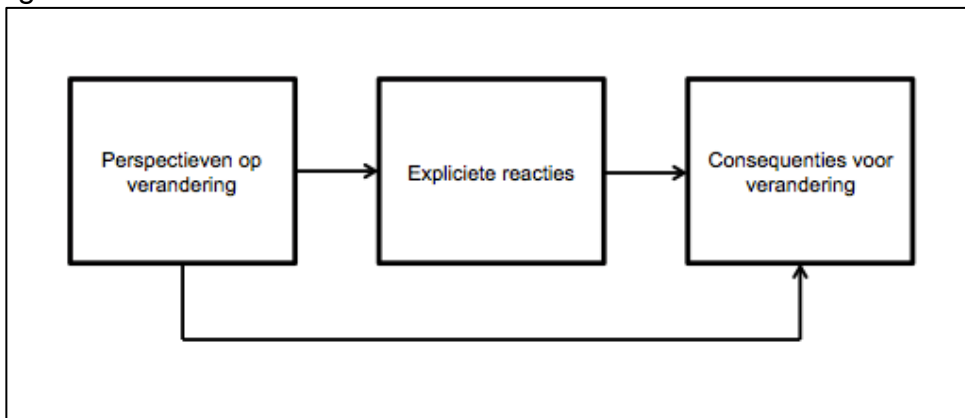
Eigenaarschapstheorie lijkt bruikbaar te zijn om weerstand bij veranderingen te verklaren. Een hoge mate van psychologisch eigenaarschap zorgt voor veranderingsbereidheid en anderzijds lijkt weerstand te maken hebben met minder gevoeld eigenaarschap. Dit lijkt in lijn te staan met theorie over reacties op veranderingen.

Het kan een verklaring zijn voor het bevorderen of het bieden van weerstand (Dirks, Cummings & Pierce in Pierce et al., 2001). Als er sprake is van veel psychologisch eigenaarschap, dan kunnen individuen bijdragen aan de organisatieverandering. Dit kan plaatsvinden wanneer het individu de verandering zelf initieert. Het individu heeft dan de beleving dat hij zelf invloed kan uitoefenen over de verandering. Dit draagt bij aan zijn gevoel van eigenaarschap. Verder kunnen individuen ook een hoge mate van eigenaarschap voelen wanneer de verandering een evolutie is van een bestaande situatie. Dit zorgt voor het behoud van de identiteit van het individu. Een andere vorm van verandering die leidt tot meer gevoel van eigenaarschap is de additieve verandering. Als er iets wordt verbeterd door een toevoeging, dan kan het individu het als kans zien om invloed uit te oefenen.

Daarentegen kan het individu weerstand voelen voor een verandering, wanneer er weinig eigenaarschap wordt gevoeld. Een oorzaak voor weinig eigenaarschap kan te

maken hebben met het opleggen van veranderingen. Het individu kan dit interpreteren als een vermindering van autonomie. Ook kan een revolutionaire verandering zorgen voor een vermindering in het gevoel van eigenaarschap. Het individu kan het dan ervaren als een bedreiging voor zijn identiteit. Tot slot is het ook mogelijk dat een verandering dat een individu minder eigenaarschap voelt, wanneer de verandering iets weghaalt of reduceert.

Deze verklaring met psychologisch eigenaarschap voor veranderingsbereidheid past in het raamwerk over veranderreacties van Oreg et al. (2011). Zij hebben patronen ontdekt in literatuur over veranderreacties. In grote lijnen komt het neer op drie elementen: 1) perspectieven op verandering (*antecedents*), 2) expliciete reacties (*explicit reactions*) en 3) consequenties voor verandering (*change consequences*). Zie het figuur hieronder.



Figuur 2: Interpretatie van model veranderacties van Oreg, Vakola & Armenakis (2011)

Binnen de perspectieven op verandering is ook ruimte voor het verandertraject (*change process*) waarin de beïnvloedende factoren *invloed*, *persoonlijke investering* en *kennis vergaren*. Dit heeft invloed op de *expliciete reactie* in de vorm van psychologisch eigenaarschap. Deze koppeling tussen eigenaarschapstheorie (Pierce et al., 2001; 2003) en veranderreacties (Oreg et al., 2011) lijkt een goede opstap te zijn voor een conceptueel model. Echter, hier is nog geen aandacht besteed aan de wijze waarop het verandertraject plaatsvindt.

Waarom organisatieveranderingen worden geaccepteerd of geweigerd kan worden verklaard met behulp van psychologisch eigenaarschap. Zelfsturing bij veranderingen en evoluties of aanvullingen van / op bestaande structuren leiden tot meer gevoeld eigenaarschap en dus ook meer veranderbereidheid. Het tegenovergesteld geldt ook. Wanneer er geen invloed is, de veranderingen acuut plaatsvinden en reducties zijn van bestaande structuren, kan er minder eigenaarschap worden gevoeld. Hierdoor kunnen veranderingen worden geboycot als ze worden opgelegd. Dit komt overeen met het conceptueel model over veranderreacties van Oreg et al. (2011). In de perspectieven en expliciete reacties op verandering lijkt er plaats te zijn voor eigenaarschapsconcepten.

2.2.2. De kleuren van verandertrajecten met sturing op uitkomsten

Het werk van De Caluwé & Vermaak (2014) heb ik gebruikt om te begrijpen welke stromingen er zijn in de literatuur over organisatieveranderingen. Hun werk helpt bij het kiezen van de relevante veranderaanpakken voor de verandertrajecten met uitkomstdoelstellingen in de energietransitie.

De Caluwé en Vermaak (2014) maken met kleuren onderscheid tussen verschillende veranderperspectieven. De wijze waarop een verandering plaatsvindt, kan invloed hebben op het verloop van een organisatieverandering. Het invloedrijke werk van de auteurs bevat een metatheorie over organisatieveranderingen. Zij hebben verandertheorieën onderverdeeld in vijf categorieën. Dit duiden zij aan met de vijf kleuren geel, blauw, rood, groen en wit. Geel staat voor een socio-politieke benadering. Geeldenken veronderstelt dat men handelt vanuit belangen. Gebundelde belangen zorgen dan voor veranderingen. Bij geel staat macht centraal. Blauw kenmerkt zich door ratio en empirie. Stappenplannen sturen veranderingen. Tussentijdse evaluaties zorgen voor het bijsturen van het proces. Rood heeft vooral aandacht voor motivatie, talenten en samenwerking. Een verandering moet prettig zijn. Medewerkers veranderen door ze te prikkelen. Groen is de kleur van de lerende organisatie. Veranderen staat dan gelijk aan leren. Men doet dit vooral samen. Reflectie is cruciaal in het leerproces. Wit is de stroming van zelforganisatie. Mensen veranderen door hun eigen motivatie en niet wanneer het hen wordt opgelegd.

In deze thesis worden de veranderkleuren vooral gebruikt als model voor veranderperspectieven. Hoe de veranderkleuren worden toegepast, ligt aan de intentie van de gebruiker. Het boek van De Caluwé & Vermaak (2014) bevat meerdere praktische toepassingen voor veranderaars. Het werk lijkt daarmee op normatief in te gaan op hoe veranderingen het beste kunnen worden aangepakt. De auteurs stellen dat de context de vereiste kleuren bepalen. Groen kan bijvoorbeeld beter zijn wanneer een team moet leren samenwerken volgens een nieuwe werkwijze. Voor een verhuisplanning lijkt het beter om een blauwe werkwijze te hanteren. Daarentegen is geel minder geschikt voor het verbeteren van de sfeer na conflicten op een afdeling. In deze thesis zal een meer analytische benadering worden gebruikt. De vijf kleuren fungeren als een raamwerk voor verandertheorieën. Ze kunnen worden gebruikt om de keuze voor veranderingen te verklaren.

De kleuren zijn niet absoluut. Dat wil zeggen dat een verandering meerdere kleuren kan bevatten. Zo ontstaan er combinaties van kleuren. Dit kan bijvoorbeeld gefaseerd in bepaalde volgorden plaatsvinden. De Caluwé en Vermaak (2014) stellen voor dat sommige kleuren beter bij elkaar passen dan bij anderen. Zo kan het verstandig zijn om in een project eerst een blauwe aanpak te kiezen voor het opstellen van een plan en vervolgens een rode aanpak te hanteren om de samenwerking binnen het team te starten. Daarentegen lijkt een groene aanpak gevolgd door een gele aanpak een minder goed idee. Wanneer er bijvoorbeeld wordt geëvalueerd met een groene aanpak en vervolgens worden werknemers afgerekend met een gele aanpak, zal dat niet bevorderlijk zijn voor het project. Het herkennen van meerdere kleuren wordt in deze thesis analytisch gebruikt. Er wordt dan gekeken welke kleuren wellicht dominant aanwezig zijn in een bepaalde projectfase.

2.2.3. Blauwe en groene veranderingen

Voor het bestuderen van psychologisch eigenaarschap ligt de focus op blauwe en groene veranderperspectieven. De verandertrajecten in het empirisch onderzoek hebben overwegend een rationeel-empirisch en/of lerend karakter. Door het beperkte

tijdsbestek heb ik de keuze gemaakt om dieper in te gaan op twee kleuren in plaats van breder kijken naar meerdere kleuren. Hiermee wordt een poging gedaan om de relatie tussen het perspectief op de organisatieverandering en het voelen van eigenaarschap te verkennen.

In een periode van 6 maanden heb ik pragmatisch empirisch onderzoek gedaan naar psychologisch eigenaarschap in blauwe en groene verandertrajecten in een regionale netbeheerorganisatie. De verandertrajecten zijn geselecteerd op de wijze waarop ze worden aangestuurd. Alle verandertrajecten die zijn verkend, lijken op eerste gezicht voornamelijk een planmatig karakter te hebben met wat lerende aspecten. In oriënterende gesprekken met projectleiders en coördinatoren van verandertrajecten kwamen nauwelijks of geen elementen van geel, rood of wit naar voren. Meer uitleg over selectie van de verandertrajecten komt aan bod in hoofdstuk 3. Omwille van de beperkte tijd voor empirisch onderzoek en het beperkte aanbod aan kleuren aanwezig in de casestudy, heb ik besloten om alleen blauwe en groene veranderperspectieven te bestuderen.

Doordat de meeste verandertrajecten planmatig lijken te worden uitgevoerd, is een focus op een blauw perspectief op veranderingen gekozen. De verandertrajecten beginnen meestal met een plan waarin de doelstellingen en de planning (in tijd, geld en personeel) wordt weergegeven. Vaak proberen projectleiders een koppeling te maken met de strategische doelstellingen van de netbeheerorganisatie.

Groen is gekozen, omdat het raakvlakken lijkt te hebben met de iteratieve projectmanagementmethode *Agile* (Knaster & Leffingwell, 2018). De netbeheerorganisatie van de casestudy hanteert deze methodiek voor verandertrajecten. Anders dan bij een blauwe veranderaanpak worden doelstellingen en taken niet vooraf strikt in een plan vastgesteld. Met *Agile* wordt het plan in losstaande afrondbare taken opgeknipt. In periodieke iteraties wordt voortgang geboekt. Na iedere iteratie reflecteren betrokken medewerkers of openstaande taken nog bijdragen aan de uitkomstdoelstellingen. Dat de taken worden gewijzigd om effectiever te veranderen, heeft te maken met het verouderen van het initiële plan van aanpak. Er hebben dan tussentijdse ontwikkelingen plaatsgevonden die impact hebben op de verdere koers van het verandertraject. Met tussentijdse evaluaties beoordelen betrokken medewerkers de prioritering van de taken. Dit past bij een groene veranderaanpak waarbij het vooral draait het om leren en reflecteren.

Reflectie op de keuze om louter blauwe en groene veranderperspectieven te onderzoeken, is nodig voor validiteit van het onderzoek. De keuze voor blauwe en groene veranderperspectieven heb ik gemaakt op basis van pragmatische redenen: beschikbare verandertrajecten als cases en beperkte tijd voor empirisch onderzoek. Dat de beschikbare verandertrajecten ook meer of alleen blauwe veranderperspectieven bevat is een aanname. Het kan zijn dat de geselecteerde verandertrajecten toch worden ervaren als geel, rood of wit. Om de validiteit van het onderzoek te bevorderen, is er in de analyse gereflecteerd over de pragmatische keuze voor blauw en groen.

Voor het bestuderen van psychologisch eigenaarschap is pragmatisch gekozen voor de veranderperspectieven blauw en groen. Deze kleuren waren het meest zichtbaar in oriënterende gesprekken voor de selectie van verandertrajecten voor de case

study. Om de validiteit te waarborgen, is na het empirisch onderzoek gereflecteerd op de keuze voor blauw en groen.

2.2.4. Blauw

'Meten is weten' staat centraal bij de blauwe veranderaanpak. Deze manier van veranderen hanteert methoden die zijn afgeleid van de wetenschap. Resultaten worden van tevoren bepaald. Sturing van de verandering vindt plaats op basis van opgedane kennis. Blauwe veranderaars spreken over het 'meetbaar' maken van veranderingen. Hoe blauwe veranderingen psychologisch eigenaarschap beïnvloedt is dan nog de vraag.

Volgens het blauwdrukdenken bestaan veranderingen uit rationeel gestuurde trajecten (De Caluwé & Vermaak, 2014). Deze benadering is afkomstig van het invloedrijke werk van Taylor (in De Caluwé & Vermaak, 2014). Zijn nalatenschap is het *scientific management*, ofwel het wetenschappelijk benaderen van bedrijfsprocessen. Taylor's gedachtengoed legt de focus op empirie en ratio. Werkprocessen kunnen worden verbeterd, wanneer er *tacit knowledge* (expliciete kennis) is over de werkvloer. Met behulp van tijdsmetingen en bewegingsstudies wordt er kennis opgedaan die nodig is om het werkproces te verbeteren. Taylor had daarbij vooral aandacht voor de medewerkers die het beste presteerden. Hij lijkt een grondlegger te zijn van praktijken als *bench-marking* en *best-practices*. Hiermee worden organisatieprestaties met elkaar vergeleken om te kijken of er nog aan bepaalde prestatienormen wordt voldaan. Dit kan invloed hebben op de wijze waarop projectleiders veranderingen besturen.

Blauwdrukdenken heeft een sterke focus op besturing van verandering. Veranderingen bestaan op hoofdlijnen uit het denken en doen. Het denken bestaat uit het definiëren en ontwerpen. Binnen het blauwdrukdenken wordt er vooral projectmatig gewerkt. Vooraf stellen betrokken medewerkers een doel vast met benodigde stappen. Het plannen laat de rationele werkwijze zien. Vervolgens vindt de implementatie van de verandering plaats. Hier komt het empirische aspect naar voren; de voortgang wordt bijgehouden. Wanneer tussentijdse resultaten op het gebied van tijd, budget of andere vastgestelde kaders afwijken, zal er bijsturing plaatsvinden.

Blauwe veranderaars kun je herkennen aan hun opvattingen en taalgebruik. 'Meten is weten' is een dominant motto. Het discours is dat de organisatie "...beheersbaar, planbaar, weetbaar en kenbaar..." (De Caluwé & Vermaak, 2014, p. 75) is. Het taalgebruik van blauwe veranderaars laat dit ook zien. Organisaties worden 'gebouwd', hiërarchie zijn 'lagen' in de organisatie en veranderingen worden 'uitgerold'. Voortgang wordt 'gemonitord' in 'dashboards.'

Wat het effect is van blauwe veranderingen op het gevoeld eigenaarschap is nog onbekend. Zoals ik eerder heb opgemerkt, kan de veranderaanpak invloed hebben op de mate van psychologisch eigenaarschap (Dirks, Cummings & Pierce in Pierce et al., 2001). De aanname is dat er gevoelens van eigenaarschap ontstaan als het individu zelf invloed heeft op de verandering en als het gaat om een ontwikkeling of een aanvulling op de bestaande situatie. Het opleggen van de verandering leidde tot een vermindering in het gevoel van eigenaarschap. Echter, hier zijn geen uitspraken

gedaan over elementen van blauwe veranderingen. Het resultaat van de verandering is niet per se van tevoren bepaald, er is geen expliciet plan en er is geen monitoring of bijsturing. Terwijl deze blauwe aanpak wellicht wel invloed zou kunnen hebben op de wegen naar gevoeld eigenaarschap. Op een blauwe wijze een verandering besturen kan in potentie bijdragen aan het ervaren van invloed uitoefening. Ook zou het maken van een plan de weg van de persoonlijke investering faciliteren. Medewerkers verwerken hun ideeën in het plan. Het bijhouden van de voortgang van het project zou ervoor kunnen zorgen dat medewerkers kennis vergaren over het object. Welke weg of wegen naar eigenaarschap wordt beïnvloed is nog niet duidelijk. Het lijkt dan gepast om een verkennende benadering te kiezen, om meer inzicht op te doen. De hypothese luidt:

Hypothese 5: Een blauwe veranderaanpak wordt gehanteerd bij sturing op uitkomsten in verandertrajecten

De blauwe veranderaanpak komt voort uit het Taylorisme. Ofwel, het rationeel en empirisch benaderen van veranderingen. Op een rationele wijze bepalen experts of onderzoek wat de beste oplossingen en beoogde resultaten zijn. Vervolgens wordt de uitvoering bijgehouden. Blaudrukdenkers kunnen dit met hun jargon “monitoren” noemen. Welke effecten blauwe veranderingen hebben op psychologisch eigenaarschap is nog niet duidelijk. In deze thesis doe ik een poging om meer inzicht te krijgen in de blauwe invloed op gevoeld eigenaarschap op uitkomsten in de energietransitie.

2.2.5. Groene veranderingen

Groen veranderen is leren. De theorie over *Action learning* is een grote inspiratiebron voor de groene zienswijze. De groene veranderaanpak veronderstelt dat organisatieveranderingen leerprocessen zijn. In grote lijnen komt dat neer op reflecteren op gedrag en uitkomsten. De groene veranderaar gebruikt termen als ‘feedback’ en ‘ontwikkeling’. En ook bij deze veranderaanpak is het nog onduidelijk hoe die verhoudt tot psychologisch eigenaarschap.

De Caluwé & Vermaak (2011) veronderstellen bij groen dat veranderen hetzelfde is als leren. Deze veranderaanpak is geïnspireerd door theorie over *action learning* (Argyris in De Caluwé & Vermaak, 2011), *organizational development* (French & Bell, 1998) en de lerende organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2017). Volgens Marquardt (in Marquardt & Wadill, 2004) bestaat *action learning* om een reflectie over een probleem of uitdaging. Een groep leert hierover met behulp van een leerproces. Deelnemers hebben dan de mogelijkheid om nieuwe inzichten toe te passen in de praktijk. Een coach kan het leerproces begeleiden om de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden te bevorderen.

Groene veranderaars zijn ervan overtuigd dat gedrag duurzaam verandert door te leren. Als men nieuwe inzichten en vaardigheden beheerst, dan kan er adequaat worden omgegaan met de omgeving. Een rode draad in het leren is de bewustwording over discrepantie tussen intentie en gedrag. Zo zouden cognitieve disfuncties de oorzaak kunnen zijn van ‘verkeerd gedrag’. De discrepantie kan worden aangegeven met de concepten *espoused theory* versus *theory in use* (Argyris in De Caluwé & Vermaak, 2011). *Espoused theory* staat dan voor de intentie en *theory in use* is het

daadwerkelijk gedrag dat bijdraagt aan onbedoelde resultaten. Wanneer individuen ervan bewust zijn dat hun gedrag tot negatieve uitkomsten leidt, kunnen ze ervoor kiezen om zich te ontwikkelen. Feedback op gedrag faciliteert deze reflectie. De Caluwé & Vermaak (2011) hebben het hier over terugkoppeling over gedrag in de vorm van 'spiegels' en 'vensters'. Spiegels staan voor zelfreflectie en vensters staan voor vergezichten.

Een vereiste voor het leerproces is een veilige leeromgeving waarin men zich open en kwetsbaar kan opstellen. Dit kan nodig zijn als deelnemers te maken krijgen met inzichten die bedreigend over kunnen komen als het bijvoorbeeld over hun fouten gaat. Het is dan niet de bedoeling dat deelnemers te maken krijgen met sancties. Dat zou meer passen bij een gele of blauwe benadering. Volgens groendrukdenkers zijn fouten er om van te leren.. Leren hoeft ook niet altijd leuk te zijn. Conflicten worden zijn ook onderdeel van het leerproces. Als men zich ergert aan bepaald gedrag, dan kan het goed zijn om daarover te reflecteren.

Groen vocabulaire zit vol met "...woorden als feedback, reflecteren, experimenteren, spiegelen, ontwikkelen, uitwisselen en veiligheid." (De Caluwé & Vermaak, 2014, p79). Deze woorden lijken allemaal te passen bij de denkwijze dat veranderen gelijk staat aan leren en andersom.

Het proces van sturing op uitkomsten kan ook op een groene wijze plaatsvinden. De uitkomsten kunnen dan het resultaat zijn van een leerproces. Om reflectie over uitkomsten te faciliteren, kan een veilige omgeving nodig zijn. Zo kunnen mensen meer bereid zijn om gedachten uit te wisselen over fouten.

