



*“Hoe speelt psychologisch eigenaarschap een rol bij continu verbeteren?”*

*Een casestudy bij een gemeente*

**Pauline G. (551196)**

Master Thesis, Management van Verandering, Erasmus Universiteit Rotterdam, Nederland

---

## Informatie

Afstudeercoach: Marja Flory

Meelezer: Paul Aertsen

Versiebeheer: 1.0

Datum: 25-08-2021

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis ter afronding van de executive Parttime Master Bedrijfskunde (PMB) aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, afstudeerrichting Management van Verandering. Het leidende concept van deze casestudy betreft psychologisch eigenaarschap. Dit is een gevoelstoestand wat ik persoonlijk binnen mijn organisatorische context (te)veel ervaar, of wellicht ervaren anderen dit naar mijn inziens te weinig? Zonder context is er immers geen betekenis. Ongeacht of deze beleving ook andermans werkelijkheid zijn, de interesse om meer over dit concept te leren was gewekt. Dit onderzoek heeft mij dan ook nieuwe inzichten gegeven wat bijdraagt aan een betere invulling van mijn rol.

Mijn lange termijn ambitie heb ik nooit kunnen duiden in de vorm van een specifieke functie, maar één ding wist ik wel zeker: Ik ben nog niet klaar met groeien. Ongeacht mijn hoge mate van self-efficacy, wat één van de behoeften is welke ten grondslag ligt aan psychologisch eigenaarschap, staat doorgroeien binnen de overheid in de meeste gevallen inherent aan het hebben van 'het juiste papiertje'. Dit is voor mij dan ook de motivatie geweest om te starten met deze wetenschappelijke opleiding. Het maken van deze keuze loonde zich vrijwel direct in een nieuwe functie. Daarnaast merk ik dat ik mijn nieuw verkregen inzichten niet alleen tijdens werk kan toepassen, maar ook privé. Dit ervaar ik als minstens zo waardevol. Hiervoor wil ik dan ook mijn dank uitspreken aan de opleiding, met in het bijzonder mijn afstudeercoach Marja Flory en meezeer Paul Aertsen. Daarnaast wil ik zeker niet voorbij gaan aan wijlen Mariette Kaandorp, wie met veel passie, geduld en kennis haar inzichten heeft gedeeld.

Gedurende het afstudeertraject zijn we met een klein groepje medestudenten iedere vrijdagochtend online samengekomen om te sparren en om elkaar te motiveren, iets wat zeker heeft bijgedragen. Hiervoor wil ik Hans, Hapte, Kim en Lieke bedanken. Daarnaast had ik de afgelopen 2 jaar zeker niet zo makkelijk kunnen doorlopen zonder de steun en begrip van mijn vriend.

## Abstract

Psychologisch eigenaarschap is een complex fenomeen waar verschillende definities aan gegeven worden en wat ieder individu anders kan ervaren, desondanks verwachten organisaties over het algemeen wel een bepaalde mate van psychologisch eigenaarschap bij medewerkers. Zo ook bij de Z van de gemeente X. De Z-organisatie heeft een opgave geformuleerd waarbij continu verbeteren centraal staat. Deze opgave ligt ten grondslag aan dit onderzoek. Onder continu verbeteren wordt de intentie van de Z-organisatie om continu, op basis van signalen van de klanten, professionals en ander stakeholders, te leren en de organisatie en dienstverlening door te ontwikkelen verstaan (Opgave Kwaliteit, 2020). Dit behelst tevens de houding en het gedrag van de medewerkers en het leiderschap dat nodig is om continu verbeteren mogelijk te maken, waaronder het ervaren van psychologisch eigenaarschap. Dit leidt tot de vraag welke centraal staat in dit onderzoek: *“Hoe speelt psychologisch eigenaarschap een rol bij continu verbeteren?”*

Aan de hand van een casestudy is onderzoek gedaan naar de interpretatie en ervaring van de medewerkers van de Z-uitvoeringsorganisatie, bestaande uit 3 organisatieonderdelen. De conclusie van dit onderzoek is dat psychologisch eigenaarschap een voorwaarde is voor continu verbeteren, maar dat psychologisch eigenaarschap *an sich* niet leidt tot continu verbeteren. Continu verbeteren is alleen mogelijk wanneer de organisatie dit voldoende faciliteert. Ten tijde van dit onderzoek is het continu verbeteren reeds geïmplementeerd in 2 organisatie-onderdelen, terwijl er alvorens dit werd geïmplementeerd geen veranderingen zijn doorgevoerd om dit te faciliteren. Een belangrijke aanbeveling is dan ook om hier alsnog veranderingen in door te voeren, waaronder de rol van de teammanagers, om de doelstelling tot continu verbeteren te behalen en de werktevredenheid van medewerkers te vergroten.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Abstract .....	3
H1 Inleiding.....	6
H2 Theoretisch kader .....	8
2.1 Psychologisch eigenaarschap.....	8
2.1.1 Welke behoefte vervult psychologisch eigenaarschap? .....	8
2.1.2 Hoe ontwikkelt psychologisch eigenaarschap zich? .....	10
2.1.3 Psychologisch eigenaarschap binnen de organisatorische context.....	12
2.1.4 De (negatieve) gevolgen van psychologisch eigenaarschap .....	13
2.1.5 Het meten van psychologisch eigenaarschap .....	13
2.2 Continu verbeteren .....	14
2.2.1 De geschiedenis van continu verbeteren.....	14
2.2.2 De definitie van continu verbeteren .....	14
2.2.3 De perspectieven op continue verbeteren .....	15
2.2.4 Continu verbeteren vs continu veranderen.....	16
2.2.5 Continu verbeteren in de publieke sector .....	17
2.3 Psychologisch eigenaarschap in relatie tot continu verbeteren.....	18
H3 Methodologie.....	19
3.1 Onderzoeksbenadering -en ontwerp.....	19
3.2 De dataverzamelmethode .....	20
3.3 Data analyse .....	20
3.4 Mijn rol als onderzoeker .....	21
3.5 De kwaliteit van het onderzoek .....	22
H4 Resultaten/ Bevindingen .....	25
4.1 Psychologisch eigenaarschap bij de gemeente X .....	25
4.1.1 Wat verstaan medewerkers onder psychologisch eigenaarschap? .....	25

4.1.2. Hoe ervaren medewerkers psychologisch eigenaarschap? .....	28
4.2 Continu verbeteren bij de gemeente X.....	34
4.2.1. Wat verstaan medewerkers van de gemeente X onder continu verbeteren? .....	34
H5 Conclusie .....	37
H6 Aanbevelingen en limitatie.....	39
6.1 Aanbevelingen organisatie.....	39
6.2 Limitatie onderzoek.....	40
H7 Reflectie op het onderzoek.....	41
7.1 Methodologische reflectie .....	41
7.2 Persoonlijke reflectie.....	42
Literatuurlijst .....	43
Bijlage 1 Topiclijst interviews.....	48

## H1 Inleiding

Bij de dienst Y<sup>1</sup> van gemeente X<sup>1</sup> wordt jaarlijks een budget vastgesteld om de dienstverlening te verbeteren. Het succes hiervan is afhankelijk van vele factoren, waaronder de aanwezigheid van eigenaarschap, betrokkenheid en draagvlak van de medewerkers. Volgens Pierce, Kostova & Dirks (2001) is de aanwezigheid van het gevoel van eigenaarschap bij medewerkers hierbij zelfs een voorwaarde. Het gevoel van eigenaarschap wordt ook wel psychologisch eigenaarschap genoemd. De visie van de dienst Y luidt als volgt: 'Samen doen wat nodig is!' Volgens interne documenten (Jaarplan, Dienst Y, 2020) vraagt deze visie om een beweging naar meer zelforganisatie, waarbij eigenaarschap wordt gevraagd van medewerkers en meer samenwerking met in -en externe partners aan maatschappelijke opgaven. Het is opvallend dat nergens in deze documenten wordt beschreven wat er binnen de organisatie onder het begrip (psychologisch) eigenaarschap wordt verstaan. Dit kan betekenen dat medewerkers een andere interpretatie of betekenis geven aan het concept psychologisch eigenaarschap dan dat hier wordt beoogd. Het is dan ook interessant dat de organisatie dit wel van medewerkers verwacht. Dit onderzoek wordt specifiek uitgevoerd bij de uitvoeringsorganisatie Z<sup>1</sup>, waar ik een actieve rol heb in de realisatie van de visie en de missie met betrekking tot maatschappelijke opgaven.

De uitvoeringsorganisatie bestaat uit 3 organisatieonderdelen, zijnde [...]. De gemeente X heeft er middels een reorganisatie voor gekozen om wijkgericht te gaan werken. Dit betekent dat er meerdere teams en afdelingen zijn met elk hun eigen verantwoordelijkheden binnen de keten. Daarnaast heeft ieder organisatie onderdeel een Werkgroep Kwaliteit, welke voor een groot deel bestaat uit medewerkers uit de uitvoering. Volgens Janssens (2017) is dit geen goede voedingsbodem voor eigenaarschap. Het is dan ook interessant om te onderzoeken hoe medewerkers dit ervaren. De reorganisatie heeft een tal aan grote veranderingen met zich meegebracht welke nog steeds worden verbeterd. De Z-organisatie kiest er bewust voor om niet te spreken over kwaliteit of kwaliteitsbeleid, maar over continu verbeteren. Dit behelst volgens de interne documenten meer dan alleen processen aanscherpen en de dienstverlening aanpassen naar aanleiding van de feedback van de klanten. Het gaat ook om de houding en het gedrag van al de medewerkers en het leiderschap dat nodig is om continu verbeteren mogelijk te maken. Onder continu verbeteren wordt de intentie van de Z-organisatie om continu, op basis van signalen van de klanten, professionals en ander stakeholders, te leren en onze organisatie en dienstverlening door te ontwikkelen verstaan (Opgave Kwaliteit, 2020). De missie van de Z-organisatie is als volgt: '[...], we leren en verbeteren onze dienstverlening continu en zorgen zo voor de best mogelijke zorg op de juiste plek' (Jaarplan, 2020).

---

<sup>1</sup>Om de vertrouwelijkheid van dit onderzoek te waarborgen zijn de gegevens welke herleidbaar zijn naar de organisatie geanonimiseerd. De gemeente, de dienst en de uitvoeringsorganisatie zijn respectievelijk aangeduid met XYZ.

Deze casestudy beoogt te verklaren hoe psychologisch eigenaarschap een rol speelt bij continu verbeteren. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de literatuur op het gebied van continu verbeteren binnen de publieke sector in Nederland. Er is binnen de literatuur veelvuldig onderzoek gedaan naar continu verbeteren binnen de bedrijfscontext, maar er is minder bekend over continu verbeteren binnen de overheidscontext. Continu verbeteren is ontstaan vanuit de klantvraag, welke binnen de overheidscontext niet centraal staat. Dit onderzoek is tevens praktisch van aard. Door te beschrijven wat medewerkers verstaan onder psychologisch eigenaarschap en hoe zij dit ervaren wordt er inzicht gegeven aan de Z-organisatie. Met deze kennis kunnen zij beter begrijpen welke veranderingen zij moeten doorvoeren om de doelstelling met betrekking tot continu te verbeteren te bereiken, aangezien dit volgens de literatuur een voorwaarde is. Daarbij heeft dit onderzoek ook een maatschappelijke relevantie doordat het verbeteren van de dienstverlening van de Z-organisatie bijdraagt aan de realisatie van de maatschappelijke opgaven.

Naar aanleiding van de Opgave Kwaliteit is er een zogenaamde verbeterroute (zie afbeelding 1) opgesteld om continu te verbeteren. Deze is ten tijde van dit onderzoek reeds geïmplementeerd bij de organisatieonderdelen 1 en 2, dit terwijl er alvorens deze implementatie geen veranderingen zijn doorgevoerd om dit te faciliteren. Volgens de literatuur is dit een voorwaarde voor continu verbeteren. De Z-organisatie verwacht een mate van psychologisch eigenaarschap van de medewerkers om continu te kunnen verbeteren. Zoals eerder geconstateerd wordt er overigens in de interne documenten nergens beschreven wat de Z-organisatie verstaat onder psychologisch eigenaarschap, het is dan ook interessant om te weten wat medewerkers hieronder verstaan en of hoe zij dit ervaren. Dit maakt dat de volgende vraag centraal staat in dit onderzoek:

***“Hoe speelt psychologisch eigenaarschap een rol bij continu verbeteren?”***

Om tot beantwoording van deze hoofdvraag te komen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt verstaan onder psychologisch eigenaarschap?
2. Wat wordt verstaan onder continu verbeteren?
3. Hoe ervaren de medewerkers van gemeente X psychologisch eigenaarschap?

## H2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de relevante concepten en bijbehorende theorieën uiteengezet van dit onderzoek, zijnde psychologisch eigenaarschap en continu verbeteren. Paragraaf 2.1 geeft inzicht over psychologisch eigenaarschap. Paragraaf 2.2 geeft inzicht over continu verbeteren, waarbij twee belangrijke perspectieven uiteen worden gezet. In paragraaf 2.3 wordt beschreven hoe beide concepten volgens de theorie samenhangen. Dit is schematisch weergegeven aan de hand van een conceptueel model.