Net zoals bij de blauwe veranderaanpak is het bij de groene veranderaanpak nog niet helder hoe het psychologische eigenaarschap van medewerkers beïnvloed. Ook hier zou meer inzicht over kunnen ontwikkeld. Het zou namelijk mogelijk kunnen zijn dan een groene manier van veranderen gevoeld eigenaarschap bevordert. Door het reflecteren zou men bijvoorbeeld beter gedrag kunnen aanleren om meer invloed uit te oefenen. Het individu zou zelf ook leerpunten kunnen aandragen om over te reflecteren. Dit zou overeen kunnen komen met de weg van de persoonlijke investering. Verder zou een leerproces ook een mogelijkheid kunnen zijn om kennis te vergaren. Aangezien ook deze mogelijke verbanden nog niet zijn bevestigd in de literatuur, lijkt een verkennende benadering gepast te zijn. Daarom kan de volgende brede hypothese worden gesteld:

Hypothese 6: Een groene veranderaanpak wordt gehanteerd bij sturing op uitkomsten in verandertrajecten

Groene veranderingen kenmerken zich door leerprocessen. Men kan leren welk gedrag bijdraagt aan de beoogde uitkomsten. Door reflectie kan het individu aanleren welk gedrag nodig is, wat het daadwerkelijke gedrag is en hoe het gedrag moet worden aangepast. Sociale veiligheid is hiervoor cruciaal. Het individu moet zich kwetsbaar op kunnen om fouten te benoemen. Groene terminologie bevat woorden als 'ontwikkeling' en 'feedback'. Hoe deze leergerichte benadering bijdraagt aan psychologisch eigenaarschap is nog onbekend. Met behulp van een verkennende

benadering kan er wellicht een bijdrage worden geleverd aan de kennis over veranderaanpakken en eigenaarschapsgedrag.

2.3. Conceptueel model, hypothesen & operationalisering

Een conceptueel model laat de toepassing van de theorieën van psychologisch eigenaarschap, veranderkleuren en reacties bij organisatieveranderingen zien. Het conceptueel model biedt een uitleg over de relaties tussen de concepten. Het legt tekstueel en schematisch uit hoe psychologisch eigenaarschap tot stand komt.

2.3.1. Bepalende variabelen voor psychologisch eigenaarschap

Op basis van de beschreven theorieën kan worden opgesomd welke variabelen psychologisch eigenaarschap bepalen wanneer er wordt gestuurd op uitkomsten in de energietransitie. Het gaat hier om de theorie over psychologisch eigenaarschap van Pierce et al. (2001; 2003) en de veranderkleuren van De Caluwé & Vermaak (2014).

‘Psychologisch eigenaarschap’ is de afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen ‘invloed uitoefenen’, ‘persoonlijk investeren’ en ‘kennis vergaren’ hebben hier invloed op. De variabelen ‘blauwe verandering’ en ‘groene verandering’ modereren de relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen.

In het onderstaand tabel staan de onafhankelijke en modererende variabelen als bepalende factoren voor psychologisch eigenaarschap. In de eerste kolom staan de variabelen en in de tweede kolom staan de kenmerken van de variabelen. Later komen deze kenmerken terug bij de operationalisering.

Tabel 2 *Overzicht variabelen psychologisch eigenaarschap en veranderaanpakken*

Variabele	Kenmerken
Psychologisch eigenaarschap	De relatie met het object bevat cognitieve en affectieve elementen
Invloed uitoefenen	Invloed op het object Autonomie over het object
Persoonlijk investeren	Persoonlijke input toevoegen aan het object Het object zien als verlengstuk van het individu
Kennis vergaren	In het bezit zijn van kennis over het object Associatie met het object Tijdsduur van verbinding met het object
Blauwe veranderaanpak	Rationeel stapsgewijs werken Empirische methoden Besturen van verandering Resultaat wordt van tevoren bepaald
Groene veranderaanpak	Leerproces Veilige omgeving Resultaat is de uitkomst van een leerproces

2.4.2. Hypothesen

In het theoretisch kader zijn de hypothesen reeds beschreven. Hieronder staan de hypothesen overzichtelijk opgesomd.

Hypothese 1: Er is sprake van psychologisch eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen van de energietransitie

Hypothese 2: Er wordt invloed op uitkomstdoelstellingen ervaren

Hypothese 3: Er worden persoonlijke investeringen in uitkomstdoelstellingen ervaren

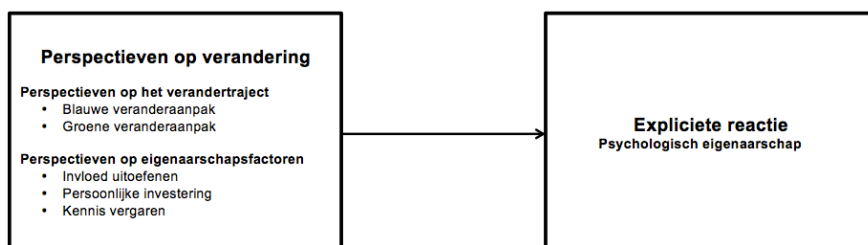
Hypothese 4: Er wordt bezit van kennis over uitkomstdoelstellingen ervaren

Hypothese 5: Een blauwe veranderaanpak wordt gehanteerd bij sturing op uitkomsten in verandertrajecten

Hypothese 6: Een groene veranderaanpak wordt gehanteerd bij sturing op uitkomsten in verandertrajecten

2.4.3. Conceptueel model

Hieronder staat het conceptueel model voor het onderzoek. Het is een inhoudelijke invulling voor reacties op uitkomsten van verandertrajecten. Ik gebruik het werk van Oreg et al. (2011) als kapstok voor veranderreacties. De perspectieven op de verandering bestaan uit perspectieven op het verandertraject met blauwe en groene veranderaanpakken (De Caluwe & Vermaak, 2014) en de perspectieven op eigenaarschapsfactoren (Pierce et al., 2001; 2003). Deze beïnvloeden de expliciete reactie op uitkomsten; ofwel de mate van psychologisch eigenaarschap (Pierce et al., 2001; 2003).



Figuur 3: Conceptueel model

2.4.4. Operationalisering

Psychologisch eigenaarschap omvat de relatie tussen een individu en een object. Het meten van psychologisch eigenaarschap kan met behulp van een lijst met zeven stellingen van Van Dyne & Pierce (2004). Hiermee kunnen de respondenten aangeven in welke mate zij eigenaarschap voelen over de objecten. Zij geven met een zevenpunts Likertschaal aan in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen (1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = een beetje mee oneens, 4 = niet mee oneens / niet mee eens, 5 = een beetje mee eens, 6 = mee eens, 7 = helemaal mee eens).

Volgens Pierce et al. (2001; 2003) zijn de drie variabelen bepalend voor de mate waarin eigenaarschap een individu voelt. Deze variabelen worden gemeten door interviews. Er wordt dan aan de respondenten gevraagd om de mate van hun gevoelde eigenaarschap te motiveren. Met behulp van de opgestelde indicatoren kan ik zien welke variabelen van toepassing zijn voor het psychologisch eigenaarschap over uitkomsten. De variabele 'invloed uitoefenen' wordt meetbaar met de indicatoren 'invloed op het object' en 'autonomie over het object'. 'Persoonlijk investeren' is te meten met de indicatoren 'persoonlijke input toevoegen aan het object' en 'het object zien als verlengstuk van het individu'. Voor de variabele 'kennis vergaren' worden de indicatoren 'in het bezit zijn van kennis over het object', 'associatie met het object' en 'tijdsduur van verbinding met het object' gebruikt.

Hoe de bepalende variabelen leiden tot psychologisch eigenaarschap kan worden beïnvloed door de wijze waarop de organisatieverandering wordt uitgevoerd. In deze thesis worden de veranderaanpakken blauw en groen van De Caluwé & Vermaak meegenomen. Deze modererende variabelen worden ook gemeten in interviews. De 'blauwe veranderaanpak' worden dan in de transcripten herkend met de indicatoren: 'rationeel stapsgewijs werken', 'empirische methoden', 'besturen van verandering' en 'resultaat wordt van tevoren bepaald'. De variabele 'groene veranderaanpak' meet ik met de indicatoren 'leerproces', 'veilige omgeving' en 'resultaat is de uitkomst van een leerproces'.

Hieronder een opsomming van de variabelen en de indicatoren.

Psychologisch eigenaarschap

- De mate waarin er een cognitieve en affectieve relatie is met het object

Invloed uitoefenen

- Het ervaren van invloed op het object
- Het ervaren van autonomie over het object

Persoonlijk investeren

- Het toevoegen van persoonlijke input aan het object
- Het object ervaren als een verlengstuk van het individu

Kennis vergaren

- In het bezit zijn van kennis over het object
- Zich geassocieerd voelen met het object
- Tijdsduur van verbinding met het object

Blaue veranderaanpak

- De verandering wordt ervaren als een rationeel stappenplan
- Er worden empirische methoden gebruikt om de verandering te meten
- Het beoogde resultaat wordt van tevoren bepaald

Groene veranderaanpak

- De verandering wordt ervaren als een leerproces
- Bij de verandering wordt een veilige omgeving ervaren om te reflecteren
- Het resultaat wordt ervaren als een uitkomst van een leerproces

3. Strategie & methoden

Met empirisch onderzoek breng ik in kaart hoe medewerkers psychologisch eigenaarschap ervaren in verandertrajecten van een netbeheerorganisatie. De wijze waarop onderzoek is opgezet, baseer ik op mijn filosofische standpunten. Paragraaf 3.1. Filosofische standpunten legt de gehanteerde interpretivistische perspectieven op realiteit en kennis uit. Een passende onderzoeksstrategie is de enkelvoudige casestudy die wordt uiteengezet in paragraaf 3.2. Welke onderzoeksmethodes zijn gehanteerd komt aan bod in paragraaf 3.3. Paragraaf 3.4 Strategische steekproef: Verandertrajecten in een netbeheerorganisatie beschrijft de casestudy met de bijbehorende subcases. Het hoofdstuk sluit af met een toelichting over ethische kwesties in het onderzoek en de rol van de onderzoeker.

3.1. Filosofische standpunten

De motivatie voor onderzoekkeuzes geven lezers inzicht in waarom ik het onderzoek op deze wijze heb uitgevoerd (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dat begint met een uitleg over de gehanteerde onderzoeksfilosofieën. Het geeft inzicht in de aannames die de onderzoeker heeft gemaakt over kennis en realiteit. Het doel hierbij is om uit te leggen waarom de onderzoeker bepaalde onderzoeksfilosofieën aanhangt om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Om de onderzoeksfilosofie van deze thesis te verduidelijken, kan de positie met drie dimensies worden bepaald (Saunders et al., 2012). Het gaat om de dimensies ontologie, epistemologie en de rol van waarden. De onderzoeksfilosofie krijgt dan een multidimensionaal karakter. Iedere dimensie hoeft niet worden opgevat als absolute keuzes. Ze kunnen worden beschouwd als posities op een spectrum (Niglas in Saunders et al., 2012). Vervolgens wordt daar een onderzoeksparadigma aan gekoppeld om te verduidelijken welke intentie de thesis heeft als sociaalwetenschappelijk onderzoek in organisaties.

De eerste dimensie is ontologie. Het geeft het perspectief op realiteit aan. Voor deze thesis neigt de ontologische positie naar het subjectivisme. Bij het subjectivisme veronderstelt men dat individuen zelf betekenis geven aan verschijnselen zoals werk. Deze realiteit staat niet op zichzelf zoals wordt aangenomen door objectivisten. Realiteit beschouwt men als product van sociaal constructivisme. Dat wil zeggen dat realiteit een interpretatie is van een individu dat wordt medebepaald door zijn interacties met andere individuen. Het doel van het onderzoek is het verklaren van psychologisch eigenaarschap als gevolg van een veranderaanpak. Met een subjectivistische invalshoek wordt het onderzoeksdoel nagestreefd door betekenisgeving van individuen te bestuderen. Het gaat dan om hoe individuen binnen een netbeheerorganisatie en hoe zij hun psychologisch eigenaarschap over uitkomsten ervaren. De focus ligt dan op interpretaties over uitkomstendoelstellingen, psychologisch eigenaarschap en het perspectief op verandering. Ik ga er dan vanuit dat medewerkers verschillende interpretaties hebben. Zo kunnen er splitsingen in betekenissen ontstaan. De onderbouwing van de interpretaties zijn dan ook belangrijk om de hypothesen en daarmee de gehanteerde theorieën te toetsen.

De tweede dimensie is epistemologie. Hiermee kan de onderzoeker verklaren welke aannames hij doet over de aard van kennis. Mijn epistemologische positie neigt voornamelijk naar het interpretivisme. Dit is een filosofisch standpunt waarmee men veronderstelt dat de onderzoeker kennis ontwikkelt door perspectieven van subjecten te bestuderen. Het interpretivisme lijkt daarmee goed toe te passen zijn in organisaties, omdat het vaak complexe en unieke omgevingen zijn. In het geval van deze thesis gaat het om de belevingswereld in netbeheerorganisaties. Ik heb de aanname dat deze unieke beleving de betekenisgeving bij uitkomsten, eigenaarschap en veranderaanpakken beïnvloedt.

Dan is het nog belangrijk om in te gaan op axiologie, ofwel de rol van waarden. Het duiden van de waarden verklaart waarom de onderzoeker de bovenstaande ontologische en epistemologische standpunten inneemt (Saunders et al. 2012). Ik hecht waarde aan persoonlijke interactie met subjecten, betekenissen en interpretaties van subjecten en gedeelde betekenisgeving door interacties tussen subjecten. Formele structuren zie ik als product van betekenisgeving van subjecten. Bij dergelijke waarden hanteer ik een subjectivistische ontologie en een interpretivistische epistemologie. Later zal duidelijk worden dat deze keuzes in onderzoeksfilosofie ook invloed hebben op de methoden. Zo staat betekenisgeving door subjecten ook centraal staan in het empirisch onderzoek. Wat voor nu belangrijk is om te weten, is dat ik waarde hecht aan de belevingswereld van de subjecten.

Het bestuderen van interpretaties en betekenisgeving zal leiden tot meer kennis over psychologisch eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen. De bovenstaande analyse laat zien op welke posities de thesis wordt geplaatst in de continua van onderzoeksfilosofie. Ik heb gekozen voor een subjectivistische en interpretivistische benadering. Hiermee probeer ik de beleving van psychologisch eigenaarschap in de organisatiecontext beter te begrijpen.

3.2. Exploratieve enkelvoudige casestudy

3.2.1. Exploratief onderzoek

Het onderzoek is een poging om inzicht te krijgen in de verbanden tussen eigenaarschapsgedrag en veranderaanpakken. Met een casestudy is het onderzoek overwegend verkennend, maar het bevat ook elementen van een verklarende benadering. Deze paragraaf behandelt welke onderzoeksstrategie ik gebruik om de empirische vragen te beantwoorden. Het empirisch onderzoek geeft inzicht in de mate waarin medewerkers eigenaarschap voelen bij uitkomstdoelstellingen in de energietransitie, welke motivaties zij daarvoor hebben en welk perspectief zij hebben op de veranderaanpak.

Het doel is om het verband tussen veranderaanpak en psychologisch eigenaarschap te verkennen. Deze exploratieve benadering is geschikt bij open onderzoeksvragen (Saunders et al., 2012). Het onderzoeksdoel is dan het begrijpen van een probleem. In het geval van deze thesis gaat het dan om het begrijpen van veranderaanpakken bij eigenaarschapsgedrag over uitkomstdoelstellingen in de energietransitie. Daarbij stel ik de open onderzoeksvraag: Hoe ervaren medewerkers eigenaarschap in verandertrajecten in een uitvoerende publieke organisatie in de energiesector en wat is daarvan de positieve of negatieve impact op de voortgang van de verandering?

3.2.2. Kwalitatief onderzoek

De data verzamel ik met behulp van survey-feedback interviews en documentenonderzoek. Een voordeel van verkennend onderzoek is dat er ruimte is voor flexibiliteit. Zo ook tijdens dit onderzoek. Naarmate het literatuuronderzoek vorderde, is het voor mij duidelijk geworden dat de mate van psychologisch eigenaarschap voornamelijk kwantitatief wordt gemeten (Dawkins et al., 2017). Hiervoor gebruiken onderzoekers meestal de zeven stellingen van Van Dyne & Pierce (2004). Voor dit onderzoek is het belangrijk dat de mate van eigenaarschap die wordt gevoeld ook te verklaren. Dit vereist inzicht in de motieven en argumenten voor psychologisch eigenaarschap. Het gaat dan om de interpretaties, meningen en belevingswereld van de subjecten. Hiermee heb ik gekozen voor een survey-feedback methode waarin stellingen zijn gecombineerd met een diepte-interview (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Met een verkennende benadering onderzoek ik het verband tussen veranderaanpak en psychologisch eigenaarschap. Deze wijze van onderzoeken laat toe dat er vanuit een brede invalshoek wordt getrechterd naar een essentie.

3.2.3. Rijke beschrijving en beperkte generaliseerbaarheid

Door het kwalitatieve karakter van het verkennend onderzoek zijn er beperkingen. Met kwalitatief onderzoek kan ik de bevindingen niet generaliseren. Dit komt door de kwalitatieve methoden van het onderzoek. De focus ligt dan op hoe subjecten hun psychologisch eigenaarschap verklaren wanneer er sprake is van een bepaalde veranderaanpak. Het onderzoek kan dan niet aantonen of het hoogstwaarschijnlijk is dat er soortgelijke verbanden elders plaatsvinden. Dat is ook niet het doel. Het gaat juist om inzicht te krijgen in de argumenten en interpretaties in de verklaringen van de subjecten.

Daarnaast heeft de beperkte generaliseerbaarheid te maken met de grootte en de locus van het onderzoek. Het gaat namelijk om een casestudy. (Saunders et al., 2012; Verschuren & Doorewaard, 2007). Deze wijze van onderzoek richt zich op het bestuderen van een fenomeen in een specifieke context. Het doel is dan om integraal inzicht te verkrijgen in de processen die zijn begrensd op het gebied van tijd, ruimte en onderzoekseenheden (Verschuren & Doorewaard, 2007). In het geval van deze thesis gaat het om psychologisch eigenaarschap in verandertrajecten van een Nederlandse netbeheerorganisatie. De populatie is dan ook te klein en te specifiek om resultaten te generaliseren. Dat is ook niet het doel van deze casestudy. Het gaat om hoe de relaties tussen de variabelen psychologisch eigenaarschap, wegen naar psychologisch eigenaarschap en de veranderaanpak worden geïnterpreteerd binnen een netbeheerorganisatie. Het is moeilijk om uitspraken te doen over andere Nederlandse netbeheerders, netbeheerorganisaties in andere landen, andere (semi-) publieke of private organisaties die zich ook bezighouden met uitkomstdoelstellingen in de energietransitie. De bevindingen zijn alleen relevant voor andere organisaties als er gelijkenissen zijn met de netbeheerderorganisatie die gebruikt is in deze casestudy. Kortgezegd is er wellicht sprake van beperkte exemplarische generaliseerbaarheid (Coenen, 1987). Hooguit kan de casestudy bescheiden en beperkt bijdragen aan theoretische generalisatie (Yin, 2008). Het onderzoek gebruikt theorieën over psychologisch eigenaarschap (Pierce et al., 2001; 2003) en veranderaanpakken (De Caluwé & Vermaak, 2014). Yin (2008) noemt dit theoretische replicatie. De

bevindingen kunnen laten zien of er bepaalde aannames binnen de theorie over bijvoorbeeld eigenaarschap of veranderaanpakken te bevestigen.

Het empirisch onderzoek heb ik uitgevoerd tussen februari en oktober 2018 binnen de netbeheerorganisatie. Door de beperking in onderzoektijd is het alleen mogelijk geweest om eenmalig de survey en interviews af te nemen. Er is sprake van cross-sectionele kwalitatieve dataverzameling. Hierdoor kunnen de bevindingen louter worden gezien als momentopname. Dit is een zwakte van het onderzoek, omdat de interpretaties van de respondenten kunnen zijn beïnvloed door omliggende factoren die niet zijn meegenomen in het onderzoek. Bij een dergelijke uitwerking van een casestudy is er geen controle over de variabelen (Saunders et al., 2012). Dit kan de validiteit van het onderzoek verminderen. Aangezien er verbanden zijn onderzocht die causaliteit kunnen bevatten (reacties op veranderingen door perspectieven op veranderingen), is het beter voor het onderzoeksdoel beter om longitudinaal onderzoek te doen. Dan zouden er meerdere mogelijkheden zijn om rekening te houden met eventuele versturende factoren. Dit neemt niet weg dat een kwalitatieve dataverzameling - ondanks het cross-sectionele karakter in dit onderzoek – diepgang biedt in de casus. Het geeft een rijke beschrijving over hoe eigenaarschap wordt gevoeld en hoe dit zich verhoudt tot de veranderprocessen.