### 2.1 Psychologisch eigenaarschap

Psychologisch eigenaarschap is een complex fenomeen. Psychologisch eigenaarschap kan ontstaan zonder dat er sprake is van formeel eigenaarschap. Een individu kan zich eigenaar voelen van een werklaptop, terwijl hij dit formeel niet is. Omgekeerd kan het ook zo zijn dat een individu formeel eigenaar is van een object, maar hier zich geen eigenaar van *voelt*. Volgens Pierce (2001) weegt psychologisch eigenaarschap zwaarder dan formeel eigenaarschap. In de sociale psychologie wordt psychologisch eigenaarschap beschreven als *“een gevoelstoestand waarbij een individu het gevoel heeft dat het doelobject of een deel ervan hem of haar toebehoort, ook al is dat wettelijk of formeel gezien niet het geval”* (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001). Deze definitie wordt gehanteerd in dit onderzoek. Psychologisch eigenaarschap heeft zowel affectieve als cognitieve elementen. De cognitieve kern zijn alle gedachten en de overtuigingen van een individu. Deze gedachten en overtuigingen ten opzichte van een concept maken dat het gevoel van psychologisch eigenaarschap kan worden ervaren. De affectieve kern is overigens overheersend bij psychologisch eigenaarschap, deze kenmerkt de gevoelens.

Psychologisch eigenaarschap beschrijft de relatie tussen een individu en een object, hierdoor vertoont het veel overeenkomsten met affectieve betrokkenheid (Dirks, Cummings & Pierce, 1996). Bij psychologisch eigenaarschap wordt er antwoord gegeven op de vraag *“Voel ik dat dit team of van mij is?”*, terwijl affectieve betrokkenheid antwoord geeft op de vraag *“Waarom wil ik graag onderdeel zijn van dit team?”* (Van Dyne en Pierce, 2004). Uit onderzoek blijkt wel dat psychologisch eigenaarschap een positieve invloed heeft op werkgerelateerde attitudes (affectieve kern), zoals betrokkenheid en tevredenheid (Van Dyne en Pierce, 2004).

#### 2.1.1 Welke behoefte vervult psychologisch eigenaarschap?

Pierce et al. (2001) hebben een theoretisch model opgesteld waarin duidelijk wordt welke behoeften door psychologisch eigenaarschap wordt vervuld. Er zijn 3 basisbehoeften die aan psychologisch eigenaarschap ten grondslag liggen, zijnde self-efficacy (zelf-effectiviteit), zelfidentificatie en de sense of belonging (de drang om erbij te horen).



### De eerste behoefte: self-efficacy

Self-efficacy betreft het vertrouwen van een individu in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te kunnen oefenen op zijn omgeving door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen (Bandura, 1997). Uit onderzoek van Judge et al. (2007) blijkt dat persoonlijkheid invloed heeft op werkgerelateerde self-efficacy, wat vervolgens ook invloed heeft op de mate van de inzet en doorzettingsvermogen van een individu. Uit onderzoek van Bandura (1997) blijkt dat individuen met een lage self-efficacy de overtuiging hebben dat bepaalde taken moeilijker zijn dan deze in werkelijkheid zijn, daar waar individuen met een hogere mate van self-efficacy deze taken juist zien als een uitdaging. Een hogere mate van self-efficacy leidt er toe dat individuen de lat hoger leggen en moeilijkere doelen met volharding nastreven, volgens Parajes (2002) is self-efficacy dan ook nauw verbonden met ambitie. Door het proactieve gedrag dat voortkomt uit een hoge self-efficacy is er een positief effect op de individuele prestaties (Kozlowski & Ilgen, 2006). Uit de literatuur blijkt dat er een positief verband is tussen self-efficacy en openheid voor nieuwe ervaringen en ideeën van een individu (Hartman & Betz, 2007). Het is hierdoor aannemelijk dat individuen die veel ideeën aanbrengen een hoge mate van self-efficacy hebben en daardoor psychologisch eigenaarschap ervaren. De behoefte naar self-efficacy wil zeggen dat individuen graag successen zien gebeuren en deze ook willen afdwingen. Individen willen zaken kunnen veranderen om het zo doeltreffend mogelijk te maken. Wie iets kan veranderen of een uitkomst kan forceren, krijgt het gevoel van eigenaarschap over dat specifieke proces. Wanneer een individu het gevoel heeft iets te kunnen veranderen dan ontstaat er een gevoel van 'in control' zijn.

### De tweede behoefte: zelfidentificatie

De behoefte zelfidentificatie gaat uit van de behoefte van een individu naar het ontwikkelen van een eigen identiteit. Volgens Dittmar (1992) verwijst zelfidentiteit naar een cognitieve verbinding tussen een individu en een object en weerspiegelt het de perceptie van het individu. De perceptie wordt bepaald door de betekenis die een individu geeft aan een object. Een individu kan zich bijvoorbeeld identificeren aan een specifiek automerk. Zo kan een Volvo bijvoorbeeld voor betrouwbaarheid staan. In de context van dit onderzoek zou het behalen van een doelstelling, zoals een verbeteridee, kunnen bijdragen aan zelfidentificatie. Het concept of object waar iemand zich psychologisch eigenaarschap over voelt, kan kenmerkend zijn voor de identiteit van een individu (Ruijters, 2016). Hierbij kan gedacht worden aan het efficiënter maken van een proces. De manier waarop iemand zichzelf definieert wordt op deze manier onderhouden, gereproduceerd en getransformeerd (Pierce, 2011). Psychologisch eigenaarschap levert op deze manier een bijdrage aan het uitdrukken van identiteit.

### De derde behoefte: sense of belonging

De mens is een sociaal wezen met de primaire behoefte om ergens bij te horen (Maslow, 1954), dit is dan ook de derde behoefte dat ten grondslag ligt aan het ontstaan van psychologisch eigenaarschap. Deze behoefte is niet dichotoom. Het is een afwisselende behoefte van een individu welke kan wijzigen door zowel interne als externe factoren. Niet alleen andere individuen maar ook de cultuur of de omgeving heeft invloed op de mate waarop de sense of belonging wordt ervaren. Volgens de piramide van Maslow is het voorzien in de sociale behoefte een voorwaarde voor de behoefte aan waardering en zelfontplooiing, waarbij persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Wanneer een individu een hoge mate van sense of belonging ervaart, kan psychologisch eigenaarschap ontstaan door gehechtheid aan een plaats of object (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001). Avey et al (2012) stellen andersom dat individuen die psychologisch eigenaarschap op het werk ervaren positiever zijn en daarnaast een hoge mate van sense of belonging ervaren.

#### 2.1.2 Hoe ontwikkelt psychologisch eigenaarschap zich?

Volgens Pierce, Dirks en Kostova (2001) kan psychologisch eigenaarschap zich ontwikkelen middels 3 routes, zijnde bezit en controle, vertrouwelijke informatie en eigen investering. Deze routes zijn onderscheidend, complementair en additief. Dit betekent dat een bepaalde route kan resulteren in psychologisch eigenaarschap maar *onafhankelijk* is van de andere routes. Psychologisch eigenaarschap wordt wel sterker naarmate meerdere routes worden ervaren. Een basisbehoefte kan worden geactiveerd of versterkt door een externe verandering, zoals gevraagd worden voor een nieuwe opdracht of een project op werk. Psychologisch eigenaarschap wordt dan het natuurlijke resultaat (Pierce & Jussila, 2011). Het verkrijgen van psychologisch eigenaarschap is geen bewust proces, het is voor een individu dan ook moeilijk aan te geven wanneer dit gevoel precies ontstaat. Psychologisch eigenaarschap ontstaat niet spontaan, het is een sluimerend en verhalend proces (Pierce & Jussila, 2011).