3.2.3. Enkelvoudige casestudy

Het onderzoek is een enkelvoudige casestudy, omdat ik psychologisch eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen van verandertrajecten binnen één netbeheerorganisatie onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). De reden voor deze keuze is een pragmatische. Ik had namelijk al toegang tot de veranderafdeling van de netbeheerorganisatie. Dit maakt het makkelijk om respondenten te verzamelen. De generaliseerbaarheid van een enkelvoudige casestudy is beperkt. Van statistische generaliseerbaarheid is geen sprake, omdat er geen gebruik wordt gemaakt van een aselecte steekproeftrekking (Saunders et al., 2012). Het zou interessant zijn om bijvoorbeeld een vergelijkende casestudy te verrichten door meerdere (semi-)publieke organisaties te bestuderen die ook sturen op uitkomstdoelstellingen in de energietransitie. Echter, door de gelimiteerde onderzoektijd en het gebrek aan toegang tot meerdere organisaties die zich bezighouden met uitkomstdoelstellingen in de energietransitie heb ik de keuze gemaakt om het onderzoek te beperken tot een enkelvoudige casestudy. Daarin heb ik wel getracht om diepgang te creëren door een vergelijking mogelijk te maken binnen de case.

Door binnen de netbeheerorganisatie meerdere verandertrajecten te bestuderen, is het mogelijk om bevindingen vanuit de zogenaamde 'subcases' met elkaar te vergelijken. De case is dan de netbeheerorganisatie en de subcases kunnen dan verschillende afdelingen of projecten zijn waar de onderzoeker data verzamelt (Verschuren & Doorewaard, 2007). In dit onderzoek heb ik drie verandertrajecten gekozen die indirect of direct als doel hebben om bij te dragen aan de energietransitie. De verschillende subcases zijn nuttig voor bronnentriangulatie. Paragraaf 3.3 Strategische steekproef: Verandertrajecten in een netbeheerorganisatie gaat uitgebreider in op de subcases.

Dit onderzoek is een verkenning op het gebied van psychologisch eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen die bijdragen aan de energietransitie. Dit bestuur ik

met behulp van een casestudy over veranderprocessen binnen een netbeheerorganisatie. Met een survey-feedbackmethode heb ik voornamelijk kwalitatief onderzoek gedaan naar hoe respondenten hun gevoeld eigenaarschap interpreteren. Door de beperkte onderzoekstijd van het cross-sectionele dataverzameling in deze eenvoudige casestudy kan er waarschijnlijk moeilijk uitspraken worden gedaan over causaliteit. Dit is ook niet de ambitie van het onderzoek. Het gaat vooral om een beschouwing van psychologisch eigenaarschap als reactie op de energietransitie.

3.3. Onderzoeksmethoden

De survey-feedback geeft inzicht in hoe medewerkers psychologisch eigenaarschap en verandertrajecten ervaren. Met een combinatie van een vragenlijst en een diepte-interview onderzoek ik hoe respondenten psychologisch eigenaarschap ervaren, hoe zij dat verklaren en welke veranderperspectieven zij daarbij hebben. Triangulatie is toegepast om de onderzoeksresultaten te analyseren. Het is een vergelijking van resultaten afkomstig vanuit de verschillende subcases. De triangulatie neemt ook resultaten mee uit documentenanalyses en diepte-interviews met respondenten die indirect zijn betrokken bij de verandertrajecten.

3.3.1. Survey-Feedback

Voor het bestuderen van psychologisch eigenaarschap en veranderaanpakken in de netbeheerorganisatie maak ik gebruik van de survey-feedbackmethode. Met drie stappen wordt met behulp van stellingen en interviews interpretaties binnen een netbeheerorganisatie verzameld. Deze methode brengt voor- en nadelen met zich mee. De nadelen ondervang ik door persoonlijk respondenten te benaderen.

De survey-feedbackmethode heb ik gehanteerd om interpretaties over psychologisch eigenaarschap in kaart te brengen. Deze methodologische benadering is geïnspireerd op het werk van Bennebroek Gravenhorst (2002). Hij maakt gebruik van stellingen om de mate van belemmeringen en succesfactoren bij organisatieveranderingen te meten. Hij noemt de lijst met stellingen een vragenlijst, maar voor de helderheid wordt hier gebruik gemaakt van de term 'stellingen' of 'lijst met stellingen'. Daarnaast is de lijst met stellingen ook een middel om de verschillende perspectieven bij veranderingsprocessen bespreekbaar te maken.

De steekproef van deze survey-feedback is niet hetzelfde als survey-onderzoek. Het doel is om diepte te krijgen door interpretaties te onderzoeken (Verschuren & Doorewaard, 2007). Bij een survey-onderzoek kan er sprake zijn van een aselechte steekproef met een groot aantal onderzoekseenheden. Daarentegen heb ik met de survey-feedback gekozen voor een strategische steekproeftrekking. Hiermee zijn vooral respondenten gekozen die betrokken die direct dan wel indirect betrokken zijn bij sturing op uitkomsten.

De stappen van de survey-feedback zien er als volgt uit:

1. De onderzoeker betreft de werkgroep die zich bezighoudt met uitkomstdoelstellingen bij de planning van de survey-feedback
2. Met stellingen wordt de mate van eigenaarschap gemeten bij verschillende respondenten van drie projecten. De onderzoeker bespreekt de resultaten van de stellingen met de respondenten om hun interpretaties inzichtelijk te maken.

3. De onderzoeker geeft aanbevelingen aan de werkgroep op basis van de uitkomsten van het onderzoek.

Het bovenstaand stappenplan is geïnspireerd op French & Bell (in Bennebroek Gravenhorst, 2002). Het belangrijkste verschil is het doel van het stappenplan. De survey-feedback heeft voor Bennebroek Gravenhorst (2002) als doel om veranderprocessen te verbeteren. Voor deze thesis is dat anders. Ondanks dat ik aanbevelingen doe op basis van het onderzoek, is het hoofddoel het verkrijgen van inzicht in veranderaanpakken en psychologisch eigenaarschap in de energietransitie. Concreet betekent dit dat de stappen vooral zijn gericht op dataverzameling en niet op interventies. Ook zijn er 13 respondenten geïnterviewd in plaats van de hele organisatie. Dit komt door de beperkte omvang van het onderzoek.

In de eerste stap heb ik bepaald op welke plekken in de organisatie psychologisch eigenaarschap over uitkomsten kan worden onderzocht. Dit heb ik gedaan in samenspraak met een werkgroep die zich bezighoudt met sturing op uitkomsten. Het is ook in hun belang om meer inzicht te krijgen in eigenaarschapsgedrag. Het is een van hun doelen om eigenaarschap te begrijpen. Tijdens een bijeenkomst heb ik een onderzoeksvoorstel gepresenteerd waarin ik het onderwerp, het onderzoeksdoel en de methoden heb uitgelegd. Bij het uitwerken van de planning van de dataverzameling heb ik vastgesteld dat er binnen drie projecten respondenten werden gezocht om psychologisch eigenaarschap over uitkomsten te onderzoeken. Paragraaf 3.4 geeft een beschrijving van de projecten en de respondenten.

Tijdens de tweede stap heb ik data verzameld over psychologisch eigenaarschap en veranderaanpakken. Hierin is eerst de mate van psychologisch eigenaarschap gemeten met zeven stellingen van Van Dyne & Pierce (2004). Subparagraaf 3.3.2. geeft hierover een introductie. Vervolgens zijn, in dezelfde sessie, de ingevulde antwoorden door de respondent geïnterpreteerd in een semigestructureerd interview. Hiermee kan er dieper in worden gegaan op topics die relevant zijn voor de motivaties voor het psychologisch eigenaarschap en de perspectieven op veranderingen. De wijze waarop ik het diepte-interview heb uitgevoerd, komt aan bod in subparagraaf 3.3.3. Tabel 3 geeft een overzicht van de variabelen en de bijbehorende survey-feedbackmethode.

Tabel 3 *Variabelen, kenmerken & onderzoeksmethoden*

Variabele	Kenmerken	Methode
Psychologisch eigenaarschap	De relatie met het object bevat cognitieve en affectieve elementen	Survey met zeven stellingen over psychologisch eigenaarschap (Van Dyne & Pierce, 2004)
Invloed uitoefenen	Invloed op het object Autonomie over het object	Feedback met semigestructureerd interview
Persoonlijk investeren	Persoonlijke input toevoegen aan het object Het object zien als verlengstuk van het individu	Feedback met semigestructureerd interview
Kennis vergaren	In het bezit zijn van kennis over het object Associatie met het object Tijdsduur van verbinding met het object	Feedback: semigestructureerd interview
Blauwe veranderaanpak	Rationeel stapsgewijs werken Empirische methoden Besturen van verandering Resultaat wordt van tevoren bepaald	Feedback: semigestructureerd interview + documentanalyse
Groene veranderaanpak	Leerproces Veilige omgeving Resultaat is de uitkomst van een leerproces	Feedback: semigestructureerd interview + documentanalyse

De laatste stap bestaat uit de terugkoppeling naar de werkgroep die zich bezighoudt met sturing op uitkomsten. De werkgroep wil de bevindingen gebruiken om eventuele interventies op te zetten om psychologisch eigenaarschap te bevorderen waar zij dat nodig acht. Deze aanbevelingen staan in paragraaf 6.2.1. Aanbevelingen voor netbeheerorganisaties in de energietransitie.

De survey-feedback heeft meerdere voor- en nadelen bij onderzoek naar organisatieveranderingen (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Stellingen maken het eenvoudig om op een snelle wijze data te verzamelen over attitudes door gebruik te maken van geteste items. De resultaten zijn makkelijk met elkaar te vergelijken. Door het gebruik van gestandaardiseerde items kan het onderzoek worden herhaald.

Ter aanvulling: de perspectieven op organisatieveranderingen zijn inzichtelijk doordat interpretaties van de scores door de respondenten in kaart zijn gebracht. Er kunnen ook nadelen optreden. Het gebruik van stellingen zou bijvoorbeeld te weinig data opleveren over gedrag en context. Ook kan het een onpersoonlijke manier van dataverzameling zijn. Hierdoor kan er non-respons ontstaan of is er sprake van vertekening in antwoorden. Deze nadelen zijn in dit onderzoek zoveel mogelijk ondervangen door de dataverzameling op een persoonlijke wijze uit te voeren. Verder zijn er

controlevragen gesteld tijdens de diepte-interviews om de interpretaties zo goed mogelijk vast te leggen.

Met een survey-feedbackmethode heb ik een poging gedaan om de mate van psychologisch eigenaarschap over uitkomsten en de bijbehorende interpretaties inzichtelijk te maken. Met drie stappen heb ik bepaald welke respondenten er moesten worden benaderd, inzichtelijk gemaakt in welke mate eigenaarschap wordt gevoeld, wat de motieven daarvoor zijn en hoe dat wordt geïnterpreteerd door de organisatie. Het gebruik van stellingen kan onpersoonlijk overkomen, waardoor de betrouwbaarheid en validiteit in gedrang kan komen. Echter, persoonlijke diepte-interviews voorkomen deze nadelen. Met deze methode ontstaat er een beeld bij de perspectieven rondom veranderaanpakken en psychologisch eigenaarschap over uitkomsten.

3.3.2. Survey: Stellingen over psychologisch eigenaarschap

De mate van psychologisch eigenaarschap heb ik gemeten met een lijst met stellingen. Dit is het eerste deel van de survey-feedbackmethode. Als de stellingen zijn gestandaardiseerd en getest, vergroot dat de validiteit van de survey. Vervolgens heb ik de stellingen vertaald naar het Nederlands en naar het jargon dat wordt gehanteerd binnen de case van de netbeheerorganisatie.

De stellingen van Van Dyne & Pierce (2004) zijn gebruikt om de mate van psychologisch eigenaarschap te meten. Zij stellen voor dat de onderzoeker respondenten moet laten nadenken over een stelling over een object waar zij eigenaar over zijn. Dit hebben zij uitgelegd met het voorbeeld van eigenaarschap over een huis. "Think about the home you own or co-own with someone, and the experiences and feelings associated with the statement 'THIS IS MY (OUR) HOUSE!'" (Van Dyne & Pierce, 2004, p449). De respondent kan dan aangeven in hoeverre hij of zij het met de stelling eens is. Wat bij deze stelling opvalt, is dat er gebruik wordt gemaakt van de affectieve en cognitieve elementen van psychologisch eigenaarschap (Etzioni geciteerd in Pierce et al., 2001). Eerder heb ik vastgesteld dat eigenaarschap ook over ontastbare objecten kunnen gaan (Pierce et al., 2001). Van Dyne & Pierce (2004) passen de stellingen dan ook toe om psychologisch eigenaarschap over de organisatie te meten. De afgelopen tien jaar zijn er al meerdere auteurs die de validiteit van de items met factoranalyses bevestigen (Dawkins et al., 2017).

Tijdens de dataverzameling zullen respondenten tijdens een eenmalige sessie individueel invullen in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. Dit wordt uitgevoerd met een Zevenpunts-Likertschaal (1 = Helemaal mee oneens, 2 = Mee oneens, 3 = Een beetje mee oneens, 4 = Niet mee oneens / niet mee eens, 5 = Een beetje mee eens, 6 = Mee eens, 7 = Helemaal mee eens). Deze resultaten worden tijdens dezelfde sessie besproken om in kaart te brengen hoe zij hun antwoorden interpreteren (Bennebroek Gravenhorst, 2002).

Het gaat dan om zeven stellingen van Dyne & Pierce (2004) die in het onderstaand tabel staan.

Tabel 3

Stellingen voor het meten van psychologisch eigenaarschap met de organisatie als object

Stelling
1. This is MY organization
2. I sense that this organization is OUR company
3. I feel a very high degree of personal ownership for this organization
4. I sense that this is MY company
5. This is OUR company
6. Most of the people that work for this organization feel as though they own the company
7. It is hard for me to think about this organization as MINE. (omgedraaid)

Zeven stellingen om psychologisch eigenaarschap te meten van Dyne & Pierce (2004)

Om de validiteit van survey-feedback te bevorderen, heb ik de stellingen vertaald om de juiste toepassing in dit onderzoek te realiseren (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Op drie punten zijn de stellingen aangepast. Het gaat om het object van psychologisch eigenaarschap, jargon en taal. De stellingen van Van Dyne & Pierce (2004) gaan over het voelen van eigenaarschap over de organisatie. Het object in dit onderzoek is uitkomsten of uitkomstdoelstellingen in de energietransitie. Respondenten gebruiken andere termen voor uitkomsten. Bennebroek Gravenhorst (2002) stelt voor dat stellingen of vragenlijsten moeten worden aangepast met jargon van de organisatie. Dit is om te voorkomen dat termen te abstract en nietszeggend overkomen voor respondenten. De term 'uitkomst' of 'uitkomstdoelstelling' wordt in het jargon van de netbeheerorganisatie van de casestudy anders genoemd; men heeft het over 'benefits' (baten). 'Benefits' is een term dat wordt gebruikt bij projectmanagementmethodes als MSP (Managing Successful Programmes) en Prince2 (Bradley, 2010). 'Benefits' zijn positieve bijdragen aan strategische doelstellingen van de organisatie. Een 'benefit' wordt door Ward & Daniel (geciteerd in Badewi, 2016, p763) gedefinieerd als "...an advantage on behalf of a particular stakeholder group". Een verandertraject zorgt ervoor dat het mogelijk is om een 'benefit' te realiseren.

Voor het besturen van de verandertrajecten maakt de netbeheerorganisatie in de casestudy gebruik van het *Scaled Agile Framework* (afgekort met SAFe) (Knaster & Leffingwell, 2018). Medewerkers gebruiken voor het 'verandertraject' de SAFe-term 'epic'. Met 'epics' werken zij op een planmatige wijze gewerkt aan de realisatie van de 'benefits'.

Verder heb ik de stellingen ook vertaald van het Engels naar het Nederlands. De stellingen (Van Dyne & Pierce, 2004) waren in het Engels. Om het survey-feedback op het gebied van taal toegankelijk te maken voor de respondenten zijn de Engelse stellingen vertaald naar het Nederlands.

Aanvullend heb ik de formuleringen opgesteld in samenwerking met de netbeheerorganisatie. Medewerkers van de veranderafdeling hebben feedback geleverd. Er hebben een paar herformuleringen plaatsgevonden. Dit was vooral om de leesbaarheid van de stellingen te verbeteren.

Dit zijn de stellingen die zijn gehanteerd om de mate van psychologisch eigenaarschap over uitkomsten te meten (zie tabel 4).

Tabel 4 *Stellingen voor het meten van psychologisch eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen*

Stellingen	
1.	Dit zijn mijn benefits
2.	Ik heb het gevoel dat de benefits onderdeel zijn van onze epicdoelstellingen
3.	Ik voel een hoge mate van persoonlijk eigenaarschap voor deze benefits
4.	Ik heb het gevoel dat dit mijn benefits zijn
5.	Dit zijn onze benefits
6.	De meeste mensen die aan deze benefits werken, vinden dat het hun benefits zijn
7.	Ik vind het moeilijk om voor te stellen dat dit mijn benefits zijn (omgekeerd)

De eerste stap in de survey-feedback bestaat uit het meten van de mate van psychologisch eigenaarschap. De survey heb ik uitgevoerd met gestandaardiseerde stellingen voor het meten van eigenaarschap binnen organisaties. Om de validiteit te vergroten, zijn de stellingen in het Nederlands. Ook bevatten ze het jargon van de netbeheerorganisatie. Zo wordt de term '*benefits*' gebruikt voor uitkomsten. De uiteindelijke formulering van de stellingen heb ik vastgesteld op basis van feedback van medewerkers van de netbeheerorganisatie.

3.3.3. Feedback: Semigestructureerde interviews

Na kennisneming van de mate van gevoeld eigenaarschap, heb ik de bijbehorende motivaties in kaart gebracht met behulp van diepte-interviews. De flexibele manier van interviewen heeft me ruimte gegeven om relevante data te verzamelen. Net zoals bij de stellingen heb ik ook hier rekening gehouden met jargon. Kennis over de vertaling van jargon, bevordert de toegankelijkheid voor lezers. Tot slot zijn de indicatoren leidend geweest in het opstellen van de topics.

Het doel van de interviews is om erachter te komen hoe respondenten betekenis geven aan hun psychologisch eigenaarschap. Hiervoor heb ik gebruik de methode van het semigestructureerd interview. Er is een lijst met vragen, maar daarnaast is er ook ruimte om aanvullende vragen te stellen om relevante informatie te krijgen (Hermanowicz, 2002). De lijst met topics staan aan het eind van deze paragraaf. De interviews hebben een duur van minimaal een half uur en maximaal een uur. Alle interviews hebben persoonlijk plaatsgevonden. Opnames hebben de analyse vergemakkelijkt. Hiervoor heb ik voorafgaand expliciet toestemming gevraagd aan de respondenten. Paragraaf 3.4. Ethiek en de rol van de onderzoeker gaat hier verder op in.

De interviews houden rekening met het taalgebruik van de respondenten. Eerder heb ik de termen '*benefit*' en '*epic*' al uitgelegd. Dit kan nog worden uitgebreid. Het sturen op uitkomsten of '*benefits*' duiden medewerkers aan met '*benefit management*'. Verder hanteren medewerkers ook namen voor rollen op basis van SAFe (Knaster & Lefingwell, 2018). '*Benefits*' hebben formele aangestelde eigenaren. Als er geen eigenaar is aangewezen, dan is er niemand die de resultaten van het project wil gebruiken om de '*benefit*' te realiseren (Peppard, 2007). De '*business owner*' is uiteindelijk verantwoordelijk voor het bepalen en het realiseren van de '*benefits*'. Dat is vaak een manager van een afdeling. Met de rol van '*business owner*' is de manager verantwoordelijk voor het behalen van de '*benefits*' op zijn of haar afdeling.

De aangewezen verantwoordelijke voor de ‘*epic*’ heet dan ‘*epic owner*’. Die rol kan worden gezien als projectleider of veranderaar die het verandertraject leidt om de beoogde uitkomsten te behalen.

Hieronder zijn drie voorbeeldzinnen die het jargon uitleggen.

Voorbeeldzin 1: De ‘*business owner*’ vraagt een ‘*epic*’ aan om ‘*benefits*’ te behalen.

Vertaling voorbeeldzin 1: De manager vraagt een verandertraject aan om beoogde uitkomsten te behalen waarvoor hij of zij verantwoordelijk is.

Voorbeeldzin 2: De ‘*epic owner*’ voert de ‘*epic*’ uit, zodat de ‘*business owner*’ de ‘*benefits*’ kan realiseren.

Vertaling voorbeeldzin 2: De projectleider voert het verandertraject uit, zodat de verantwoordelijke manager de uitkomstdoelstellingen kan realiseren.

Voorbeeldzin 3: De ‘*epic owner*’ en de ‘*business owner*’ hanteren benefit management binnen de ‘*epic*’

Vertaling voorbeeldzin 3: De projectleiding en de verantwoordelijke manager sturen op uitkomsten binnen het verandertraject.

Hieronder staat een overzicht te geven van het jargon en de bijbehorende betekenissen.

Tabel 5 Gehanteerde termen & jargon in organisatie casestudy

Gehanteerde term in onderzoek	Jargon in organisatie casestudy
Uitkomst, uitkomstdoelstelling	Benefit
Sturing op uitkomsten	Benefit management
Verandertraject	Epic
Een manager die formeel eigenaar is van de uitkomsten van het verandertraject, ontvanger	Business owner
Hoofdverantwoordelijke projectleider van het verandertraject, invoerder	Epic owner

Noot?

Deze vertalingstabel is ook van belang voor de communicatieve generaliseerbaarheid van het onderzoek. Het bevat de gehanteerde termen in de thesis en het jargon in de organisatie van de casestudy. Het is een hulpmiddel voor de lezer die niet betrokken is bij het onderzoek of met de onderzoeker heeft gesproken. Het bevordert de receptieve generalisatie (Smaling, 2003).

De variabelen van de operationalisering vormen de basis van de topics. Eerder is tijdens de survey de mate van psychologisch eigenaarschap vastgesteld, dus bij het feedback interview is vooral gevraagd naar de motivaties die te maken hebben met de variabelen ‘invloed uitoefenen’, ‘persoonlijk investeren’, ‘kennis vergaren’, ‘blauwe verandering’ en ‘groene verandering’. Hieronder een overzicht van de topics met bijbehorende voorbeeldvragen.

Tabel 6 *Topiclijst diepte interviews (feedback)*

Topic	Voorbeeldvragen
Psychologisch eigenaarschap	Waarom heb je deze antwoorden gegeven op de stellingen? Wat zijn de redenen voor jouw antwoorden bij de zeven stellingen?
Invloed uitoefenen	In hoeverre heb je invloed op het realiseren van de benefits? Hoeveel invloed heb je bij benefit management? Welke invloed heb jij op de benefits?
Persoonlijk investeren	In hoeverre wordt jouw persoonlijke input in de epic gebruikt voor het realiseren van de benefits? In welke mate zijn het jouw benefits?
Kennis vergaren	In hoeverre ben je op de hoogte van de benefits? Hoeveel tijd besteed je aan de benefits?
Blaauwe veranderaanpak	Hoe ziet het plan eruit om de benefits te realiseren? In hoeverre wordt de voortgang van de benefits bijgehouden in de epic? Wordt er tussentijds bijgestuurd om de benefits te behalen? Zijn de benefits van tevoren bepaald?
Groene veranderaanpak	In welke mate wordt er gereflecteerd over het realiseren van de benefits? Is er een gelegenheid in de epic om te reflecteren over de benefits? Wordt het resultaat bepaald door reflectie?

Tijdens de feedback van de survey-feedbackmethode heb ik de interpretaties over psychologisch eigenaarschap en de veranderaanpakken verzameld. Door semigestructureerde interviews af te nemen, hebben respondenten hun inzichten kunnen delen. Er is rekening gehouden met jargon om de interviews toegankelijk te maken voor de respondenten.

3.3.4. Documentanalyse

Hoe eigenaarschapsgedrag plaatsvindt en welke veranderaanpakken worden toegepast bij de realisatie van uitkomstdoelstellingen heb ik onderzocht met het doornemen van documenten. Documentanalyse is een gangbare kwalitatieve onderzoeksmethode binnen organisaties (Bowen, 2009). Het is vooral nuttig geweest voor het contextualiseren van de interviews (Verschuren & Doorewaard, 2007; Saunders et al., 2012). De transcripten van de interviews bevatten soms summiere beschrijvingen van de veranderaanpakken, terwijl in documenten naar duidelijk kenmerken laten zien van blauwe veranderingen. Paragraaf 3.5.5. geeft een opsomming van bestudeerde documenten.

3.3.5. Triangulatie

Bevindingen over eigenaarschap en veranderaanpakken beoordeel ik met behulp

van triangulatie. Het realiseren van diepgang door middel van triangulatie is een belangrijk element in een casestudy (Verschuren & Doorewaard, 2007). Hier worden verschillende methoden of bronnen gebruikt om bevindingen te beoordelen. Door gebruik te maken van stellingen, diepte-interviews en documentanalyses is er sprake van methodetriangulatie. In de analyse kijk ik naar hoe data, afkomstig van verschillende methoden, zich met elkaar verhouden. Verder heb ik ook bronnentriangulatie uitgevoerd. Er is onderzoek gedaan naar eigenaarschapsgedrag en veranderperspectieven in drie verschillende subcases. Aanvullend zijn ook respondenten geïnterviewd die indirect zijn betrokken bij de verandertrajecten en zijn documenten als presentaties en plannen van aanpak verzameld.

3.4. Toegang, actieonderzoek en ethiek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden tijdens mijn afstudeerstage. Hierdoor was het verkrijgen van onderzoeksdata vrij gemakkelijk. Tijdens de afstudeerstage heb ik ook gewerkt aan een advies waarmee de netbeheerorganisatie eigenaarschapsgedrag kan bevorderen. Dit baseer ik op de bevindingen van het onderzoek. Ook is er rekening gehouden met ethiek om het onderzoek op een verantwoorde manier te laten plaatsvinden.

3.4.1. Toegang tot de case

Toegang verkrijgen tot de case is redelijk soepel verlopen. In de periode februari tot augustus 2018 heb ik een afstudeerstage gedaan op de veranderafdeling van de netbeheerorganisatie. Zo was er een kleine afstand tot de verandertrajecten. Deze toegankelijkheid heb ik ook benut met persoonlijk contact en *face-to-face* interviews (Saunders et al., 2012). Echter, het was niet mogelijk om alle potentiële respondenten te interviewen. Niet alle respondenten hadden de gelegenheid om deel te nemen aan het onderzoek. Toch heb ik uiteindelijk voldoende respondenten verzameld om meer inzicht te krijgen in gevoeld eigenaarschap en de veranderaanpakken bij sturing op uitkomstdoelstellingen.

3.4.3. Ethiek

Aangezien het onderzoek gebruik heeft gemaakt van vertrouwelijke informatie, hou ik rekening met ethiek bij organisatieonderzoek (Saunders et al., 2012). Dit begint met eerlijkheid en transparantie. Zo ben ik open geweest naar de respondenten over het wetenschappelijke doel en ook het praktisch belang van de netbeheerorganisatie.

Verder is het belangrijk dat er door het onderzoek geen schade wordt toegevoegd aan de organisatie en de respondenten. Hier heb ik aandacht aan besteed door vertrouwelijkheid, toestemming en anonimiteit voorop te stellen. Respondenten hebben expliciet toestemming gegeven over hun medewerking, de audio-opnames tijdens de interviews en het gebruik van vertrouwelijke documenten. Alleen ik heb toegang tot de vertrouwelijke data. Ook heb ik duidelijk gemaakt dat de audio-opnames na transcriptie worden vernietigd. De volledige transcripten maken ook geen deel uit van de publicatie van dit onderzoek. Verder heb ik de keuze gemaakt om de netbeheerorganisatie, subcases en de respondenten te anonimiseren met fictieve namen of codes.

3.5. Strategische steekproef: Verandertrajecten in een netbeheerorganisatie

Binnen de netbeheerorganisatie heb ik gezocht naar subcases die op een directe of indirecte manier te maken hebben met uitkomsten in de energietransitie. De case-study bevat drie verandertrajecten als subcases. De keuze om een specifieke selectie in respondenten te maken, noemt men in de literatuur strategische steekproeftrekking.

Bij het bepalen van subcases heb ik vooral gezocht naar verandertrajecten met sturing op uitkomsten. Wanneer het conceptueel ontwerp leidend is voor de keuze van de steekproef, dan wordt dit ook wel strategische steekproeftrekking genoemd (Verschuren & Doorewaard, 2007). In plaats van een aselechte steekproef waarbij willekeur leidend is, is de onderzoeker op zoek gegaan naar respondenten die zich bezighouden met uitkomstdoelstellingen die gelinkt zijn met de energietransitie.

Ondanks dat er sprake is van formele eigenaarschapsrollen binnen verandertrajecten, onderzoek ik het eigenaarschap van de meeste respondenten. Bennebroek Gravenhorst (2002) maakt onderscheid tussen strategen, invoerders en ontvangers. Strategen bepalen de inhoud en de doelstellingen van de verandering. Invoerders zijn verantwoordelijk voor de implementatie die plaatsvindt bij de ontvangers. Omwille van de helderheid van termen, is in dit onderzoek gekozen voor de term projectleider in plaats van invoerder. Binnen de netbeheerorganisatie kunnen de *'business owners'* worden gezien als ontvangers en de projectleiders als *'epic owners'*. Verder is er nog een rol van een respondent die niet voorkomt binnen het raamwerk van Bennebroek Gravenhorst (2002). Dat is rol van de controleur. Diegene is zowel verantwoordelijk voor de financiële controle, als voor de controle op de voortgang en realisatie van doelstellingen. Hier horen ook uitkomstdoelstellingen of *'benefits'* bij.

Het lijkt interessant te zijn om de discrepantie tussen de formele eigenaarsrol en het gevoeld eigenaarschap te onderzoeken (Etzioni geciteerd in Pierce et al., 2003; McCracken, 1986), maar daar ligt de focus van dit onderzoek niet. Wat hier centraal staat is eigenaarschapsgedrag en de veranderaanpakken. Daarom is ook bij alle respondenten, die direct betrokken zijn bij de sturing op uitkomsten, data verzameld over hun psychologisch eigenaarschap. Omwille van transparantie over methodologie wordt bij iedere subcase de rollen van de respondenten genoemd.

Ik heb toegang gekregen tot de drie subcases. Het gaat om de verandertrajecten: 1) Gereed voor Duurzaamheid 2) Efficiënte Operatie en 3) Werken met de Omgevingswet. Naast de verandertrajecten zijn er nog drie respondenten met coördinerende rollen. Zij voeren coördinerende werkzaamheden uit die de verandertrajecten overstijgen. Hieronder een tabel met een overzicht van de respondenten.

Tabel 7 Overzicht respondenten

Subcase	Rol respondent	Aantal
Gereed voor Duurzaamheid	Strateeg	1
	Invoerder	3
	Ontvanger	2
Efficiënte Operatie	Projectleider	1

	Controleur	1
Werken met de Omgevingswet	Projectleider	1
	Ontvanger	1
Overige indirect betrokkenen	Coördinator / Programmamanager	3
		Totaal: 13

Noot?

3.5.1. Subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid

Overgaan op duurzame energie, betekent afscheid nemen van aardgas. Binnen het verandertraject Verduurzaming Gebouwde Omgeving wordt het gebruik van aardgas verminderd. Om dit te realiseren, is in eerste instantie de aanvraagprocedure voor aardgasaansluitingen stopgezet. Zo kunnen klanten geen nieuwe aanvragen doen. Dit is relevant voor bijvoorbeeld nieuwbouw. Een andere focus binnen dit verandertraject is de vervanging van gasinfrastructuur. In een aantal wijken in het operatiegebied van de netbeheerorganisatie vinden pilots plaats waarin het koken en verwarmen op aardgas wordt vervangen met een duurzamer alternatief. Er zijn nog andere projecten gepland binnen dit verandertraject, maar samenvattend kan worden gesteld dat het doel is om de gebouwde omgeving te verduurzamen op het gebied van energiegebruik.

De uitkomsten of '*benefits*' van Verduurzaming Gebouwde Omgeving hebben vooral te maken met de vermindering van aardgasinfrastructuur. De uitkomsten bestaan uit meerdere meetbare doelstellingen. Het plan is om de aanvragen in een paar jaar gefaseerd te verminderen naar nul.

Het realiseren van deze uitkomsten vereist veranderingen in organisatieprocessen. Om toekomstige gasaansluitingen te voorkomen, kunnen klanten geen nieuwe aanvragen doen. Dit betekent dat iedere medewerker die direct of indirect is betrokken bij deze procedure op de hoogte moest worden gesteld van het feit dat er geen nieuwe gasaansluitingen erbij komen. De ontvangers bestaan dan uit het management van de operationele afdelingen en alle werknemers die de aanvragen verwerken en uitvoeren.

De respondenten in deze subcase bestaan uit één strateeg, drie projectleiders en twee ontvangers. Samen met nog een paar anderen zijn zij direct betrokken bij het verandertraject.

3.5.2. Subcase 2: Efficiënte Operatie

Er is voldoende kapitaal en een effectieve operationele organisatie nodig om de energietransitie te faciliteren. Met Efficiënte Operatie wil de netbeheerorganisatie de kwaliteit en kosteneffectiviteit van operationele processen verbeteren. Het verandertraject is gekoppeld aan vier strategische uitdagingen, waarvan drie direct gekoppeld zijn aan de Energietransitie. Zo 1) neemt het werk toe door een aantrekkelijke economie en nieuwe taken in de energietransitie, 2) de kwaliteit moet omhoog om onder andere in staat te zijn om te participeren in innovatieve projecten in de energietransitie en 3) besparingen moeten budgetten vrijmaken om te kunnen investeren in de

energietransitie. Een andere uitdaging heeft te maken met schaarste aan technisch personeel.

De beoogde uitkomsten zijn voornamelijk financieel. In een periode van twee jaar zijn meerdere besparingen gepland. Het is de bedoeling dat deze besparingen worden gerealiseerd door efficiëntere bedrijfsvoering door bijvoorbeeld processen te vereenvoudigen, IT-systemen te integreren en operationele gegevens te delen.

In subcase 2: Efficiënte Operatie zijn twee respondenten geïnterviewd. Het gaat om een projectleider en een controleur.

3.5.3. Subcase 3: Werken met de Omgevingswet

Met de nieuwe Omgevingswet kan de netbeheerder een andere rol innemen in de Energietransitie. “De wet bundelt bijvoorbeeld 26 bestaande wetten voor onder meer bouwen, milieu, water, ruimtelijke ordening en natuur.” (Rijksoverheid, z.d.). De Omgevingswet beïnvloedt het proces van de Energietransitie. Zodra de wet in 2021 in werking treedt, worden provincies en gemeentes verplicht om hun omgevingsvisies kenbaar te maken. Dit kan voor de netbeheerder ruimte bieden om de vereiste infrastructuur voor duurzame energie te agenderen.

Voor de netbeheerder kan dit verschillende implicaties hebben. De omgevingswet betekent wat voor de vergunningsaanvragen (Rijksoverheid, z.d.). Wanneer het gas- of elektriciteitsnet wordt uitgebreid of aangepast, dan kunnen daar verschillende vergunningen voor nodig zijn. De Omgevingswet vereenvoudigt dit proces. De netbeheerder hoeft dan maar één vergunning bij één loket bij de gemeente of provincie aan te vragen. Verder is het voor netbeheerders relevant dat onderzoeksgegevens langer geldig zijn. Dit gaat bijvoorbeeld om vereiste bodemonderzoeken bij vergunningsaanvragen. Bovendien kan de omgevingswet ook een kans zijn voor de netbeheerder om participeren in het beleidsontwerp. “In de omgevingsvisie moeten zij [provincie en gemeente] rekening houden met de verschillende belangen in een gebied.” (Rijksoverheid, z.d.). Hier vallen ook belangen van de netbeheerder onder, waaronder het strategisch belang van de energietransitie (Netbeheer Nederland, 2017b).

De uitkomstdoelstellingen waren tijdens de dataverzameling voornamelijk kwalitatief van aard. In grote lijnen kwam het neer op dat de processen moesten voldoen aan de Omgevingswet. De ‘*epic owner*’ (projectleider) gaf aan dat het verandertraject nog in een oriënterende fase zat. Er zijn drie focuspunten opgesteld: 1) de processen van de netbeheerder aan laten sluiten bij de nieuwe vergunningsprocedures, 2) de netbeheerder als stakeholder bij te laten dragen aan de omgevingsvisies en 3) een digitale omgeving voor de vergunningsprocedure.

Twee respondenten zijn geïnterviewd van Subcase 3: Werken met de Omgevingswet. Het gaat om een projectleider (‘*epic owner*’) en een ontvanger (‘*business owner*’).

3.5.4. Indirect betrokkenen

Om meer zicht te krijgen op de wijze waarop uitkomstdoelstellingen worden opgesteld en bijgehouden zijn nog twee coördinatoren en een programmamanager van de veranderafdeling van de netbeheerorganisatie geïnterviewd. Deze respondenten zijn op een afstand betrokken bij verandertrajecten. Twee houden zich bezig met het

portfolio van de verandertrajecten. De andere respondent is een programmamanager die verantwoordelijk is voor het leiden van een verzameling van verandertrajecten.

3.5.5. Documentatie verandertrajecten

Aanvullend gebruik ik relevante documentatie waarin aandacht is voor sturing op uitkomsten in verandertrajecten. Belangrijke documenten zijn de '*epic templates*' van *Gereed voor Duurzaamheid, Efficiënte Operatie en Werken met de Omgevingswet*. Dat zijn rapporten die de inhoud, output en uitkomsten laten zien. Ze worden gebruikt om personeel (projectleiders) van de veranderafdeling aan te vragen voor de verandertrajecten. Ook heb ik verschillende werkdocumenten geanalyseerd waarop uitwerkingen en voortgang van uitkomstdoelstellingen staan gerapporteerd. Tot slot heb ik ook het plan van aanpak van de werkgroep die zich bezighoudt met sturing op uitkomsten bestudeerd. Verwijzingen naar deze documenten is omwille van de anonimiteit van de netbeheerorganisatie, projecten en respondenten beperkt tot beschrijvende bronvermeldingen.

4. Resultaten

Met het empirisch onderzoek zijn bevindingen over psychologisch eigenaarschap in verandertrajecten van een netbeheerorganisatie in de energietransitie in kaart gebracht. De resultaten laten zien welke mate van psychologisch eigenaarschap respondenten hebben aangegeven en hoe zij de invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap ervaren. Ook presenteer ik hoe respondenten de verandertrajecten interpreteren.

4.1. Expliciete reactie: Psychologisch Eigenaarschap

In drie subcases heb ik psychologisch eigenaarschap als expliciete reactie op een organisatieverandering gemeten. De resultaten zijn afkomstig van de stellinglijst (Van Dyne & Pierce, 2004) die respondenten hebben ingevuld om aan te geven in welke mate zij eigenaarschap voelen.

4.1.1. Individuele scores in psychologisch eigenaarschap

Tien respondenten, die direct betrokken waren bij verandertrajecten, hebben aangegeven in hoeverre zij het eens zijn met zeven stellingen over psychologisch eigenaarschap. Tabel 9 laat de scores per individu zien. Er is een gemiddelde totaalscore van 5,14 gevonden. Dit zegt alleen iets over alle respondenten als groep. Echter, de focus ligt op de individuele interpretaties. Een standaarddeviatie van 0,98 geeft al aan dat er onderlinge verschillen zijn tussen de individuele scores.

Tabel 8 Beschrijvende statistiek: Gemiddelde Totaalscore Eigenaarschap

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gemiddelde Totaal score Eigenaarschap	10	3,86	6,86	5,14	,98
Valid N (listwise)	10				

Noot?