#### De eerste route: bezit en controle

De eerste route waardoor psychologisch eigenaarschap vorm krijgt is controle over het werk. Hiermee wordt bedoeld dat hoe meer controle het individu kan uitoefenen over zijn werk, des te meer hij zijn werk ervaart als deel van hemzelf en des te hoger de mate van psychologisch eigenaarschap is. Volgens Covey (2004) is het aan te bevelen een onderscheid te maken tussen de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed. De cirkel van invloed valt *binnen* de cirkel van betrokkenheid. De cirkel van betrokkenheid beschrijft alle zaken die van invloed zijn op een individu maar waar het individu geen invloed op kan uitoefenen, zoals bijvoorbeeld een wetswijziging of een rigide ICT-systeem.

Covey (2004) adviseert om geen aandacht te besteden aan zaken die zich in de cirkel van betrokkenheid bevinden omdat dit waarschijnlijk niets oplevert. Individuen die zich reactief opstellen zijn meer afwachtend en hebben de neiging om gebeurtenissen toe schrijven aan anderen of externe omstandigheden. Zij richten zich voornamelijk op zaken binnen de cirkel van betrokkenheid, waardoor er energie wordt gestopt in zaken waar geen invloed op uitgeoefend kan worden. Hierdoor blijft er ook minder tijd over voor zaken die binnen de cirkel van invloed liggen. De cirkel van invloed beschrijft alle zaken waarbij een individu betrokken is én waar het individu de beleving heeft wél invloed op te kunnen uitoefenen. Individuen die zich proactief opstellen nemen initiatief en proberen gebeurtenissen te beïnvloeden door zich te richten op het eigen gedrag en de overtuigingen waar ze invloed op hebben. Een voorbeeld hiervan is het aandragen van verbeteringsuggesties op de werkprocessen. Volgens Parker, Turner & Williams (2006) heeft een individu meer controle over zijn werk wanneer hij zijn werk autonoom uitvoert, omdat hij dan invloed heeft over een bredere range van beslissingen dan een individu die niet autonoom werkt. Wanneer een individu self-efficacy ervaart zal er meer vertrouwen zijn in de eigen capaciteiten, hierdoor is het aannemelijk dat deze individuen meer controle hebben over hun werk.

#### De tweede route: toegang tot informatie

Een tweede route waardoor psychologisch eigenaarschap vorm krijgt is op de hoogte zijn van vertrouwelijke informatie. In een organisatorische context kunnen individuen door op de hoogte te zijn van informatie psychologisch eigenaarschap voelen. Des te meer informatie het individu heeft over zijn werk, des te sterker de relatie tussen het individu en zijn werk (Pierce et al, 2003). Het op de hoogte zijn van de missie en de visie van de organisatie kan er tevens toe leiden dat een individu zich *hier* psychologisch eigenaarschap van voelt. Het meer kennis vergaren en op de hoogte zijn van alle informatie gebeurt ook wanneer een individu actief participeert, bijvoorbeeld door het lezen van de nieuwsbrieven en actief deelnemen aan vergaderingen. Hierdoor raakt het individu meer bekend met zijn werk en rekent het individu erop dat hij betrokken wordt in de keuzes die gemaakt worden binnen de organisatie over specifieke onderwerpen. Het individu ervaart dan tevens het gevoel dat hij recht heeft op informatie. Uit onderzoek van Mayhew et al (2007) blijkt dat individuen die hoger in een organisatie staan, zoals managers, meer psychologisch eigenaarschap vertonen omdat zij over meer informatie beschikken dan individuen die een lagere functie hebben in de organisatie. Een ander voorbeeld waarin kennis en informatie kan leiden tot toename van psychologisch eigenaarschap is deelname aan werkgroepen of projecten. Wanneer een individu langer betrokken is bij een werkgroep of project, zal hij meer kennis hebben over dit onderwerp en hierdoor meer psychologisch eigenaarschap voelen dan individuen die niet direct zijn betrokken.

### De derde route: eigen investering

Een derde route waardoor psychologisch eigenaarschap vorm krijgt is door te investeren, dit kan zijn in tijd, geduld en energie. Wanneer een individu bijvoorbeeld veel tijd besteed aan een verbetertraject dan zal hij zich waarschijnlijk verantwoordelijk voelen voor het slagen ervan, of dit nou terecht is of niet. Binnen de organisatorische context zijn er tal van mogelijkheden voor individuen om te investeren, dit kan bijvoorbeeld door het leveren van input, het langdurig deelnemen aan projecten/werkgroepen of het aandragen van innovatieve ideeën. Het individu zal zich door hierin te investeren eerder psychologisch eigenaarschap voelen van het desbetreffende onderwerp of probleem (Rochberg-Halton, 1980).

#### 2.1.3 Psychologisch eigenaarschap binnen de organisatorische context

Volgens Pierce (2011) zijn er nog een aantal andere factoren van belang in het proces naar psychologisch eigenaarschap, waaronder de kenmerken van de context waarin psychologisch eigenaarschap speelt. Volgens Mayhew (2007) wordt psychologisch eigenaarschap beïnvloed door zowel de organisatie als de specifieke functie van een individu. In een sterk hiërarchische organisatie zal er met name een top-down cultuur zijn waardoor de routes die leiden tot psychologisch eigenaarschap minder gestimuleerd worden. Een goed voorbeeld hiervan is de mate van autonomie. Brown et al (2013) stellen dat een individu zich op een autonome werkplek zichzelf beter kan voorzien in twee van de drie basisbehoeften die leiden tot psychologisch eigenaarschap, zijnde self-efficacy en zelfidentiteit. Op een autonome werkplek worden individuen gestimuleerd om invloed uit te oefenen op een concept. Daarnaast stellen Brown et al.(2013) dat een autonome werkplek een investering van zelfidentiteit stimuleert doordat individuen hun eigen gedachten moeten aanspreken bij het aandragen van verbeteringsuggesties. Samengevat betekent dit dat er veronderstelt wordt dat in beroepen waarin er weinig ruimte is voor innovatieve ideeën een lage mate van psychologisch eigenaarschap zal zijn. Dit wordt bevestigd in het onderzoek van Janssen (2017), waaruit blijkt dat in formele hiërarchische organisaties de mogelijkheden tot self-efficacy en zelfidentificatie worden beperkt.