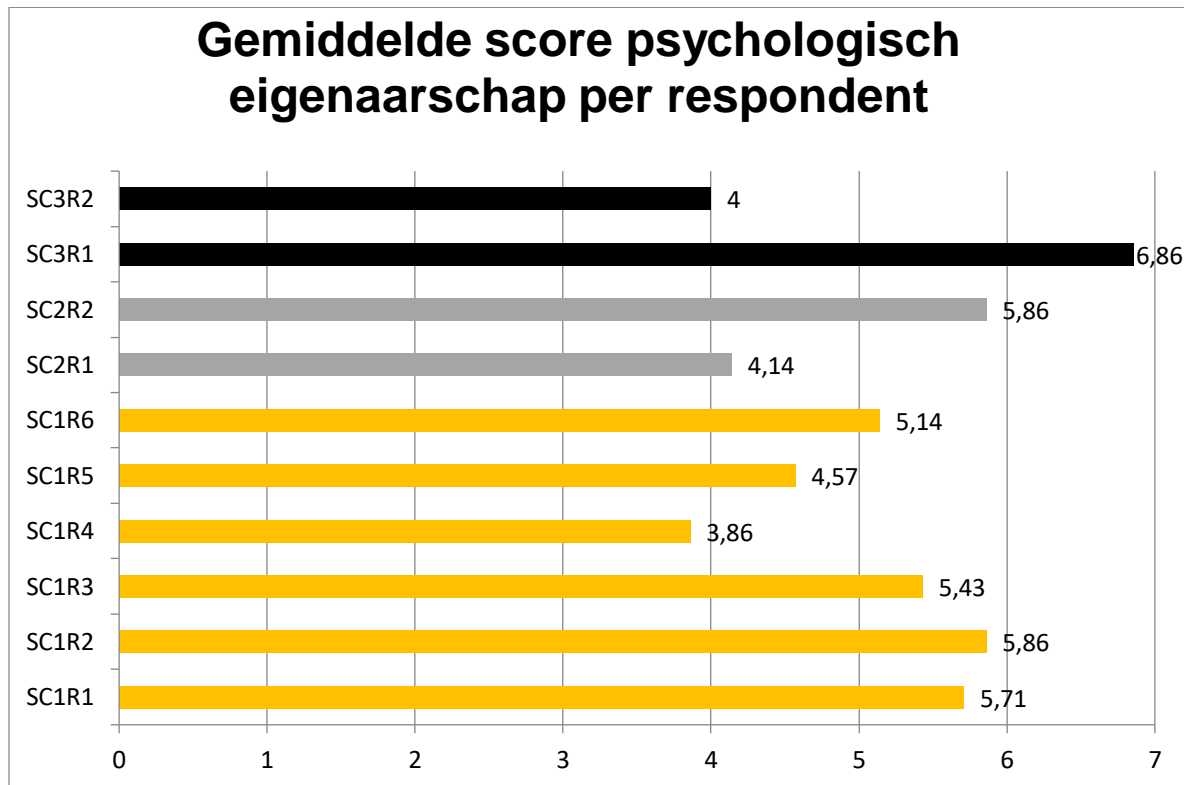
Tabel 9 Scores in psychologisch eigenaarschap per subcase en per individu

Subcase	Respondent	Rol	Gemiddelde score per individu
1 Gereed voor Duurzaamheid	SC1R1	Strateeg	5,71
	SC1R2	Projectleider	3,86
	SC1R3	Projectleider	5,43
	SC1R4	Ontvanger	5,86
	SC1R5	Ontvanger	4,57
	SC1R6	Projectleider	5,14
2: Efficiënte Operatie	SC2R1	Controleur	4,14
	SC2R2	Projectleider	5,86
3: Werken met de Omgevingswet			

SC3R1	Projectleider	6,86
SC3R2	Ontvanger	4,00

Hieronder staat een staafdiagram waarin psychologisch eigenaarschap per respondent en gecategoriseerd per case staat weergegeven.

Afbeelding 1 Gemiddelde score psychologisch eigenaarschap per respondent



Tabel 9 laat de gemiddelde scores psychologisch eigenaarschap per respondent zien. Met zeven stellingen hebben respondenten aangegeven in welke mate zij psychologisch eigenaarschap ervaren. Vervolgens is het gemiddelde genomen van de scores die de respondenten hebben aangegeven om een beeld te krijgen hoeveel psychologisch eigenaarschap wordt gevoeld op een zevenpunts-Likertschaal.

4.2. Blauwe veranderperspectieven

Resultaten van de diepte-interviews en documentonderzoek laten zien hoe medewerkers van een netbeheerorganisatie verandertrajecten ervaren die moeten bijdragen aan de energietransitie. Blauwe veranderperspectieven zijn als topics gebruikt om respondenten hier vragen over te stellen. Het gaat om vooraf resultaten bepalen, planmatig veranderen, monitoring van voortgang en tussentijdse bijsturing. De documenten zijn met dezelfde topics geanalyseerd.

4.2.1. Blauwe veranderperspectieven in diepte-interviews

Vooraf resultaten bepalen

Alle verandertrajecten hebben een plan waarin betrokken medewerkers onderbouwen wat de meerwaarde is van de resultaten. Die resultaten zijn vaak direct of

indirect uitgedrukt in financiële baten. De medewerkers plannen de beoogde output door resultaten op te knippen in wat zij in één kwartaal kunnen opleveren. Het geheel is een plan waarin rationeel stapsgewijs wordt gewerkt. Die resultaten worden dan over een periode van een jaar gepland. Een coördinator, die indirect betrokken is bij de verandertrajecten, zegt daarover het volgende:

“De lean business case bestaat dus uit de SMART-opbrengsten in termen van euro's, klanttevredenheid en medewerkersmotivatie. Dus we proberen meetbare aspecten te noemen voor [de organisatie]. Bijvoorbeeld verlaging van storingsminuten die ook weer vertaald kunnen worden naar euro's. Daar bestaat een lean business case uit. En die lean business case definiëren in termijnen van de komende twaalf maanden en de periode erna. En dat herijken we dus elk kwartaal. Dus terug naar het vorige.”
(Coördinator 1)

Medewerkers zien resultaten als een bijdrage aan de strategische doelstellingen van de netbeheerorganisatie. In de energietransitie realiseren netbeheerders de infrastructuur voor duurzame warmte zonder aardgas. Een strategische doelstelling van de netbeheerorganisatie is dan een vermindering van gasinfrastructuur in de nieuwbouw en in bestaande woningen. Subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid heeft resultaten die daaraan bijdragen.

“Kijk... de overall doelstellingen is dat we vanaf 2020 klaar ervoor zijn om op grote schaal al te kunnen faciliteren. Dat is het overall doel zeg maar. Kijk als ik het echt heb over de benefits voor de kortere termijn, dan zie ik vooral in de nieuwbouw dat we willen dat we dit jaar tot zo'n minimaal de helft van de nieuwbouwwoningen dat het nog met gas wordt gedaan. Vorig jaar was dat tachtig procent. Dit jaar zou dat vijftig procent moeten zijn, wat mij betreft. En dan volgend jaar afbouwend richting een nullijn. Dat is ook een KPI die op [organisatieniveau] gevolgd wordt. Een andere KPI die op [organisatieniveau] gevolgd wordt, is in welke mate halen we nu ook daadwerkelijk woningen van het gas af. Daar is een doel op gezet van hoeveel woningen dat zijn.”
(Strateeg – subcase 1: Gereed voor duurzaamheid, respondent SC1R1)

Planmatig veranderen

Waarom medewerkers een rationele benadering in verandertrajecten wordt gehanteerd, heeft te maken met schaarste aan middelen. Verandertrajecten maken gebruik van een beperkte capaciteit aan personeel van de IT-afdeling, de veranderafdeling (invoerders) en de operationele afdelingen (ontvangers). Ook is er een gelimiteerd budget. Bij de toekenning van deze middelen aan de verandertrajecten, prioriteert de netbeheerorganisatie op basis van de waarde van de beoogde uitkomsten. Een indirecte invoerder legt de planmatige methodiek uit:

“Dat houdt in dat we de veranderingen in de tijd uitzetten in volgorde. Als we de volgorde hebben, gaan we de onderlinge afhankelijkheden bepalen. Vervolgens gaan we per kwartaal bepalen welk stukje van de taart we toekennen. Waarom moeten we dat doen binnen [de organisatie]? Omdat we een bepaalde schaarste hebben aan resources. En die schaarste aan resources zitten op bepaalde vlakken: dat is de resources van [de veranderafdeling] - dat is maakfabriek 1 -, dat is schaarste in resourcing aan de IT-kant; de IT-scrumcapaciteit -dat is maakfabriek 2 hierin -, we hebben natuurlijk schaarste aan de businesskant. De business is bezig met de dagelijkse operatie, maar moet dus om de veranderingen te kunnen implementeren, hebben ze daar ook tijd voor nodig. Ook die tijd is schaars. En we hebben schaarste op het vlak van - dat is de laatste - budget.”
(Coördinator 1)

De planmatige wijze van veranderen op basis van capaciteit is ook naar voren gekomen in Subcase 2: Efficiënte Operatie. De projectleider laat weten dat er te weinig capaciteit is om de besparingsdoelstelling te behalen. Om toch bij te dragen aan de besparingsdoelstelling maakt de projectleider een planning op basis van welke besparingen kunnen worden behaald met de beschikbare capaciteit.

“Vanuit [de veranderafdeling], naast mij twee: een business consultant en een [proces expert]. Dat is de bezetting die we in Q2 gekregen hebben. Wat veel te weinig is, want daarom kunnen we ook nooit die [besparingsdoelstelling als bedrag] halen. Een van de dingen die we daarom hebben gezegd is dat we keuzes moeten maken. Je kan natuurlijk met z'n drieën, als ik mezelf even meetel, dan kun je niet [bedrag] besparen. Daar heb je gewoon meer voor nodig aan FTE's. We hadden in totaal 7 FTE gevraagd en met al onze uren bij elkaar hebben we 1,5 FTE. Dus ja, dan moet keuzes maken met welke deelprojecten je wel aan de slag gaat en de rest laat je dus liggen. 80% tot 90% is nu niet onder handen.”
(Projectleider – subcase 2: Efficiënte Operatie, respondent SCR2)

Welke besparingen moeten worden gedaan, wordt bepaald door de formele eigenaar van de besparingsdoelstellingen. Vervolgens kijkt de projectleider hoe invulling kan worden gegeven aan de gekozen besparingen en wanneer de ze worden uitgevoerd.

“In samenwerking met de business owner. Die heeft aangegeven dat een bepaald onderwerp daarbinnen, daar liepen ze al zo lang tegenaan te hikken. Hij wilde die als eerste afgestreept hebben. Dat betekent dat twee van de drie mensen vanuit [de veranderafdeling] daarmee aan de slag zijn gegaan. Dat punt is nu echt wel afgerond nu. Ze zijn nu bezig met de nazorg ervan. Ik ben vanuit mijn rol gaan kijken wat de wensen zijn op de andere punten en hoe we dat in gang kunnen zetten. En dan vooral richting de toekomst. Dus wat betekent dat voor Q3 en Q4. Dat doe ik met name in samenwerking met de business owner.”
(Projectleider – subcase 2: Efficiënte Operatie, respondent SCR2)

Monitoring van voortgang

Nadat de resultaten en plannen zijn vastgesteld, vindt de uitvoering en de monitoring plaats. De transcripten laten zien dat medewerkers de voortgang van de uitkomsten bijhouden. Formeel wordt iemand verantwoordelijk gemaakt voor deze realisatie. Als de uitkomst een financiële besparing betreft, worden verminderingen in kosten bijgehouden door de controleur. Echter, zoals later de analyse van de groene veranderaanpak duidelijk wordt, hoeven de uitkomstdoelstellingen niet per se te bestaan uit financiële besparingen.

“Daarmee gaan we dan kijken of we de beoogde [financiële uitkomst] die we opleveren ook daadwerkelijk opleveren. Dat is een stukje benefit management. Benefit management bestaat dus uit: wat denken we te gaan besparen; welk voordeel heeft het voor [de organisatie] per kwartaalproduct. Vervolgens gaan we ook monitoren binnen benefit management of die voordelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Binnen benefit management is dan ook belangrijk wie daar verantwoordelijk voor is. Dus wie ligt daar 's nachts wakker van als dat voordeel niet behaald wordt. De voordelen die aan de voorkant zijn uitgewerkt en worden verkocht. Daarvan willen we achteraf ook monitoren of ze daadwerkelijk gerealiseerd zijn.”
(Coördinator 2)

Het bijhouden van de voortgang op uitkomstdoelstellingen staat nog in de kinderschoenen. Het monitoren van uitkomsten wordt dan opgeknipt in twee activiteiten: het volgen van de voortgang van de beoogde uitkomst en het beoordelen of de uitkomst is gerealiseerd. Tijdens het interview met Controleur 1 – Subcase 2: Efficiënte Operatie is benadrukt dat er nu plannen zijn om vooral het volgen van de realisatie van uitkomsten op te zetten.

“Dat is een van de doelstellingen van [de financiële afdeling]. We hebben ook een eigen jaarplan van [de financiële afdeling]. We hebben een stuk of tien prioriteiten. Daar staat *benefit tracking* wel in die top tien. Nog niet eens toetsen van *benefits*, maar vooral dan het volgen. Van: haal ik mijn benefit. We zijn binnen [de organisatie] de afgelopen jaren heel erg goed of heel erg slecht - hoe je het noemt - in allerlei plannen maken en dat voeren we half of helemaal uit, maar we volgen eigenlijk helemaal niet of we halen wat we hebben toegezegd. Daarin wil je wel een slag maken.”

(Controleur 1 – Subcase 2: Efficiënte operatie, respondent SC2R2)

Tussentijdse bijsturing

Een projectleider verandert onhaalbare resultaten naar haalbare resultaten. Oorspronkelijk is een besparingsdoelstelling bepaald, maar die blijkt na verloop van tijd niet meer haalbaar te zijn. De projectleider stelt de resultaten bij op basis van wat nog realistisch is qua uitvoering.

“[Het verandertraject] houdt in dat we een besparingsdoelstelling binnen [naam operationele afdeling] moeten realiseren. Binnen [naam operationele afdeling] de doelstelling gekregen om [bedrag] moeten besparen. Met [dit verandertraject] zouden ze oorspronkelijk [bedrag] weten te besparen, mits die volledig uitgevoerd zou zijn. En dat weer over een heel jaar heen. Ik zeg oorspronkelijk, omdat ondertussen allerlei dingen gebeurd zijn, gewijzigd zijn etcetera, waardoor die bij lange na niet meer die omvang heeft.”

(Projectleider – subcase 2: Efficiënte Operatie, respondent SCR2)

Respondenten hebben aangegeven hoe zij verandertrajecten ervaren. Zij schetsen een beeld waarin resultaten worden opgesteld als bijdragen aan strategische doelstellingen van de netbeheerorganisatie. In een plan worden meetbare aspecten van de resultaten meegenomen. Het plan om de resultaten te behalen is ook gebaseerd op de capaciteit die beschikbaar is voor de verandertrajecten. De activiteiten die aan de resultaten bijdragen worden gepland in de tijd die beschikbaar is voor het verandertraject. Een projectleider stuurt bij als de resultaten niet meer haalbaar lijken te zijn.

4.2.2. Blauwe veranderperspectieven in documentenonderzoek

Documenten van de netbeheerorganisatie laten blauwe elementen zien. In het documentenonderzoek heb ik presentaties, projectplannen en rapportages bestudeerd. Presentaties laten verschillende planmatige elementen van verandertrajecten zien. Projectleiders van de veranderafdeling zijn beschikbaar, wanneer er een aanvraag wordt aangeleverd voor een verandertraject. In zo'n aanvraag is het een vereiste om aan te geven met welke resultaten er wordt bijgedragen aan de strategische doelstellingen van de netbeheerorganisatie. Ook moet worden aangegeven hoe de planning eruit ziet en hoe de voortgang wordt gemeten. Een ander document laat de rapportage van verandertrajecten zien. Hierin staat aangegeven wat het doel is en wat de huidige voortgang is.

4.3. Groene veranderperspectieven

Er zijn ook resultaten voor groene veranderperspectieven in verandertrajecten. In diepte-interviews en documentonderzoek heb ik gezocht naar bewijs voor reflectie over resultaten, gelegenheid om te reflecteren en in hoeverre resultaten worden bepaald door reflectie.

4.3.1. Groene veranderperspectieven in diepte-interviews

Reflectie over resultaten

Medewerkers reflecteren over resultaten. De projectleider van subcase 2: Efficiënte Operatie (respondent SCR2) geeft aan dat er wordt gereflecteerd om te prioriteren. Deze quote was ook aangehaald als wijze waarop geprioriteerde acties worden gepland. Echter, het kan ook worden geïnterpreteerd als reflectie over resultaten. De respondent stelt namelijk dat een business owner heeft aangegeven dat er resultaten zijn waar tegenop is gezien.

“In samenwerking met de business owner. Die heeft aangegeven dat een bepaald onderwerp daarbinnen, daar liepen ze al zo lang tegenaan te hikken. Hij wilde die als eerste afgestreept hebben. Dat betekent dat twee van de drie mensen vanuit [de veranderafdeling] daarmee aan de slag zijn gegaan. Dat punt is nu echt wel afgerond nu. Ze zijn nu bezig met de nazorg ervan. Ik ben vanuit mijn rol gaan kijken wat de wensen zijn op de andere punten en hoe we dat in gang kunnen zetten. En dan vooral richting de toekomst. Dus wat betekent dat voor Q3 en Q4. Dat doe ik met name in samenwerking met de business owner.”
(Projectleider – subcase 2: Efficiënte Operatie, respondent SCR2)

In subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid ervaart een projectleider reflectie als een onderdeel van het verandertraject. Er wordt een gelegenheid gepland om het over de resultaten te hebben. Hierin worden de resultaten en de effecten ervan geëvalueerd.

“We willen ook met elkaar gaan evalueren hoe het is gegaan, wat we ervan hebben geleerd en hoe we het de volgende keer anders kunnen doen. Daar ben ik ook trots op en blij mee dat we die *learning loop* ook *challengen*. Dat we die uitvraag ook bij de business doen om te vragen hoe het is gegaan. Hoe tevreden ben je nou eigenlijk zelf met die benefit? Want het is jullie benefit. Dan kunnen wij wel zeggen: ‘het is geïmplementeerd’, maar hoe blij ben jij er eigenlijk mee als ontvangende partij?”
(Projectleider, Subcase 1: Gereed voor duurzaamheid, respondent SC1R2)

Gelegenheid om te reflecteren

Een projectleider in subcase 3: Werken met de Omgevingswet ziet het hele verandertraject als een leerproces. Het gaat om reflecteren over wat nodig is voor de omgevingswet en wat de status is van de huidige processen, taken en competenties van medewerkers die bij vergunningen zijn betrokken. Daarnaast stelt de projectleider voor om mensen te begeleiden in de manier van denken die nodig is bij een nieuwe situatie waarin wordt gewerkt volgens de omgevingswet.

“Nou, mijn idee hierover is dat je enerzijds feitelijke kennis ophaalt en inzichtelijk maakt. Zo van: ‘de was en wordt’. Wat verandert er nou concreet en dat je dat ook duidelijk maakt aan mensen, zodat ze dat in hun rugzakje kunnen hebben. Dan hebben ze echt die kenniscomponent. Het andere stuk is op softskillsachtige trainingen gericht. Dat je daarin mensen meeneemt hoe hun *mindset* daarin is. Om ze daarmee meer bekend te laten maken. Ik zou dat zeker opteren om dat onder begeleiding te doen.”
(Projectleider 1 – Subcase 3: Werken met de Omgevingswet)

Resultaten worden bepaald door reflectie

De resultaten zijn een uitkomst van een leerproces. In subcase 3: Werken met de Omgevingswet is het nog onduidelijk wat de resultaten moeten zijn van het verandertraject. Leren wat de resultaten moeten zijn, is dan het doel wat wordt nagestreefd. De projectleider in subcase 3 zegt het volgende over de resultaten:

“Nee, die waren er niet, omdat niemand in de organisatie wist wat het nou inhield. Het was meer een soort buzz van: ‘we moeten hier iets mee, maar wat het nou eigenlijk inhoudt, was nog niet concreet genoeg.’ Dus dan is het niet zo dat er van tevoren benefits kunnen worden gedefinieerd. Naarmate het duidelijk werd wat de impact was en wat het inhoudt, dan kun je pas kijken wat de benefits zijn. Het was meer zo: we moeten hier iets mee. Nee, vooraf niet. Wet klinkt al heftig”

(Projectleider 1 – Subcase 3: Werken met de Omgevingswet)

“Wat ik al zei: ‘Ik denk dat de benefit is dat er meer gekeken wordt wat kan in plaats van naar wat mag’. Dat lijkt mij altijd wel wenselijk. Persoonlijk ben ik daar wel van. Ik kan me voorstellen dat ook een bedrijf als [de organisatie] dat we daar voordeel bij kunnen hebben. Tegelijkertijd kan het ook iets complexer worden, omdat het toch ineens mensen zijn die daar een andere mening over hebben. En die wellicht meer invloed hebben dan vroeger, maar daarvoor ken ik de wet nog niet goed genoeg. Dat kan ik niet beoordelen.”

(Ontvanger 2 – Subcase 3: Werken met de Omgevingswet)

Voor groene veranderperspectieven heb ik beperkt bewijs gevonden in de diepte-interviews. Met name in Subcase 3: Werken met de Omgevingswet is bewijs gevonden voor een groen veranderperspectief. In Subcase 1: Efficiënte Operatie geeft de projectleider aan dat er wordt gereflecteerd op resultaten om de prioriteiten te bepalen voor vervolgstappen. In subcase 2 en 3 hebben respondenten aangegeven dat gelegenheid voor reflectie deel uitmaakt van het verandertrajecten. Een projectleider in subcase 2: Gereed voor Duurzaamheid legt uit dat er tussentijds wordt gereflecteerd over de resultaten. In Subcase 3: Werken met de Omgevingswet zijn de beoogde resultaten nog niet helder. Daarom wordt het verandertraject ook gezien als leerproces en wordt het leren als doel op zich gezien.

4.3.2. Groene veranderperspectieven in documentenonderzoek

Het groene perspectief op veranderen komt alleen terug in het verandertraject waarin expliciet leren als benadering wordt gehanteerd. De presentatie over de methoden en in het aanvraagformulier voor verandertrajecten staan nauwelijks of geen elementen van reflectie. Wat enigszins in de buurt komt, zijn processen over monitoring of evaluatie. Echter, hier is voornamelijk de nadruk gelegd op meetbare aspecten. In Subcase 3: Werken met de Omgevingswet komen wel elementen van een groen veranderperspectief terug. Het verandertraject is opgedeeld in drie sporen waarin wordt geleerd hoe de omgevingswet wordt geïmplementeerd in de processen, werkzaamheden en benodigde competenties van medewerkers die met vergunningen werken.