Beroepen waarbij er een hoge mate van autonomie aanwezig is zal psychologisch eigenaarschap onbewust waarschijnlijk meer gestimuleerd worden. Het individu heeft dan namelijk meer zeggenschap over zijn baan en meer het gevoel hebben dat de baan van hem is en dat hij invloed heeft op de invulling hiervan. Dit betekent indirect dat een leidinggevende kan bijdragen aan de mate van psychologisch eigenaarschap die een individu ervaart, dit kan bijvoorbeeld door ze te stimuleren om innovatieve ideeën aan te dragen en input te leveren en hiervoor een veilige omgeving te creëren. Hierdoor zal een individu tijd en energie investeren en tevens het gevoel hebben invloed te hebben, waardoor psychologisch eigenaarschap kan

ontstaan. Het individu ervaart een intrinsieke motivatie omdat hij zelf de oorzaak van de verbetering wil zijn. Daarnaast kan er ook sprake zijn van een excentrieke motivatie aangezien de inbreng kan leiden tot het verkrijgen van andere taken of het gevraagd worden voor andere projecten. Daarentegen kan het gevoel van psychologisch eigenaarschap ook weer afnemen wanneer individuen meer kaders gaan ervaren.

#### 2.1.4 De (negatieve) gevolgen van psychologisch eigenaarschap

Het ervaren van psychologisch eigenaarschap kan volgens Brown (2009) ook negatieve gevolgen hebben. Wanneer een individu zich psychologisch eigenaar ervaart van een concept of probleem dan kan dit resulteren tot overbelasting en stress omdat dit individu alles zelf wil oppakken. Dit kan resulteren in weerstand tegen andere ideeën of veranderingen of een individu is hierdoor niet bereid tot het delen van informatie met derden. Wanneer een manager een hoge mate van psychologisch eigenaarschap ervaart voor het sturen en managen van een team kan dit tevens belemmerend werken, de mate van autonomie van het team wordt dan beperkt. De manager kan in dit geval weerstand vertonen tegen het psychologisch eigenaarschap van de medewerkers (Pierce et al., 2001, p 304). Een resultaat hiervan kan zijn dat een individu zich niet veilig voelt om ideeën in te brengen of input te leveren.

#### 2.1.5 Het meten van psychologisch eigenaarschap

Er zijn in de afgelopen jaren een aantal meetinstrumenten ontwikkeld voor het meten van psychologisch eigenaarschap. De bekendste is deze van Van Dyne en Pierce (2004), een 7-item meting van psychologisch eigenaarschap. Deze items bevatten bezittelijke vocabulaire zoals 'mijn', 'onze', om psychologisch eigenaarschap te duiden. Sindsdien zijn er circa 20 empirische onderzoeken gedaan naar psychologisch eigenaarschap, waarbij er verschillende versies van het meetinstrument zijn gebruikt met andere criteria. Binnen dit onderzoek is er geen gebruik gemaakt van een meetinstrument.

## 2.2 Continu verbeteren

### 2.2.1 De geschiedenis van continu verbeteren

Het principe van continu verbeteren is terug te leiden naar de jaren 1800. Tijdens de Industriële Revolutie is er een wetenschappelijke kijk op standaardisatie van werkprocessen ontstaan. Deze zienswijze heeft geleid tot het ontwikkelen van verbetermethoden voor managers. Managementexperts zoals Deming, Juran, Gilbreth hebben dit later in Japan geïntroduceerd (Robinson, 1990). De Japanners hebben deze methoden nog verder doorontwikkeld, de bekendste methodes zijn Lean Six Sigma en de Balanced scorecard. Dit onderzoek richt zich op het proces van continu verbeteren. De verschillende methodieken van continu verbeteren worden tijdens dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

### 2.2.2 De definitie van continu verbeteren

Boer et al (2000) beschrijft continu verbeteren als *“het geplande, georganiseerde en systematische proces van voortdurende, incrementele en organisatie-brede verandering van bestaande praktijken gericht op het verbeteren van de organisatieprestaties”*. Deze definitie beschrijft continu verbeteren als een top-down verandering, dit terwijl Bhuiyan en Baghel (2005) stellen dat continu verbeteren een cultuur is van voortdurende verbetering, welke is gericht op het elimineren van vervuiling in alle systemen en processen van een organisatie en waarbij iedereen samenwerkt om verbeteringen aan te brengen. Hyland et al. (2000) sluit zich bij deze definitie aan door te stellen dat de systematische opname van alle medewerkers onderdeel is van continu verbeteren. Volgens Kosoff (1993) kan de totale kwaliteit worden bereikt door medewerkers uit alle lagen van de organisatie te betrekken. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Anand et al. (2009) aangehouden, hij beschrijft continu verbeteren als volgt: *“Een systematische poging om nieuwe manieren van werken te zoeken en toe te passen, dat wil zeggen actief en herhaaldelijk verbeteringen aan te brengen in het proces (Anand et al, 2009, p. 221).”* Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de uitvoeringsorganisatie van de Z, gemeente X. Er is een verbeterplan opgesteld welke tevens gebruik maakt van een systematische cyclus, zijnde de Plan-Do-Check-Act (PDCA). Deze cyclus is een doorontwikkeling van de zogenaamde *Shewhart Cycle* uit 1986 door Deming en later door de Japanner Dr. Ishikawa (1951). Deze cyclus wordt gebruikt bij de Lean methodiek (Moen, 2009). Bij deze methode staat het implementeren van oplossingen centraal. Het uitgangspunt is dat continu verbeteren het resultaat kan zijn van een drastische verandering of het kan het gevolg zijn van een geleidelijke verbetering die in de loop van de tijd tot stand is gebracht.

### 2.2.3 De perspectieven op continue verbeteren

Volgens Van Assen (2017) zijn er twee belangrijke perspectieven op continue verbeteren. Het eerste perspectief van continue verbeteren is het procesperspectief, welke hij beschrijft als *“een reeks organisatorische werkwijzen en routines die leiden tot een voortdurende stroom van incrementele verbeteringen”*. Dit perspectief sluit aan bij de PDCA-cyclus van Ishakawa (1951).

Het tweede perspectief op continue verbeteren is het vermogensperspectief, welke de nadruk legt op het ontwikkelen van bekwaamheden in de organisatie. Van Assen (2017) beschrijft dit als volgt: *“een verzameling van vaardigheden van medewerkers die het mogelijk maken te verbeteren, reflecteren en leren”*. Op individueel niveau betekent dit dat medewerkers betrokken en gemotiveerd zijn om de vaardigheden te verkrijgen om effectief te verbeteren. De betrokkenheid van medewerkers is een voorwaarde voor continue verbeteren. Daarnaast dient continue verbeteren gefaciliteerd te worden in de organisatie. Uit de literatuur (Haddas et al., 2014) blijkt dat hoewel continue verbeteren vele voordelen heeft, organisaties wel veranderingen op een aantal niveaus en facetten moeten doorvoeren om het continue verbeteren met succes te implementeren en de gewenste resultaten te bereiken. Hierbij wordt er verwezen naar de infrastructuur, het klimaat en leiderschap. Er moet bijvoorbeeld een psychologische veiligheid gecreëerd worden zodat individuen durven te experimenteren. Daarnaast geeft van Assen (2017) aan dat het hebben van directief leiderschap belangrijk is voor continue verbeteren, evenals het hebben van een zogenaamde standaard verbetertaal. Een standaard verbetertaal van de organisatie is het geheel van de verbeteraanpak, de formats, de technieken, de methode en de tools. Wanneer dit aanwezig is, dan kunnen de medewerkers zich richten op de inhoud.