4.4. Perspectieven op invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap

In diepte-interviews hebben respondenten ook verklaringen gegeven voor psychologisch eigenaarschap. Zoals eerder aan bod gekomen in de behandeling van literatuur over psychologisch eigenaarschap, stelt Pierce et al. (2001) dat psychologisch

eigenaarschap wordt bepaald door invloed, persoonlijke investering en het vergaren van kennis over hetgeen waar eigenaarschap over wordt gevoeld. Hieronder neem ik de verklaringen per invloedsfactor door.

4.4.1. Invloed uitoefenen

Respondenten hebben aangegeven hoe zij hun invloed op de resultaten van de verandertrajecten ervaren. Aan respondenten heb ik bijvoorbeeld gevraagd hoe zij hun invloed op beoogde resultaten ervaren en hoeveel invloed zij hebben op het sturen op resultaten.

Invloed op resultaten

Een ontvanger uit subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid ervaart invloed op het realiseren van de resultaten. Het gaat dan vooral over aspecten waar de ontvanger wel invloed heeft op de realisatie.

“Dan moeten we even knippen. Als we het over [Gereed voor Duurzaamheid] hebben, dan denk ik dat als we boven- en ondergronds combineren, dan heb ik absoluut invloed. Dat is eigenlijk gewoon: geloof ik hier echt in, spreek ik het hier ook uit naar de groep en druk ik er hard op. Dat zorgt ervoor dat mensen gaan rennen en dat er succes komt. Of succes, dat we doen wat er staat. Dat we het gaan testen en gaan proberen. Op dat vlak heb ik absoluut invloed op de realisatie van benefits. (Ontvanger – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

Een medewerker kan ook minder invloed op de resultaten worden ervaren als er andere partijen betrokken zijn. Een medewerker laat weten dat er hooguit een indirect effect op aardgasvrij bouwen. Andere partijen buiten de organisatie hebben ook invloed hebben op het realiseren van de beoogde uitkomsten. Zo wordt expliciet de invloed van het gemeentebestuur benoemd door een van de invoerders van subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid:

“En daaronder kun je de activiteiten die wij verrichten binnen die ene pijler, kun je allemaal wel scharen. Dan kun je kijken in welke mate heeft dat dan invloed daarop. Niet alles is heel direct toewijsbaar; deze actie die wij hebben gedaan heeft resultaat op deze benefit. Het vertelt wel wat in welke mate wij als [naam organisatie] een bijdrage leveren aan die benefit. Het is niet alleen [naam organisatie] die daar invloed op uitoefent. Het is ook een burgemeester en wethouder. Het college van gemeente die uiteindelijk door het tekenen van convenanten aardgasvrij bouwen input levert en leidend moet zijn naar haar bouwers toe.”
(Invoerder 2 – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid).

Invloed op sturing op resultaten

De ontvanger in subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid bevestigt de beperkte invloed op resultaten. De ontvanger ervaart alleen indirecte invloed via de processen die de resultaten bepalen.

“Op Wet VET en bijvoorbeeld op de inkeerregeling, ja dat is meer afstemming. Daar heb ik persoonlijk niet heel veel invloed op dat resultaat nee. Ik heb meer invloed op hoe we het doen en niet direct invloed op het resultaat.”
(Ontvanger – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

Voor de uitkomstdoelstelling voelt één van de invoerders geen eigenaarschap, maar voor de realisatie ervan wel. De uitkomstdoelstellingen zijn dan vastgesteld over een verandertraject dat bestaat uit meerdere subprojecten. Een respondent maakt een

distinctie tussen de uitkomstdoelstellingen en het proces om ze te realiseren. Het eerste wordt niet als bezit van de invoerder gezien, maar het tweede wel.

“Ik zie het niet als mijn benefit. Zo ervaar ik het ook niet, maar ik voel wel het eigenaarschap voor om tot een realisatie te komen, want die benefit hebben we hoog over geplaatst als een benefit.”

(Projectleider 2 – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

Een laag gevoel van eigenaarschap kan worden verklaard wanneer een individu geen invloed ervaart. Als een individu niet betrokken wordt in het besluitvormingsproces, dan kan dat worden ervaren als een gebrek aan invloed. Als het verandertraject dan toch wordt voorgezet, dan kan dat leiden tot een laag gevoel van eigenaarschap. Een ontvanger verklaart dat als volgt:

“Ik denk dat het ook niet helemaal strookt met andere initiatieven die er lopen. Dat betekent dat er conflicterende belangen zijn. Dan heb ik het gevoel dat het nog wel eens doorgedrukt wordt. In ieder geval dat het een succes moet worden en dat het niet per se de beste weg is. Dat resulteert in ieder geval dat ik me minder eigenaar voel van een bepaald thema of onderwerp.”

(Ontvanger – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

4.4.2. Persoonlijk investeren

Een andere invloedsfactor van psychologisch eigenaarschap is het ervaren van persoonlijke investeringen. Hierbij heb ik gevraagd naar de persoonlijke bijdragen aan de resultaten en in welke mate de resultaten echt van hen zijn.

Persoonlijk bijdragen

Een medewerker kan psychologisch eigenaarschap ervaren wanneer hij persoonlijk bijdraagt aan het verandertraject. Een medewerker kan input hebben geleverd bij het opstellen van de uitkomstdoelstellingen. Zo worden de beoogde uitkomsten ook deels als bezit ervaren. Een strateeg motiveert dit als volgt:

“Ik voel me wel heel erg verbonden met de doelstellingen op dat portfolio, wat ik er in heb gezet. Dus dat vind ik wel waar ik een hoge mate van verantwoordelijkheidsgevoel voor heb.”

(Strateeg – subcase 1: Gereed voor duurzaamheid)

Als de input van een individu niet wordt meegenomen, dan voelt hij er weinig eigenaarschap voor. Al is iemand het er inhoudelijk mee eens, toch zorgt het gebrek aan inbreng voor minder eigenaarschapsgevoelens. Eén van de ontvangers legt het uit met het voorbeeld van een huis.

“[Gereed voor Duurzaamheid] wordt weliswaar door de markt ingegeven, maar het wordt vanuit relatief een staforganisatie georganiseerd. Ik ga een beetje chargeren: vanuit een ivoren toren [adres van de organisatie] is zoiets bedacht en wordt het ook weggezet. Nu chargeer ik het, want ik vind het initiatief absoluut goed. Alleen op het moment dat je niet mee hebt mogen denken, is dat hetzelfde als je een huis mag kopen. Het feit dat je er lekker woont, betekent niet dat het je zelf niet beter had gedaan als je voor je eigen gevoel had mogen meedenken.”

(ontvanger – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

Later in het interview is de ontvanger er explicieter over. Als een uitkomstdoelstelling niet zelf is bedacht, dan wordt er geen eigenaarschap voor gevoeld.

“Ik voel me daar niet volledig eigenaar van. Puur omdat ik het niet bedacht heb. Misschien is dat ook wel een fout van mij; het *not invented here syndrom*. Dat is zo'n bekende uitspraak. Ik denk dat het ergens echt aan mij ligt, maar ik vind dat lastig om je er dan echt eigenaar over te

voelen.”

(Ontvanger – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

“Ik denk dat het ook niet helemaal strookt met andere initiatieven die er lopen. Dat betekent dat er conflicterende belangen zijn. Dan heb ik het gevoel dat het nog wel eens doorgedrukt wordt. In ieder geval dat het een succes moet worden en dat het niet per se de beste weg is. Dat resulteert in ieder geval dat ik me minder eigenaar voel van een bepaald thema of onderwerp.”

(Ontvanger – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

Persoonlijk verlengstuk

Het bijdragen aan zaken waar iemand affiniteit mee heeft, kan zorgen voor een hoge mate van psychologisch eigenaarschap. Als er activiteiten plaatsvinden in een verandertraject waar een betrokkene ook persoonlijk achter staat, dan kan iemand zich er mee verbinden. Dit kan leiden tot eigenaarschapsgevoelens. Een projectleider verheldert dit als volgt:

“De omgevingswet is nu een beetje het excuus, maar participatie, het proactief worden en heeft met de energietransitie te maken. Het is iets wat [naam organisatie] sowieso moet doen. Waar ik zelf ook wel in geloof en wat ik persoonlijk heel leuk vind. Ik heb wel affiniteit met zulk soort vraagstukken.” (Projectleider – subcase 3: Werken met de Omgevingswet)

Er kan een sterke verbinding ontstaan met de beoogde uitkomsten wanneer een medewerker al vanaf het begin van een verandertraject is betrokken. Hoe langer iemand verbonden is met de uitkomsten, hoe meer kennis erover ontstaat. Een ontvanger omschrijft de volgende interpretatie:

“Als je aan iets begint, het project wordt dan toch, in mijn geval, toch mijn kindje. Dan wil je wel van het begin tot het einde wil je dat doen.”

4.4.3. Kennis vergaren

Ook het vergaren van kennis wordt als bron voor psychologisch eigenaarschap heb ik bestudeerd. In de context van het voelen van eigenaarschap hebben respondenten aangegeven dat ze weten wat de resultaten zijn en in welke mate ze actief op de hoogte blijven van het realiseren van de resultaten.

Het hebben van kennis

Kennis hebben over de strategie lijkt verwant te zijn met het voelen van eigenaarschap. Een duurzame gebouwde omgeving is een beoogde uitkomst in de energietransitie. Een respondent die hier eigenaarschap voor voelt, spreekt met lokale overheden af wat de netbeheerder hierin gaat realiseren. De strateeg verwoordt het belang van de uitkomsten:

“Nou, omdat je ziet van op het moment dat ik die markt activeer en we daar allemaal convenanten neerzetten en we zeggen van ‘kom, deze beweging en wij faciliteren het.’ Als wij dan vervolgens niet in staat zijn om het goed te doen, dan is dat een directe inbreuk op je positie buiten. Dat maakt het voor mij belangrijk dat er goede eigenaarschap is om het goed te doen. Uiteindelijk word ik er ook in de buitenwereld erop aangekeken dat het niet loopt.” (strateeg – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

Later in het interview is het argument verduidelijkt. De strateeg is al op de hoogte van komende ontwikkelingen. Hiermee wordt een verbinding gemaakt met de beoogde uitkomsten. Het gaat om de volgende passage:

“Dit fenomeen is wel iets wat wij heel lastig vinden als organisatie hoe je dit op een goede manier doet. Heel veel change activiteiten zijn al dingen die nu al in de business zitten. Die hebben ook echt wel de aandacht omdat het vandaag ergens piekt, kraakt en pijn doet, terwijl dit thema nog iets is wat als een tsunami eraan komt. Waar nu nog het pieken en kraken nu nog niet is, maar wat wel... Je moet voorstellen dat je op een flatgebouw staat en je ziet die tsunami op je afkomen en de eerste die dat ziet. Hoe krijg je dit nou op een goede manier georganiseerd. Dat is wel een vraagstuk waar wel worsteling mee is.”
(Strateeg 1 – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

Psychologisch eigenaarschap is ook geobserveerd bij een medewerker die op de hoogte is van het belang van de uitkomstdoelstelling. De respondent heeft aangegeven dat de beoogde uitkomsten van het verandertraject kunnen bijdragen aan een hoger doel van de afdeling. Dit werd als volgt uitgelegd:

“Ik weet echt inhoudelijk wat mijn *epic* kan betekenen voor het besparingsdoelstelling.”
(Projectleider – subcase 2: Efficiënte Operatie)

Omgekeerd wordt een gebrek aan kennis over het verandertraject in verband gebracht met een lage mate van psychologisch eigenaarschap. Een projectleider laat blijken dat betrokkenen voornamelijk op de hoogte zijn over hun eigen deel. Hoe dit verder aansluit op de rest van de initiatieven of hoe het geheel van verandertraject eruit ziet, weet men minder goed. De invoerder verklaart:

“De meeste mensen die aan deze benefits werken, vinden dat het een van hun [verandertraject] doelstellingen zijn. Ik vind deze even lastig, want de vertaling naar hun [verandertraject] doelstellingen... Wat je merkt is dat heel veel mensen met wie je werkt van de business niet eens weten hoe [het verandertraject] eruit ziet. Ze weten hoe hun onderdeel in de epic eruit ziet. Dus vandaar dat ik hem op een beetje mee eens heb gezet. Zij vinden dan heel van hun onderwerp. Ze vinden het dan ontzettend belangrijk en kunnen heel goed toelichten wat de waarde van dat onderwerp is, maar hebben geen idee hoe dat past in het totaalplaatje. Dus volgens mij hebben we daar nog wel wat te doen. Wij als [projectleiders], maar ook als business owner.”
(Projectleider - subcase 2: Efficiënte Operatie)

Een andere respondent bevestigt deze uitleg. Een gebrek aan inhoudelijke kennis over strategische doelen en beoogde uitkomsten wordt gekoppeld aan verminderde eigenaarschapsgevoelens. Een ontvanger beschrijft dat men op de operationele afdeling onbekend is met de strategie, doordat ze niet worden voorgelicht.

“Misschien heb je er net een goede bij zitten. Vervolgens vraag je wat een *feature* is en wat onze strategische doelen zijn. Strategische doelen, ik merk dat daar nog echt wel op in wordt gezet met een kick-start bijeenkomst en dat is goed, maar hoe we dat vervolgens gaan realiseren met elkaar? Ik denk dat we het moeilijk vinden om dat uit te leggen én dat is het ook. En dat we vervolgens ook als [uitvoerende afdelingen] heel snel overstappen tot de orde van de dag. Wat is het gevolg? Dat je je als organisatie niet meegenomen voelt in die ontwikkeling die we doormaken. Ik denk dat je het MT-plus van [naam operationele afdeling] heel concreet vraagt wat staat er nu in deze drie epics staat, de grootste drie epics die [naam operationele afdeling] raken, dat is [Gereed voor Duurzaamheid], [naam verandertraject] en [Efficiënte Operatie]. Een groot deel van de populatie weet dat niet. Dat komt omdat we ze niet meenemen en het niet belangrijk maken.”
(Ontvanger – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

Naast geringe inhoudelijke kennis, kan ook meespelen dat men nauwelijks weet hoe verandertrajecten worden bestuurd. Niet alle betrokkenen zijn bekend met termen als *epic* en *feature* van het Scaled Agile Framework (Knaster & Leffingwell, 2018). Het

ontbreken van kennis hierover lijkt dan in de weg te staan voor het voelen van eigenaarschap. De ontvanger beschrijft dat op de volgende manier:

“Wat ik lastig vind met de hele epic structuur is... We zijn hier nu in [plaatsnaam] en spreek hier tien willekeurige mensen aan en vraag wat een epic is en ze hebben hier allemaal geen flauw idee.” (Ontvanger – subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid)

5. Analyse

De analyse verbindt het onderzoeksdoel met de resultaten. Hierin heb ik de empirische deelvragen als leidraad genomen. Het gaat hier om de mate van psychologisch eigenaarschap, het verklaren van psychologisch eigenaarschap en de perspectieven op verandertrajecten.

Tabel 8 Scores in psychologisch eigenaarschap per subcase en per individu

Subcase	Respondent	Rol	Gemiddelde score per individu	Gemiddelde score per subcase
1: Gereed voor Duurzaamheid				5,10
	SC1R1	Strateeg	5,71	
	SC1R2	Projectleider	3,86	
	SC1R3	Projectleider	5,43	
	SC1R4	Ontvanger	5,86	
	SC1R5	Ontvanger	4,57	
	SC1R6	Projectleider	5,14	
2: Efficiënte Operatie				5,00
	SC2R1	Controleur	4,14	
	SC2R2	Projectleider	5,86	
3: Werken met de Omgevingswet				5,43
	SC3R1	Projectleider	6,86	
	SC3R2	Ontvanger	4,00	

5.1. Psychologisch eigenaarschap in de netbeheerorganisatie

Met de stellingen hebben respondenten aangegeven in welke mate zij psychologisch eigenaarschap ervaren. De resultaten (Tabel 8) laten zien dat zij in verschillende gradaties psychologisch eigenaarschap aangeven. De analyse van deze resultaten is ook van belang voor het toetsen van de hypothese over het ervaren van psychologisch eigenaarschap.

5.1.1. Analyse individuele scores

Op basis van de resultaten in tabel 8 zijn verschillen in scores waar te nemen. De hoogste gemiddelde score is 6,86 afkomstig van de projectleider van subcase 3: Werken met de Omgevingswet (respondent SC3R1) geeft aan dat er veel psychologisch eigenaarschap wordt ervaren. Een van de projectleiders van subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid (respondent SC1R4) heeft met een gemiddelde score van 3,86 de laagste score van psychologisch eigenaarschap onder alle respondenten.

Naast grote verschillen zijn er ook respondenten met vergelijkbare gemiddelde scores psychologisch eigenaarschap. De projectleider van subcase 2: Efficiënte Operatie heeft met de stellingen dezelfde mate van psychologisch eigenaarschap aangegeven als een van de geïnterviewde ontvangers van subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid (respondent SC1R2). Beide hebben een score van 5,86.

5.1.2. Analyse scores op basis van rollen

Er kan ook naar psychologisch eigenaarschap worden gekeken op basis van de rol van de medewerker in het verandertraject (zie tabel 5). In deze analyse is het gemiddelde genomen van de gemiddelde scores per rol. Het beeld dat ontstaat is dat de strateeg en de projectleiders meer psychologisch eigenaarschap ervaren, dan ontvangers en controleurs van veranderingen.

Tabel 9: Gemiddelde scores op basis van rollen in verandertrajecten

Rol	Gemiddelde score
Strateeg	5,71
Projectleider	5,43
Ontvanger	4,14
Controleur	4,14

Een belangrijke opmerking is dat het niet gaat om causaal verband tussen de rol in een verandertraject en psychologisch eigenaarschap. Dit beeld is alleen gebaseerd op de respondenten die hebben meegedaan aan de survey-feedback. De respondenten zijn direct betrokken bij de verandertrajecten. Met N=10 is er geen sprake van een representatieve steekproef van de netbeheerorganisatie waar een paar duizend medewerkers.

5.1.3. Analyse scores per subcase

Als de subcases onderling met elkaar worden vergeleken, zijn er niet zulke grote verschillen waar te nemen als bij de vergelijkingen tussen individuen of rollen. Tabel 6 laat psychologisch eigenaarschap per subcase zien. Hiervoor heb ik per subcase het gemiddelde genomen van alle gemiddelde scores van individuele respondenten. Subcase 3: Werken met de omgevingswet laat met 5,43 de hoogste gemiddelde score zien. Subcase 2: Efficiënte operatie heeft de laagste score, echter het scheelt maar één tiende punt met Subcase 1 Gereed voor duurzaamheid. Subcase 3 en Subcase 1 hebben een verschil van 0,43.

Tabel 10: Scores per subcase

Subcase	Gemiddelde score
1 Gereed voor Duurzaamheid	5,10
2 Efficiënte Operatie	5,00
3 Werken met de Omgevingswet	5,43

De kleine verschillen tussen de subcases gelden natuurlijk alleen voor deze analyse. Het zegt niets over vergelijkingen met andere verandertrajecten in de netbeheerorganisatie. Als ik de subcases met andere verandertrajecten in de netbeheerorganisatie zou vergeleken, dan zouden er ook grotere of nog kleinere verschillen kunnen voorkomen in de mate waarin psychologisch eigenaarschap wordt ervaren. Hierover geven de resultaten geen inzicht.

5.1.4. Gradaties van psychologisch eigenaarschap

Medewerkers ervaren in verschillende gradaties psychologisch eigenaarschap in verandertrajecten van een netbeheerorganisaties. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 5: in welke mate wordt psychologisch eigenaarschap ervaren over uitkomstdoelstellingen. De bovenstaande analyses laten zien dat individuen verschillende scores geven. Er zijn hoge en lage gradaties van psychologisch eigenaarschap waargenomen. Een aantal respondenten hebben vergelijkbare gradaties van psychologisch eigenaarschap aangegeven. Hiermee kan ook hypothese 1 worden getoetst.

Dan zijn er nog verschillen waar te nemen als de scores worden geclusterd. Als er naar de scores op basis van rollen wordt gekeken, lijkt het beeld te ontstaan dat bepaalde rollen meer psychologisch eigenaarschap hebben. Dit geldt alleen voor de onderzoekspopulatie. Het zegt niks over causale verbanden of de rest van de netbeheerorganisatie.

Ook zijn er verschillen tussen verandertrajecten waargenomen. De resultaten van scores die zijn geclusterd op basis van subcase laat zien dat er geen grote verschillen zijn in de mate waarin psychologisch eigenaarschap wordt ervaren. Echter, dit zegt alleen wat over deze vergelijkingen en niet over vergelijkingen met andere verandertrajecten in de netbeheerorganisatie.