Volgens van Assen is de belangrijkste valkuil bij continue verbeteren dat er te weinig geïnvesteerd wordt om de daadwerkelijke oorzaken van problemen te vinden en dat er tevens te weinig wordt geïnvesteerd in de medewerkers zelf, hier kan gedacht worden aan training en opleiding. Bij continue verbeteren zijn alle betrokkenen verantwoordelijk voor het gezamenlijk ontwikkelen van een verbeterplan, waarbij de manager zich dient te focussen op de cultuur en infrastructuur en waarbij de medewerker zich kan focussen op het verbeteren van de werkprocessen. Volgens Scott-Ladd en Chan (2004) is het belangrijk om werknemers te betrekken die het dichtst bij de beslissingsbron staan. Een randvoorwaarde is hierbij dat er duidelijkheid is over hun rol in de besluitvormingsprocessen. Het dient helder te zijn op welke manier en tot welk niveau zij kunnen participeren. Dit leidt tot grotere betrokkenheid, draagvlak van oplossingen en terugkerende voordelen voor zowel werknemers als werkgevers (Scott-Ladd en Chan, 2004).

#### 2.2.4 Continu verbeteren vs continu veranderen

Continue verandering wordt beschreven als de situatie waarbij verandering voortdurend en zelf organiserend is en welke met name op lokaal niveau plaatsvindt. Volgens Weick & Quinn (1999) is verandering vaak al aanwezig binnen organisatie maar wordt het niet als dusdanig benoemd, er is dan sprake van spontane veranderingen zonder top-down regie. In hun werk 'Organizational Change en Development' hebben zij derhalve twee typen organisatieverandering beschreven. Naast de klassieke stroming van organisatieverandering, de geplande verandering, hebben zij ook de moderne stroming geïntroduceerd onder de noemer continue verandering. Continue verandering wordt beschreven als de situatie waarbij verandering voortdurend en zelf organiserend is en welke met name op lokaal niveau plaatsvindt. In tegenstelling tot het uitgangspunt dat een organisatieverandering het resultaat is van een gemanaged en gepland proces, gaat de benadering van continue verandering ervanuit dat organisatieverandering ook het resultaat is van spontane veranderingen. Dit kan ontstaan doordat individuen continu inspelen op problemen die zij tegengekomen in hun dagelijkse werkzaamheden.

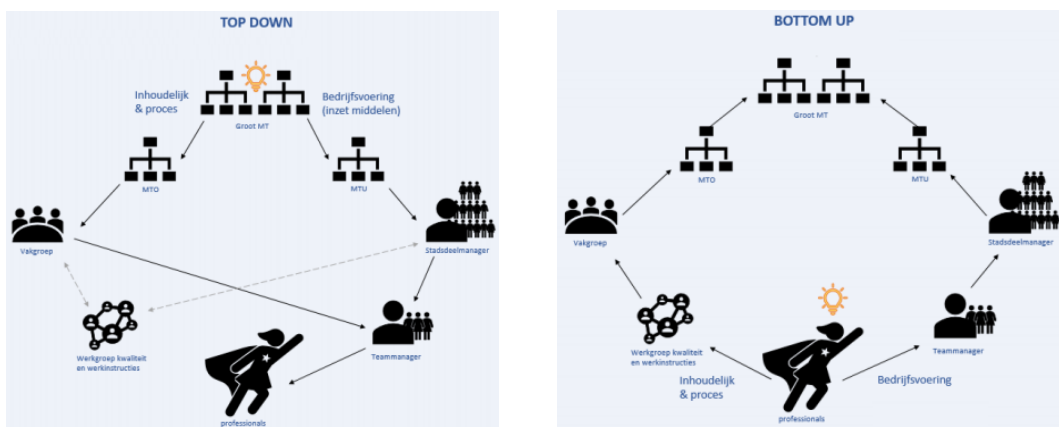
In het algemeen wordt een geplande verandering als passend ervaren wanneer het bekend is waar het probleem ligt, wanneer deze niet te complex is en als de oplossing voor de hand liggend is. Daarnaast kan volgens Boonstra (2004) een geplande verandering ingezet worden als er geen consensus bereikt kan worden. De Opgave Kwaliteit (2020) beschrijft een verandering vanuit de directie als top-down en een verbetersuggestie vanuit de uitvoering als bottom-up. Voor dit onderzoek zullen deze definities worden gehanteerd. Afbeelding 1 geeft dit schematisch weer.

Als we de continu verbeteren vergelijken met continu veranderen dan zijn er veel overeenkomsten, beide principes zijn voortdurend en incrementeel van aard en hebben het uitgangspunt dat het een spontaan proces betreft. Beide principes hebben overigens verschillende kernvragen ten grondslag liggen. Bij verbeteren staat het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en gedrag centraal. Met het doel om bestaande processen te verbeteren. De vraag die hieraan ten grondslag ligt is: *"Doen we het goed of kan het beter?"*. Verbeteren wordt hierbij ook gezien als een kwaliteitsslag. Inherent aan verbeteren is dat er sprake is van een leerproces. Daarentegen vindt een verandering veelal plaatst op basis van inzichten over externe ontwikkelingen. De vraag die hieraan ten grondslag ligt is: *"Doen we de goede dingen of kan het anders?"*. Bij veranderen gaat het niet om het integreren van nieuwe kennis om vaardigheden, maar om de verandering van de betekenisverlening. Er moeten nieuwe opvatting ontstaan. De principes verbeteren en veranderen worden veelal door elkaar gebruikt, wat weerstand kan opleveren binnen een organisatie. Het is daarom van belang om hier een onderscheid in te maken. De Opgave Kwaliteit (2020) richt zich op het continu verbeteren. Het te behalen resultaat is als volgt beschreven: 'Er wordt een PDCA-cyclus wordt ingericht om continu verbeteringen door te



kunnen voeren. De lerende organisatie bij de Z moet daarvoor worden ‘ingericht’, signalen van inwoners, medewerkers etc. moeten ergens terecht komen en opgepakt worden om de dienstverlening van de Z continu te verbeteren.’

Van Assen schrijft in zijn boek “Lean leiderschap –leidinggeven aan continu verbeteren (2017) dat een risico van de bottom-up aanpak is dat de medewerker geen overzicht heeft over het grotere geheel en andere lopende initiatieven of doorontwikkelingen. Continu verbeteren neemt de huidige situatie als uitgangspunt. Om het risico te beperken is het van belang om met alle betrokkenen na te denken over de operationeel excellente organisatie als ‘stip aan de horizon’, ook wel de missie en de visie van de organisatie.



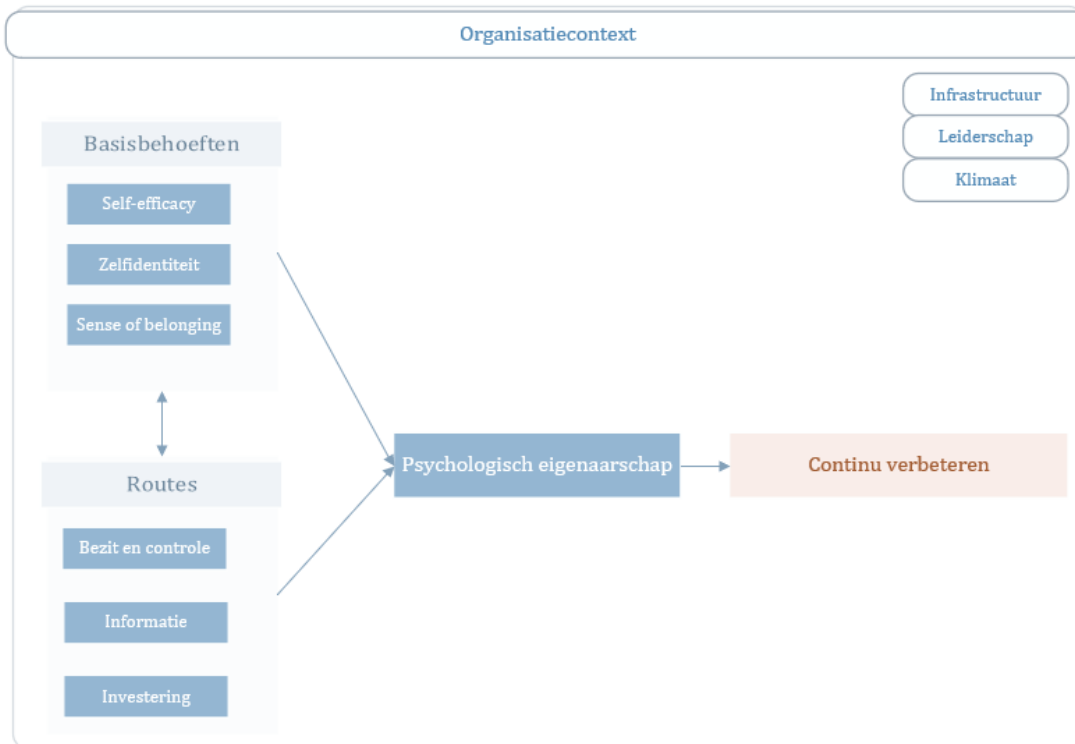
Afbeelding 1 De top-down verandering en de bottom-up verbeterroute (Opgave Kwaliteit, 2020)

### 2.2.5 Continu verbeteren in de publieke sector

Het realiseren van een organisatiecultuur waarin continue verbetering centraal staat is lastiger in de publieke sector, omdat deze zich over het algemeen kenmerkt als risicomijdend en strevend naar stabiliteit (Osborne en Brown, 2005). De kaders waarin een publieke organisatie zich kan bewegen zijn wettelijk vastgelegd. Daarnaast wordt een publieke organisatie beoordeeld op basis van hun maatschappelijke waarde en niet op de economische waarde, dit is moeilijker meetbaar. Uit de literatuur blijkt tevens dat het ontbreken van prikkels om de klanttevredenheid te verbeteren vanwege de monopolypositie de implementatie van continu verbeteren vermoelijk (Dewhurst et al., 1999). Osborne en Brown (2005) geven daarnaast aan dat het concept continu verbeteren binnen de publieke sector relatief onbekend is, verandering wordt doorgaans geïnterpreteerd als een eenmalige gebeurtenis. Volgens Fernandez, Cho en Perry (2010) zijn organisaties in de publieke sector het gewend om middels de klassieke benadering te werken, een top-down aanpak. Nieuwe verwachtingen vanuit het hoger management kan derhalve verwarring veroorzaken over de verantwoordelijkheden. Het traditionele gedrag gaat dan niet goed samen met de nieuw verwachte werkwijze en mindset van continu verbeteren.

### 2.3 Psychologisch eigenaarschap in relatie tot continu verbeteren

Naar aanleiding van het theoretisch kader is er een voorlopig conceptueel model opgesteld, om weer te geven hoe de concepten psychologisch eigenaarschap en continu verbeteren volgens de theorie zouden samenhangen.



Afbeelding 2 Conceptueel model op basis van de theorie

Zoals schematisch weergegeven in het theoretische conceptueel model kan psychologisch eigenaarschap ontwikkeld worden door de basisbehoeften en de routes, welke beide gevormd worden aan de hand van de specifieke organisatiecontext. De organisatiecontext (infrastructuur, leiderschap en klimaat) is volgens de literatuur ook een voorwaarde voor continu verbeteren. Aan de hand van de literatuur wordt daarom verwacht dat psychologisch eigenaarschap wordt gevormd door de organisatiecontext en dat het hierdoor mogelijk is om continu te verbeteren (mits de infrastructuur, leiderschap en klimaat voldoende faciliteren). Dit onderzoek is deductief, dit betekent dat er een nieuwe theorie gevormd wordt. In H5 is het definitieve conceptueel model weergegeven, welke is opgesteld naar aanleiding van de bevindingen uit dit onderzoek.

## H3 Methodologie

In dit hoofdstuk staat de gehanteerde methodologie van dit onderzoek centraal. In paragraaf 3.1 wordt de onderzoeksbenadering -en ontwerp beschreven. In paragraaf 3.2 zal worden ingegaan op de dataverzamelmethode -en analyse. Mijn rol als onderzoeker wordt in paragraaf 3.3 uiteengezet. Tot slot wordt de kwaliteit van dit onderzoek uiteengezet in paragraaf 3.4 waarbij de criteria van Erlandson et al. (1993) wordt gehanteerd.

### 3.1 Onderzoeksbenadering -en ontwerp

#### Onderzoeksfilosofie

De onderzoeksfilosofie is interpretatief omdat de subjectieve en sociaal geconstrueerde betekenis onderzocht wordt. Binnen het sociaal constructivisme geldt de opvatting dat er niet maar één werkelijkheid is, dit betekent dat de respondenten allen hun eigen werkelijkheid construeren middels sociale interactief en interpretaties in een bepaalde context (de Z-organisatie). Binnen dit onderzoek staat dan ook de dagelijkse werkelijkheid van de respondenten centraal, een werkelijkheid die per definitie subjectief is.

#### Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is exploratief en beschrijvend van aard, dit is passend bij het doen van inductief onderzoek. Het onderzoekstype betreft een *case study*, daar waar het doel van dit onderzoek is gericht is op het beschrijven en begrijpen van een sociale proces, namelijk het psychologisch eigenaarschap. Bij het bestuderen van sociale processen kan het verschijnsel niet los gezien worden van zijn context, omdat het proces ingebed is in die dynamische situatie. Er is sprake van een beïnvloeding door en interactie met een veelheid aan factoren, waardoor het niet zinvol is het verschijnsel als een op zich staand fenomeen te bestuderen (Peters, 1995)

Aan de hand van semigestructureerde interviews zijn medewerkers bevroegd uit de uitvoeringsorganisatie. Er is gekozen voor een casestudy omdat deze geschikt is om de werking van een verband te onderzoeken. De casestudy richt zich op een brede probleemstelling zodat het onderzoek openstaat voor mogelijk vernieuwende inzichten. Het onderzoek heeft een emergent karakter omdat nieuwe inzichten kunnen leiden tot een aanpassing in de methodiek. Er is een visie aanwezig en gaandeweg kunnen nieuwe inzichten ontstaan welke vragen om een emergente verandering.