Hypothese 1: Er is sprake van psychologisch eigenaarschap over uitkomstdoelstellingen kan dus worden bevestigd. De resultaten laten zien dat er psychologisch eigenaarschap wordt ervaren over de uitkomstdoelstellingen van de verandertrajecten. Analyses laten zien dat de mate waarin psychologisch eigenaarschap wordt ervaren, kan verschillen. Er zijn verschillen per individu, rol en subcase. Medewerkers ervaren psychologisch eigenaarschap dus in verschillende gradaties.

5.2. Perspectieven op invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap

Resultaten laten zien dat de invloedsfactoren op verschillende wijzen worden geïnterpreteerd door de onderzoekspopulatie. Pierce et al. (2001) stelt dat psychologisch eigenaarschap kan worden bevorderd door invloed uit te oefenen, te investeren met persoonlijke aandacht en ideeën en in het bezit te zijn van kennis. Een analyse van de resultaten laat zien hoe deze invloedsfactoren worden geïnterpreteerd. Dit helpt bij het beantwoorden van tweede deelvraag.

5.2.1. Perspectieven op invloed

De resultaten laten zien dat respondenten verschillende beelden hebben bij hun invloed op uitkomstdoelstellingen in verandertrajecten. Die beelden kunnen worden opgedeeld in invloed op resultaten of invloed op sturing van processen die bijdragen aan de uitkomstdoelstellingen.

Er is bewijs gevonden voor het ervaren van invloed op uitkomstdoelstellingen. Het gaat dan vooral om de invloed op het realiseren van de uitkomstdoelstellingen. Een ontvanger ervaart invloed omdat er directe betrokkenheid met de realisatie wordt ervaren. Verder geeft een respondent aan dat hij beperkte invloed ervaart, omdat er ook andere partijen zijn die invloed uitoefenen op de doelstellingen. Zo ervaart een strateeg beperkte invloed, omdat naast de netbeheerorganisatie, de overheid en bouwers ook invloed hebben op het realiseren van aardgasvrije infrastructuur.

Invloed op sturing van processen die bijdragen aan de uitkomstdoelstellingen is een ander perspectief. Een projectleider laat weten dat er geen directe invloed wordt ervaren op de resultaten. Hij ervaart invloed op het proces. Echter, het omgekeerde is ook waargenomen. Er wordt minder invloed ervaren als processen worden vormgegeven zonder afstemming. Een ontvanger laat weten dat er dan geen rekening wordt gehouden met zijn perspectieven.

Hypothese 2: Er wordt invloed op uitkomstdoelstellingen ervaren is dus deels aangenomen. De perspectieven laten zien dat er direct en indirect invloed wordt ervaren op de realisatie van de uitkomstdoelstellingen. Directe invloed wordt ervaren, als er directe betrokkenheid is met de realisatie. Beperkte directe invloed wordt ervaren als ook andere partijen invloed hebben. Dan kan ook indirecte invloed worden ervaren op de processen die bijdragen aan de realisatie van de uitkomstdoelstellingen. Medewerkers kunnen ook beperkte indirecte invloed ervaren als zij niet worden betrokken bij het vormgeven van de processen.

5.2.2. Perspectieven op persoonlijke investering en aandacht

Persoonlijke bijdragen en verlengstukken zijn perspectieven die zijn waargenomen in de resultaten. Hierin worden persoonlijke bijdragen geassocieerd met een gevoel van verbinding en verantwoordelijkheid.

Persoonlijk bijdragen

Medewerkers ervaren dat zij persoonlijke bijdragen doen bij het realiseren van de uitkomstdoelstellingen. De strateeg voelt zich erg verbonden met de doelstellingen die er door hem zelf zijn aangedragen. Dit koppelt hij aan een hoge mate van verantwoordelijkheidsgevoel.

Andersom ervaart een andere medewerker een gebrek aan persoonlijke bijdrage. Een ontvanger heeft aangegeven inhoudelijk achter een uitkomstdoelstelling te staan. Echter, doordat hij niet was betrokken bij het opstellen ervan, voelt hij zich er minder betrokken mee.

Ook wordt de realisatie van uitkomstdoelstellingen gezien als een verlengstuk van het nastreven van persoonlijke drijfveren. Een projectleider laat weten dat hij affiniteit heeft met participatie en de energietransitie. Hij ervaart de realisatie van de uitkomstdoelstellingen niet alleen als belangrijk voor de netbeheerorganisatie, maar ook voor zichzelf.

Hypothese 3: Er worden persoonlijke investeringen in uitkomstdoelstellingen ervaren kan ook deels worden aangenomen. Ik heb bewijs gevonden voor de interpretatie dat er persoonlijk is bijgedragen aan de uitkomstdoelstellingen. Hierbij maakt een medewerker een verbinding met de uitkomstdoelstelling en de verantwoordelijkheid die erbij wordt gevoeld. Daarentegen is door een andere medewerker ervaren dat er geen bijdrage is geleverd, als hij niet is betrokken bij de besluitvorming rondom uitkomstdoelstellingen. Bovendien ervaart een andere medewerker een persoonlijke bijdrage als een persoonlijk verlengstuk als dit ook is gekoppeld aan een intrinsieke motivatie.

5.2.3. Perspectieven op kennis vergaren

Perspectieven op kennis heb ik in de analyse ingedeeld op inhoud en proces. Inhoudelijke kennis over strategie van de netbeheerorganisatie wordt bijvoorbeeld gekoppeld aan de uitkomstdoelstellingen in een verandertraject. Daarnaast geeft de analyse aandacht aan de kennis over de processen in een verandertraject.

Meerdere respondenten geven aan dat zij in het bezit zijn van inhoudelijke kennis over de uitkomstdoelstellingen. De strateeg koppelt zijn psychologisch eigenaarschap aan zijn kennis over strategie om de gebouwde omgeving aardgasvrij te maken. Verder is ook de projectleider van subcase 2: Efficiënte operatie is op de hoogte hoe de uitkomstdoelstellingen van het verandertraject kan bijdragen aan hogere besparingsdoelstellingen.

Ook ervaart een medewerker dat collega's beperkt op de hoogte zijn van de strategie of bepaalde uitkomstdoelstellingen van verandertrajecten. Er wordt ervaren dat betrokken medewerkers alleen weten welke uitkomstdoelstellingen voor hen van belang zijn. Ze zijn dan niet op de hoogte van andere aspecten van het verandertraject.

Dan is er ook een perspectief waarbij collega's totaal op de hoogte zijn van de strategie en de uitkomstdoelstellingen van verandertrajecten. Dit wordt door de ontvanger verklaard, doordat hij ervaart dat medewerkers van een uitvoerende afdeling niet worden meegenomen met de strategie en verandertrajecten.

Een gebrek aan kennis over de processen binnen een verandertraject wordt ook ervaren. De verandertrajecten worden uitgevoerd volgens een bepaalde projectmanagementmethode met specifieke terminologie. Een medewerker verklaart dat collega's niet op de hoogte zijn van de terminologie en de wijze waarop de verandertrajecten worden uitgevoerd.

Hypothese 4: Er wordt bezit van kennis over de uitkomstdoelstelling ervaren kan slechts deels worden bevestigd. Op basis van de analyse kan worden gesteld dat er inhoudelijke kennis wordt ervaren over strategie en de uitkomstdoelstellingen. Omgekeerd is ook bewijs gevonden van gebrek aan deze inhoudelijke kennis onder collega's van respondenten. Hierbij is verklaard dat medewerkers van een uitvoerende afdeling onvoldoende worden meegenomen met de strategie. Dan is er ook een gebrek aan proceskennis bij verandertrajecten. Men lijkt niet op de hoogte te zijn van een gehanteerde projectmanagementmethode met bijhorende terminologie.

5.3.4. Het ervaren van invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap

De bovenstaande analyses van de invloedsfactoren geven antwoord op de vierde deelvraag: Hoe ervaren medewerkers de invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap? Er is een diversiteit aan perspectieven op de invloedsfactoren invloed, persoonlijke investering en kennis vergaren. Daarnaast is er een onderscheid tussen inhoud en proces.

Bij iedere onderzochte invloedsfactor van psychologisch eigenaarschap zijn er erkennende en ontkennende perspectieven. Er zijn respondenten die bijvoorbeeld hun invloed op uitkomstdoelstellingen bevestigen, maar er zijn ook perspectieven waarin respondenten hun invloed ontkennen. Deze wisselende beelden gelden ook voor

invloedsfactoren persoonlijke investeringen en kennis. De invloedsfactoren worden weliswaar ervaren, maar het gebrek ervan wordt ook waargenomen.

Dan lijkt er ook een tweedeling terug te komen op het gebied van inhoud en proces. Dit is naar voren gekomen bij de analyses van invloedsfactoren invloed en kennis. Zo is er bijvoorbeeld inhoudelijke kennis over de uitkomstdoelstellingen en een gebrek aan proceskennis. Dat er geen onderscheid tussen inhoud en proces is waargenomen bij de invloedsfactor persoonlijke investering, wil niet zeggen dat dit er niet is. Het is nu alleen niet expliciet naar voren gekomen in de resultaten van de interviews.

Tabel 11 Analyse van interpretaties van invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap

Invloedsfactor	Interpretaties
Invloed uitoefenen	<ul style="list-style-type: none"> • invloed wordt ervaren vs. invloed wordt niet ervaren • invloed op inhoud • invloed op kennis
Persoonlijke investering	<ul style="list-style-type: none"> • persoonlijke investering wordt ervaren vs. persoonlijke investering wordt niet ervaren
Kennis vergaren	<ul style="list-style-type: none"> • kennis vergaring wordt ervaren vs. kennis vergaring wordt niet ervaren • kennis vergaring op inhoud • kennis vergaring op kennis

Medewerkers van een netbeheerorganisatie laten wisselende ervaringen zien als de invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap worden bestudeerd. Het ervaren van invloed, persoonlijke investeringen en kennis vergaren wordt zowel erkend als ontkend. Daarnaast wordt bij invloed en kennis onderscheid gemaakt tussen inhoud en proces.

5.3. Perspectieven op verandertrajecten

In de diepte-interviews heb ik de respondenten gevraagd naar hun perspectieven op verandertrajecten. De onderstaande analyse koppelt de resultaten aan de blauwe en groene veranderperspectieven. Hiermee wordt inzicht verkregen in hoe medewerkers van een netbeheerorganisatie kijken naar verandertrajecten in de energietransitie.

5.3.1. Perspectieven op blauw

In de resultaten laten de rationeel-empirische elementen van blauw zien. Vooraf wordt bepaald wat de resultaten van het verandertraject zijn en vervolgens wordt de realisatie planmatig georganiseerd. De voortgang wordt gemonitord en op basis daarvan kan tussentijds worden bijgestuurd. Met diepte-interviews en een documentonderzoek zijn hierover resultaten verzameld.

Strategische doelstellingen en meetbare aspecten staan centraal bij het vooraf bepalen van resultaten van verandertrajecten. De strateeg (respondent) heeft aangegeven dat uitkomstdoelstellingen van verandertrajecten bijdragen aan de strategie van de netbeheerorganisatie om de gebouwde omgeving aardgasvrij te maken. Daarnaast hebben medewerkers ook meetbare aspecten genoemd om resultaten te benoemen als beoogde resultaten van verandertrajecten. Deze aspecten komen ook terug in de projectdocumenten van de subcases.

Vervolgens wordt het plan verder uitgewerkt op basis van inzet, planning en prioritering. Aangezien er beperkt personeel beschikbaar is vanuit de veranderafdeling, plannen medewerkers op basis daarvan gepland hoeveel inzet er is in een verandertraject. Hierdoor kunnen er bijvoorbeeld in subcase 2: Efficiënte operatie minder resultaten worden behaald dan van tevoren was vastgesteld. Beoogde resultaten worden dan geprioriteerd om een nieuwe planning te maken van wat wel wordt gerealiseerd op basis van de inzet.

Respondenten geven aan dat de voortgang van de realisatie van de resultaten wordt bijgehouden. Er worden bijvoorbeeld financiële resultaten gemonitord die moeten voldoen aan de beoogde resultaten. Echter, een controleur laat weten dat dit nog nauwelijks wordt gedaan. Alleen het volgen van de resultaten wordt uitgevoerd. De controleurs hebben het wel als doel gesteld om de beoogde resultaten te toetsen aan uitkomstdoelstellingen.

Bijsturing is alleen waargenomen in een interview met een projectleider van subcase 2: Efficiënte operatie. Hij heeft aangegeven dat de beoogde resultaten moesten worden bijgesteld, omdat het niet meer realistisch was dat ze nog zouden worden behaald. Er is toen een realistische planning gemaakt om resultaten te behalen die bijdragen aan de uitkomstdoelstelling.

Hypothese 5: Een blauw veranderperspectief wordt gehanteerd in verandertrajecten is grotendeels bevestigd. Verandertrajecten hebben resultaten die vooraf zijn bepaald en een koppeling hebben met de strategische doelstellingen. Ook worden ze opgesteld als meetbare resultaten. Het plannen van de activiteiten die bijdragen aan de uitkomstdoelstellingen wordt gedaan op basis van beschikbare medewerkers van de veranderafdeling en een prioritering van beoogde resultaten. De voortgang wordt vervolgens bijgehouden, maar het toetsen van resultaten aan de uitkomstdoelstelling wordt nog niet gedaan. Bijsturing vindt plaats op basis van een realistische planning van prioriteiten.

5.3.2. Perspectieven op groen

Bij de analyse van een groen perspectief in verandertrajecten heb ik gekeken naar reflectie over resultaten, gelegenheid om te reflectie en resultaten die worden bepaald door reflectie.

Reflectie over resultaten is gekoppeld aan prioritering en evaluatie. De projectleider van subcase 2: Efficiënte Operatie heeft aangegeven dat er over de behaalde en beoogde resultaten is geflecteerd om een prioritering te maken van komende activiteiten. In subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid laat een projectleider weten dat reflectie is gehanteerd als evaluatie van de realisatie van de uitkomstdoelstellingen.

Een gelegenheid om te reflecteren wordt door respondenten gezien als evaluatiemoment en als werkwijze in verandertrajecten. Respondenten laten weten dat evaluatie een gelegenheid is dat in een verandertraject plaatsvindt om te reflecteren over hoe er is bijdragen aan de uitkomstdoelstelling. Daarnaast is reflectie ook een werkwijze in een verandertraject. De projectleider van subcase 3: Werken met de Omgevingswet ziet reflectie als middel om erachter te komen hoe vergunningsprojecten volgens

de omgevingswet moeten worden gewijzigd. Ook moet hier gereflecteerd worden op de manier van denken die nodig is.

Het resultaat zien als een product van reflectie is door respondenten alleen ervaren in subcase 3: Werken met de Omgevingswet. Aangezien nog niet helder is hoe de processen, werkzaamheden, competenties en manier van denken nog moeten worden veranderd, is het verhelderen daarvan nu een doel op zich. Het resultaat wordt door de respondent beschouwd als een leren hoe er moet worden veranderd voor de omgevingswet.

Hypothese 6: Een groen veranderperspectief wordt gehanteerd in verandertrajecten kan maar deels worden bevestigd. Subcase 2: Efficiënte operatie lijkt alleen reflectie op resultaten te bevatten. Reflectie is dan nodig voor prioritering. In subcase 1: Gereed voor duurzaamheid is gering bewijs gevonden. Volgens respondenten wordt reflectie alleen gehanteerd voor evaluatie en daar wordt ook een gelegenheid voor gecreëerd in het verandertraject. Met name in subcase 3: Werken met de Omgevingswet wordt een groen veranderperspectief gehanteerd. De respondent laat weten dat er continu wordt gereflecteerd op de resultaten. Het is een werkwijze om netbeheerorganisatie gereed te maken voor de omgevingswet en het reflecteren is een doel op zich.

5.3.3. Interpretaties van verandertrajecten

De analyse van de veranderperspectieven in de verandertrajecten heb ik gebruikt om antwoord te geven op deelvraag 3: Hoe worden de verandertrajecten ervaren? De veranderperspectieven blauw en groen (De Caluwé en Vermaak, 2014) vormen de basis voor het empirisch onderzoek en de analyse.

In alle subcases herken ik voornamelijk elementen van het veranderperspectief blauw. Het is een beeld van meetbare resultaten die door medewerkers van tevoren worden bepaald op basis van de strategie. De planning wordt bepaald op basis van beschikbare inzet van personeel en prioritering van beoogde resultaten. Resultaten worden gevolgd. De controleur heeft plannen om ze in de toekomst ook te toetsen aan uitkomstdoelstellingen. Bijsturing vindt plaats om een realistische planning te maken van de realisatie van resultaten en het behalen van de uitkomstdoelstelling.

Subcase 1 en 2 hebben een aantal elementen groen. Subcase 1 laat zien dat reflectie wordt gebruikt om te evalueren hoe er is bijgedragen aan de uitkomstdoelstelling. Reflectie op resultaten vindt in subcase 2 plaats om te prioriteren op welke beoogde resultaten er moet worden ingezet.

In subcase 3 heb ik de meeste elementen van een groen veranderperspectief waargenomen. Er wordt gereflecteerd op de resultaten, omdat het nog niet duidelijk is hoe de vergunningsprocessen moeten worden aangepast voor de omgevingswet. Reflectie is dan een werkwijze om te leren hoe de netbeheerorganisatie zich moet aanpassen. Het resultaat is dan een product van reflecteren.

Overwegend herken ik een blauw veranderperspectief in de casestudy binnen de netbeheerorganisatie. Alle subcases hebben elementen van veranderperspectief blauw. Er zijn wel wat elementen van groen te vinden en in het verandertraject dat is gericht op de omgevingswet komt groen het meest tot uiting.

6. Conclusie

6.1. Psychologisch eigenaarschap in verandertrajecten van de energietransitie: inzichten over houdingen bij organisatieveranderingen in de publieke sector

In dit onderzoek heb ik psychologisch eigenaarschap in verandertrajecten van een netbeheerorganisatie in de energietransitie bestudeerd. De uitkomsten van het onderzoek heeft, met een blik op de netbeheerder, een inkijkje gegeven in de uitvoering van de energietransitie. Nederland heeft internationale klimaatdoelstellingen overgenomen om klimaatverandering tegen te gaan. Eén van de maatregelen is de energietransitie; de overgang naar duurzame energie waarvoor ook een aanpassing in de energie-infrastructuur is vereist. Voor dat laatste zijn netbeheerders verantwoordelijk. Dat zijn de semipublieke organisaties die de wettelijke taak hebben om de gas- en elektriciteitsnetinfrastructuur te beheren. De energietransitie zorgt ervoor dat hun processen, diensten en producten moeten worden aangepast. Dit onderzoek laat met een casestudy zien hoe de netbeheerorganisatie met verandertrajecten bijdraagt aan uitkomstdoelstellingen die zijn gekoppeld aan de energietransitie.

Hiermee kan inzicht worden verkregen in houdingen van medewerkers bij organisatieveranderingen in de publieke sector. Bereidheid om te veranderen is namelijk cruciaal in het meenemen van medewerkers in verandertrajecten. Inzicht in psychologisch eigenaarschap als houding in verandertrajecten draagt bij aan kennis over verandermanagement in de publieke sector en het realiseren van de energietransitie. Het is een aanvulling op kennis over houdingen bij organisatieveranderingen, zonder dat bijvoorbeeld een bepaalde publieke motivatie als uitgangspunt is genomen. Hierover is de volgende onderzoeksvraag gesteld: Hoe ervaren medewerkers eigenaarschap in verandertrajecten in een uitvoerende publieke organisatie in de energiesector en wat is daarvan de positieve of negatieve impact op de voortgang van de verandering? De onderzoeksvraag beantwoord ik met behulp van de deelvragen.

De theorie van psychologisch eigenaarschap heb ik bestudeerd om in te gaan op de invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap. Psychologisch eigenaarschap gaat over de relatie tussen een individu en een object. Dit komt ook voor in de organisatiecontext. Medewerkers hebben meer steun voor een verandering als zij er eigenaarschap voor voelen. Het individu voelt psychologisch eigenaarschap wanneer er wordt ervaren dat er invloed wordt uitgeoefend, persoonlijke investeringen worden gedaan en kennis wordt vergaard (Pierce et al., 2001). Dit is ook het antwoord op deelvraag 1: Welke factoren beïnvloeden psychologisch eigenaarschap?

Vervolgens heb ik kennis verzameld over perspectieven op veranderingen. Hiervoor heb ik dankbaar gebruik gemaakt van het werk van De Caluwé en Vermaak (2014). Binnen hun metatheorie over organisatieveranderingen heb ik gezocht naar antwoorden op deelvraag 2: Welke perspectieven op verandering zijn relevant? Blauwe en groen als veranderperspectieven zijn gekozen om te bestuderen hoe medewerkers de verandertrajecten ervaren. De motivatie voor deze keuze heeft te maken met de beschikbare verandertrajecten in de casestudy en de mogelijkheid om dieper op 2 veranderperspectieven in te gaan.

Na het literatuuronderzoek heb ik empirisch onderzoek gedaan naar psychologisch eigenaarschap. Met een survey-feedback is onderzoek gedaan in een casestudie met drie subcases in de netbeheerorganisatie. Dat is begonnen met een stellingenlijst waarmee de mate van psychologisch eigenaarschap inzichtelijk is geworden (Van Dyne & Pierce). De resultaten geven antwoord op deelvraag 3: In welke mate wordt psychologisch eigenaarschap gevoeld bij uitkomstdoelstellingen die bijdragen aan de energietransitie? Er wordt in verschillende gradaties psychologisch eigenaarschap gevoeld over de uitkomstdoelstellingen. Er zijn verschillen en gelijkenissen te tussen individuele scores, scores per rol en subcase.

Hoe medewerkers in verandertrajecten de invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap ervaren komt aan bod bij deelvraag 4. Respondenten laten verschillende interpretaties zien van de invloedsfactoren invloed uitoefenen, persoonlijke investeringen en kennis vergaren. De invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap worden erkend of ontkend. Daarnaast wordt bij het uitoefenen van invloed en het vergaren van kennis onderscheid gemaakt tussen de inhoud van uitkomstdoelstellingen en het proces van de realisatie van de uitkomstdoelstellingen.

Met deelvraag 5: Wat zijn de perspectieven op de verandertrajecten? heb ik verkend hoe medewerkers in een netbeheerorganisatie veranderingen ervaren. De verandertrajecten die in de subcases zijn onderzocht, hebben volgens de interpretaties van de respondenten alle elementen van blauw. Resultaten van verandertrajecten worden van tevoren bepaald door ze meetbaar te maken en te koppelen aan de strategie van de netbeheerorganisatie. Projectleiders plannen de verandertrajecten op basis beschikbare inzet van de veranderafdeling en prioritering van ontvanger. De controleur volgt de voortgang van de realisatie van de uitkomstdoelstellingen, maar het toetsen of ze worden behaald, moet nog worden geïmplementeerd. Elementen van een groen veranderperspectief komen voornamelijk in subcase 3: Werken met de Omgevingswet naar voren. Omdat het voor de netbeheerorganisatie nog onbekend is wat de nieuwe wet voor de vergunningsprocessen betekent, staat het reflectie op de huidige en de beoogde situatie centraal.

Concluderend heb ik met dit onderzoek een beeld geschetst van hoe medewerkers van een netbeheerorganisatie eigenaarschap ervaren over uitkomstdoelstellingen in verandertrajecten in de energietransitie. Medewerkers kunnen in verschillende gradaties psychologisch eigenaarschap ervaren. Dit kan per medewerker, rol of verandertraject verschillen. Er is diversiteit in hoe medewerkers de invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap interpreteren. Het ervaren van invloed, persoonlijke investeringen en kennis vergaren wordt zowel erkend als ontkend. Dit reflecteert in hun steun of weerstand voor de verandering. Voor het ervaren van invloed en het vergaren van kennis is door medewerkers wel een verschil ervaren tussen inhoud en proces van de uitkomstdoelstellingen. Deze houdingen en interpretaties vinden plaats in verandertrajecten die voornamelijk empirisch-rationeel worden ervaren. Tot slot heb ik ook reflecterende perspectieven op verandering gevonden in een verandertraject waarin het nog onbekend is wat de beoogde uitkomst moet zijn. Het leren wordt daar gezien als doel op zich.

6.2. Discussie

De uitkomsten en conclusies van dit onderzoek dragen bij aan kennis over het meenemen van medewerkers meenemen in de energietransitie én aan inzichten over houdingen bij verandermanagement in de publieke sector. Logischerwijs is de generaliseerbaarheid daardoor beperkt. De uitgebreide illustratie kan bovendien bijdragen aan complexiteit die de helderheid van het onderzoek vermindert. Ook kan de suggestie zijn gewekt dat er inzicht is verkregen in causaliteit. Verder is het van belang dat er wordt gereflecteerd op de keuze twee van vijf veranderkleuren en wat een aanleiding kan zijn voor vervolgonderzoek.

6.2.1. Aanbevelingen voor netbeheerorganisaties in de energietransitie

Medewerkers van netbeheerorganisaties kunnen benodigde veranderingen in de energietransitie steunen als zij zich hier eigenaar erover voelen. Dit lijkt ook van groot belang te zijn. Het realiseren van de benodigde infrastructuur voor duurzame energie raakt namelijk direct dan wel indirect het werk van ruim 20.000 medewerkers die in de Nederlandse netbeheersector werkzaam zijn. Deze thesis laat zien hoe eigenaarschap kan worden bevorderd en welke aandachtspunten moeten worden meegenomen.

De invloedsfactoren van psychologisch eigenaarschap kan als leidraad worden gebruikt om medewerkers mee te krijgen in de energietransitie. Het is dan een vereiste dat medewerkers de gelegenheid krijgen om invloed uit te oefenen, persoonlijke investeringen te doen en kennis kunnen vergaren in / over hetgeen waar eigenaarschap over moet worden gevoeld. Het advies om medewerkers mee te laten beslissen in verandertrajecten. Het kan dan gaan over de doelstellingen of hoe bepaalde aspecten moeten worden uitgewerkt. Zo ervaart een medewerker invloed. Dan beveel ik aan om medewerkers de gelegenheid te geven om ideeën aan te dragen. Hiermee kan een medewerker ervaren dat hij persoonlijk investeert in de verandering. Ook moet een medewerker op de hoogte worden gehouden over de verandering om kennis te kunnen vergaren en een verbinding ermee te ervaren.

Aanvullend lijkt het verstandig om bij het uitoefenen van invloed en het vergaren van kennis onderscheid te maken tussen de inhoud en het proces van veranderingen. Dit laten de resultaten van het onderzoek zien. Medewerkers kunnen in verandertrajecten hun invloed ervaren op de doelstellingen of op het proces dat bijdraagt aan de doelstellingen. Deze distinctie heb ik ook waargenomen bij het vergaren van kennis. Medewerkers kunnen op de hoogte zijn van de doelstellingen van het verandertraject én / of van de processen die horen bij een gehanteerde projectmethodiek.

De steun van medewerkers voor veranderingen in de energietransitie kan door netbeheerders worden verhoogd door eigenaarschap te faciliteren. Voor het netbeheer in Nederland lijkt dit relevant te zijn om de vele medewerkers daarin mee te nemen. In verandertrajecten die bijdragen aan de energietransitie geef ik het advies om gelegenheden te creëren voor het uitoefening van invloed, het doen van persoonlijke investeringen en kennis vergaring. Let wel op mogelijke distincties tussen inhoud en proces. Netbeheerorganisaties kunnen zo steun krijgen voor de energietransitie als medewerkers hier eigenaarschap over voelen.

6.2.2. Bijdrage door uitgebreide illustratie van psychologisch eigenaarschap

Met dit onderzoek is meer zicht gekregen op houdingen bij organisatieveranderingen in de publieke sector. De kwalitatieve onderzoeksstrategie en de casestudymethode heeft geleid tot een uitgebreide beschrijving van psychologisch eigenaarschap. Medewerkers kunnen in verschillende gradaties psychologisch eigenaarschap ervaren. Bovendien heb ik een beeld geschetst van perspectieven van medewerkers op de invloedsfactoren en de wijze waarop het verandertraject plaatsvindt.

Een belangrijk inzicht is dat interpretaties van de invloedsfactor gericht kunnen zijn op specifieke onderdelen van het object waarover psychologisch eigenaarschap wordt gevoeld. Dit onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers, bij het ervaren van invloed uitoefenen en kennis vergaren, onderscheid kunnen maken tussen inhoud van het object en het proces rondom het object.

Echter, hierbij is het belangrijk om op te merken dat dit inzicht alleen is aangetoond binnen dit onderzoek. Er kunnen dus nauwelijks generaliserende uitspraken worden gedaan over andere verandertrajecten binnen dezelfde netbeheerorganisatie van de casestudies. Ook is het niet aangetoond dat het aannemelijk is dat het voor andere netbeheerorganisaties, uitvoerende organisaties in energiesector en / of elders in de publieke sector. Hooguit kan er rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat er gradaties van psychologisch eigenaarschap kunnen worden ervaren en dat er wisselende ervaringen zijn met de invloedsfactoren en veranderperspectieven.

Ook kunnen er geen uitspraken worden gedaan over causaliteit. Weliswaar is het gehanteerde conceptueel model is gebaseerd op causale verbanden bij houdingen in veranderingen (Oreg et al. 2011) en psychologisch eigenaarschap (Pierce et al., 2001). Toch is er geen causaal verband aangetoond met de resultaten van dit onderzoek. Er is een verkenning gedaan naar de mate van psychologisch eigenaarschap en er is onderzocht hoe de invloedsfactoren worden ervaren.

Voor kennis over verandermanagement in de publieke sector is de bijdrage van dit onderzoek vooral gericht op de houdingen bij verandertrajecten. Er is een beeld geschetst van de betekenisgeving bij houdingen door gebruik te maken van psychologisch eigenaarschap. Hiermee is een bijdrage geleverd aan hoe medewerkers zich verbonden kunnen voelen met doelstellingen van verandertrajecten.

Het onderzoek is een poging om in te zoomen op houdingen bij verandertrajecten in de publieke sector. Wellicht heeft het een beperkte helderheid gegeven door de veelheid van concepten en contexten. De context van de energietransitie waarin verandertrajecten met uitkomstdoelstellingen van de netbeheerder die de infrastructuur gereed moet maken voor duurzame energie is gecombineerd met het gebruik van literatuur over zowel psychologisch eigenaarschap als veranderperspectieven. Dit heeft bijgedragen aan de complexiteit van het onderzoek. Toch is hiermee getracht om meer inzicht te krijgen in hoe medewerkers in de publieke sector zich verbonden voelen met ingrijpende veranderingen.

6.2.2. Reflectie op het hanteren van twee van de vijf veranderperspectieven

Reflectie over de gehanteerde perspectieven op verandering is nodig om de meerwaarde van de keuze voor diepgang en pragmatiek te beoordelen. De

veranderperspectieven blauw en groen zijn gebruikt om ook inzichtelijk te maken hoe medewerkers van een netbeheerorganisatie verandertrajecten in de energietransitie ervaren. Dit zijn maar twee van de vijf veranderperspectieven van De Caluwe en Vermaak (2014).

Blauw en groen lijken goed te passen bij de verandertrajecten van de subcases. Er zijn bij alle verandertrajecten elementen van blauw gevonden en in één verandertraject waren veel elementen van groen aanwezig. Alle verandertrajecten hebben rationeel-empirische elementen van blauw. Bij subcase 3: Werken met de Omgevingswet is vooral groen toegepast om te leren hoe de netbeheerorganisatie haar processen moet aanpassen.

Toch kan ik niet uitsluiten dat ook elementen van geel, wit en rood zijn ervaren. In de resultaten zijn hiervoor weinig aanwijzingen gevonden. Dat heeft vooral te maken met het feit dat hier niet naar is gevraagd. Toch heeft bijvoorbeeld een ontvanger van subcase 1: Gereed voor Duurzaamheid aangegeven dat sommige verandertrajecten en uitkomstdoelstellingen erdoorheen worden gedrukt. Dit zou opgevat kunnen worden als geel, omdat er gebruik wordt van macht en hiërarchie om veranderen door te voeren.

De keuze om alleen de veranderperspectieven blauw en groen te bestuderen, heeft dus beschrijvingen van verandertrajecten in de energietransitie opgeleverd. Echter het heeft er ook voor gezorgd dat mogelijke andere veranderperspectieven niet in kaart zijn gebracht. Er is een aanwijzing gevonden dat ook sprake kan zijn van een geel veranderperspectief.

6.2.3. Causaliteit bestuderen in vervolgonderzoek

De uitkomsten van dit onderzoek laat ook kansen zien voor vervolgonderzoek. Aangezien dit onderzoek alleen heeft gezorgd voor een uitgebreide beschrijving van psychologisch eigenaarschap als houding bij verandertrajecten in de energietransitie, is er maar beperkte generaliseerbaarheid. Met een kwantitatief onderzoek naar de invloedsfactoren en de mate waarin medewerkers psychologisch eigenaarschap ervaren in meerdere netbeheerorganisaties, zouden er meer generaliserende uitspraken kunnen worden gedaan.

Literatuurlijst

- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34, 761-778.
- Bartunek, J.M. & Moch, M.K. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483-500.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W. & DePalma, J.A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182-206
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking: Survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Bianchi, C. & Peters, B. (2018). Measuring Coordination and Coherence: Assessing Performance Across the Public Sector. In Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E. & Bianchi, C. (eds). *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector* (pp. 307-329). Palermo, Italië: Springer International Publishing
- Bonollo, E. & Zuccardi Merli, M. (2018). Performance Reporting in Italian Public Universities: Activities in Support of Research, Teaching and the “Third Mission”. In Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E. & Bianchi, C. (eds). *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector* (pp. 307-329). Palermo, Italië: Springer International Publishing
- Bouchez, L. (1999). Liberalisation of the Netherlands Electricity Market. *Utilities Law Review*, 10(4), 152-157.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bradley, G. (2010). *Benefit Realisation Management* (2th edition). Aldershot, United Kingdom: Gower Publishing.
- Bryson, J.M, Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456.
- Cavalluzzo, K.S. & Ittner, C.D. (2004). Implementing performance measurement innovations: Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 243-267.
- Chih, Y. & Zwikaël, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33,

352-362.

- Christensen, T., Laegreid, P. & Stigen, I.M. (2006). Performance Management and Public Sector Reform: The Norwegian Hospital Reform. *International Public Management Journal*, 9(2), 113-139.
- Cresswell, J.W. & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, Canada: Sage.
- De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2014). *Leren veranderen* (2^e editie.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Dawkins, S., Wei Tian, A., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 163-183.
- Diefenbach, T. (2009) New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2005). New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467-494.
- Chutz, M.H. & Larson, J.S. (2006). Implementing Change on the Front Lines: A Management Case Study of West Feliciana Parish Hospital. *Public Administration Review*, 66(5), 725-729.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: And Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Elektriciteitswet 1998. (2016, 1 juli). Geraadpleegd op 16 mei 2018, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0009755/2016-07-01>
- Europese Commissie (23 november 2017). *Verslag van de commissie aan het Europees Parlement en de Raad: verslag over de werking van de Europese koolstofmarkt* [beleidsrapport].
- Furby, L. (1980). The Origins and Early Development of Possessive Behavior. *Political Psychology*, 2(1), 30-42.
- Gaswet 2000. (2016 november 2016). Geraadpleegd op 16 mei 2018, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0011440/2016-07-01>
- Hamann, P.M. (2017). Towards a contingency theory of corporate planning: a systemic literature review. *Management Review Quarterly*, 67, 227-289.

- Hermanowicz, J. C. (2002). The great interview: 25 strategies for studying people in bed. *Qualitative sociology*, 25(4), 479-499.
- Hoggett, P. (1996). New Modes of Control in the Public Service. *Public Administration*, 74, 9-32
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hornstein, H.A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33, 291-298.
- Hughes, O.E. (2003). Strategic Management. In *Public management and administration: an Introduction*. Palgrave, 132-148.
- Irani, Z. & Love, P.E.D. (2002). Developing a frame of reference for ex ante IT/IS investment evaluation. *European Journal of Information Systems*, 11, 74-82.
- Knaster, R. & Leffingwell, D. (2018). *SAFe Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Enterprises* (2nd edition). Boston, The United States: Addison-Wesley Professional
- Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production economics*, 41, 23-35.
- Levine, L.E. (1983). Mine: Self-Definition in 2-Year-Old Boys. *Developmental Psychology*, 19(4), 544-549.
- Karp, T. (2005). Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modeling. *Journal of Change Management*, 5(1), 87-96.
- Klijn, E.-H. (2002). Governing Networks in the Hollow State: Contracting out, process management or a combination of the two. *Public Management Review*, 4(2), 149-165.
- Masquardt, M. & Wadill, D. (2004). The power of learning in action learning: a conceptual analysis of how the five schools of adult learning theories are incorporated within the practice of action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 1(2), 185-202.
- Maylor, M., Brady, T., Cooke-Davies, T. & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24, 663-674.
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71-84.

- Micheli, P. & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.
- Ministerie van Economische Zaken (7 december 2016). *Energieagenda: naar een CO2-arme energievoorziening*. [beleidsdocument].
- Moore, M.H. (2014). Public Value Accounting: Establishing the Philosophical. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477.
- Movares (1 juni 2016). *De waarde van flexible laden: Verkenning van de waarde van demand response bij het laden van elektrische voertuigen*. [onderzoeksrapport]
- Müller, R. & Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.
- Netbeheer Nederland (23 November 2017a). *Netwerkagenda: 10-puntenplan voor een succesvolle energietransitie*. [visiedocument]. Geraadpleegd van https://www.netbeheernederland.nl/_upload/Files/Netwerkagenda_114.pdf
- Netbeheer Nederland (23 November 2017b). *Net voor de toekomst: Een vooruitblik op de energievoorziening in 2050*. [visiedocument]. Geraadpleegd van https://www.netbeheernederland.nl/_upload/Files/Net_voor_de_Toekomst_115.pdf
- Netbeheer Nederland (27 februari 2018) *Ambitie en realisme bij begin Klimaatakkoord*. [nieuwsbericht]. Geraadpleegd van <https://www.netbeheernederland.nl/nieuws/ambitie-en-realisme-bij-begin-klimaatakkoord--1221>
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Osborne, S.P. (2006). The New public Governance. *Public Management Review*, 8(3), 337-387
- Peppard, J. (2007). The conundrum of IT management. *European Journal of Information Systems*, 16, 336-345.
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298-310
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending A Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Pierce, J.L., Rubenfeld, S.A. & Morgan, S. (1991). A Conceptual Model of Process

- and Effects. *The Academy of management Review*, 16(1), 121-144.
- Proschansky, H.M., Fabian, A.K. & Kaminoff, R. (1983). Place-Identity: Physical world socialization of the self. *Journal of Environmental Psychology*, 3, 57-83.
- Rajala, T., Laihonon, H. & Vakkuri, J. (2018). Shifting from Output to Outcome Measurement in Public Administration-Arguments Revisited. In Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E. & Bianchi, C. (eds). *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector* (pp. 3-23). Palermo, Italië: Springer International Publishing
- Richtlijn 96/92/EG. (1996, 19 december). Geraadpleegd op 16 mei 2018 van <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?qid=1526470205178&uri=CELEX:31996L0092>
- Rijksoverheid (23 februari 2018) *Kabinet geeft startschot voor Klimaatakkoord*. [nieuwsbericht] Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/02/23/kabinet-geeft-startschot-voor-klimaatakkoord>
- Rijksoverheid (12 december 2015). *Nederland stemt in met historisch klimaatakkoord* [nieuwsbericht]. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/nieuws/2015/12/12/nederland-stemt-in-met-historisch-klimaatakkoord>
- Rijksoverheid (z.d.). *Nieuwe omgevingswet maakt omgevingsrecht eenvoudiger* [nieuwsbericht]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/vernieuwing-omgevingsrecht>
- Rudmin, F.W. & Berry, J.W. (1987). Semantics of Ownership: A Free-Recall Study of Property. *The Psychological Record*, 37(2), 257-268.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th edition). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Smaling, A. (2003). Inductive, analogical, and communicative generalization. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(1), 52-67.
- Stewart, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 16-21.
- Strategiedocument netbeheerder (2018) (niet publiekelijk toegankelijk)
- Stoddart, M.C.J. (2007). Ideology, Hegemony, Discourse: A Critical Review of Theories of Knowledge and Power. *Social Thought & Research*, 28, 191-225.
- Stoker, G. (2006). A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.

- Thomas, P.G. (2006). From Good Intentions to Successful Implementation: The Case of Patient Safety in Canada. *Canadian Public Administration*, 49(4), 415-440.
- United Nations (12 december 2015). *Paris Agreement*. Geraadpleegd van <https://unfccc.int/process/the-paris-agreement/what-is-the-paris-agreement>
- Wijzigingswet Elektriciteitswet 1998 en Gaswet. (2014, 1 augustus). Geraadpleegd van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0020608/2014-08-01>
- Wijzigingswet Elektriciteitswet 1998 en Gaswet – Voortgang Energietransitie (2016, 8 december). Geraadpleegd van <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?id=2016Z23658&dossier=34627>
- Williams, T., Klakegg, O.J., Magnussen, O.M. & Glaspool, H. (2010). An investigation of governance frameworks for public projects in Norway and the UK. *International Journal of Project Management*, 28, 40-50.
- Van Dyne, L. & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Verschuren, P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4e druk). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Yang, K. & Holzer, M. (2006). The performance-trust link: Implications for performance measurement. *Public Administration Review*, 66(1), 114-126.
- Yin, R.K. (2008). *Case study research: design and methods* (4th edition). United Kingdom, London: Sage.
- Zwikael, O. & Smyrk, J. (2012). A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value. *British Journal of Management*, 23, 6-22.