## 3.2 De dataverzamelmethode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de methoden semigestructureerde interviews, documentonderzoek en literatuuronderzoek. De achtergrondkennis over de organisatie is meegenomen om richting te geven aan dit onderzoek. Naar aanleiding van de uitkomsten van het literatuuronderzoek is een topiclijst opgesteld om de interviews te semi-structureren. Deze topiclijst is bijgevoegd als bijlage. Naast de verbale communicatie, welke uitgewerkt zijn in de transcripten, is er aandacht geweest voor de betekenisvolle non-verbale communicatie. Hier is op geanticipeerd door mijn interpretatie van de non-verbale communicatie te benoemen en hier op door te vragen.

### Onderzoekspopulatie en steekproef

Het onderzoek is uitgevoerd binnen één organisatie en is cross-sectioneel, het betreft een momentopname. Er zijn in totaal 12 medewerkers geïnterviewd van de Z uitvoeringsorganisatie, bestaande uit 3 organisatie-onderdelen. Omdat de kenmerken de populatie niet volledig bekend zijn was het niet mogelijk om een steekproef te nemen welke volledig representatief is voor de populatie. Om deze reden is er voor gekozen om de aandacht te verleggen naar de vermoede eerlijkheid van de steekproef, dit is gedaan aan door gebruik te maken van een aselechte steekproef, ook wel gestratificeerde steekproef genoemd. Daarnaast heb ik ook gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode, daar waar ik respondenten heb gevraagd wie interessant zou zijn om te interviewen om de andere kant te belichten. Hier is voor gekozen om de invloed van mijzelf als onderzoeker en te verkleinen. Om de kans op systematische fouten te verkleinen is gebruik gemaakt van data-triangulatie. Kijkend naar mijn eigen rol als onderzoeker is er een risico op de systematische fout *responsbias*, welke verder wordt beschreven in H3.5.

## 3.3 Data analyse

De interviews zijn achteraf, met behulp van de gemaakte opnames, getranscribeerd. De interviews zijn vervolgens gedeeld met de respondenten, zodat de onderzochten betrokken zijn bij de resultaten. De respondenten zijn gevraagd om deze te controleren op juistheid en volledigheid en hier per mail terugkoppeling en/of akkoord op te geven. Om de impact voor de respondenten te beperken zijn de transcripten geanonimiseerd, dit vergroot naar verwachting de validiteit. Bij het analyseren van de data is er gebruik gemaakt van *thematische analyse*. Het doel van de analyse was om de betekenis achterhalen en in de diepte te begrijpen, waarbij is nagedacht over de achterliggende betekenis van de data. Aan de hand van de thematische analyse zijn verbanden gelegd door patronen en thema's te herkennen. Hiermee is getracht om de beleving en ervaringen van de respondenten te begrijpen en te verklaren. Aan de hand van triangulatie zijn meerdere perspectieven en achtergronden gecombineerd om diepgang te creëren. De

thematische analyse betreft quotes zodat de context wordt behouden. De uitkomsten van de analyse, zijnde de bevindingen, zijn beschreven in H4. Overige bevindingen welke niet bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag, zijn uiteengezet in paragraaf 6.2.

### 3.4 Mijn rol als onderzoeker

Mijn rol als onderzoeker is zeer belangrijk binnen dit onderzoek, met name bij de verzameling van de data en het interpreteren van deze data. Wat ik interpreteer als onderzoeker is altijd mede het product van mijn eigen (talige) referentiekader. Door het proces van de dataverzameling inzichtelijk te maken kan de lezer beoordelen in hoeverre mijn eigen subjectieve werkelijkheid of 'eigen bril' een rol heeft gespeeld in dit onderzoek. Met betrekking tot dit onderzoek heb ik een groot referentiekader aangezien ik onderzoek doe binnen mijn eigen organisatie. Er is sprake van een dubbele hermeneutiek: Niet alleen ik als onderzoeker interpreteer, maar ook de respondenten. Dit maakt dat de verhouding tussen beide interpretaties vaak gespannen is. Om dit zoveel mogelijk te beperken heb ik gebruik gemaakt van een zogenaamde *member check*, zoals beschreven in 3.5.1. Mijn achtergrondkennis heb ik meegenomen om richting te geven aan dit onderzoek. Voor dit onderzoek heb ik 12 mensen geïnterviewd uit 3 verschillende organisatieonderdelen, waaronder het organisatie-onderdeel waar ik zelf werkzaam ben. Als opgavemanager hebben deze respondenten daarbij veel met mij te maken gehad en andersom. Dit maakt dat het als onderzoeker lastig is om iemand te zien als informatiebron voor het onderzoek los van wat ik van deze persoon weet vanuit het dagelijkse werk. Dit heeft ertoe geresulteerd dat ik gedurende dit onderzoek extra aandacht moest hebben voor mijn eigen interpretatie. Vanuit de respondenten is er een risico op een systematische fout, namelijk de *responsbias*. Het kan voorkomen dat respondenten zich niet veilig voelen om oprecht te antwoorden vanwege mijn rol als opgavemanager of de werkrelatie. Om dit te beperken heb ik voorafgaand aan de interviews een toelichting gegeven over het onderzoek waarin onderwerpen zoals het doel, de omgang met hun geleverde bijdrage en de (beperkte) impact voor hem/haar binnen de organisatie.

Om mijn eigen interpretatie zo min mogelijk ruimte te geven heb ik getracht om aandacht te hebben voor de context waarin iets wordt gezegd of beschreven. Doordat ik gebruik heb gemaakt van semigestructureerde interviews heb ik de flexibiliteit gehad om door te vragen op bepaalde antwoorden om ervoor te zorgen dat er zo min mogelijk ruimte is voor mijn eigen interpretatie. Zonder context zal ik als onderzoeker eerder geneigd zijn geweest om mijn eigen referentiekader te gebruiken. De perceptie van de respondent dient te allen tijden boven deze van mijzelf als onderzoeker te staan, passend bij kwalitatief onderzoek.

### 3.5 De kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit te borgen is er gebruik gemaakt van de 4 criteria van Erlandson zijnde credibility, transferability, dependability en confirmability (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

#### Credibility

Een centrale vraag voor elk onderzoek heeft betrekking op de mate van vertrouwen in de "waarheid" die de bevindingen van een bepaald onderzoek hebben voor de proefpersonen waarmee – en de context waarbinnen – het onderzoek is uitgevoerd (Lincoln & Guba, 1985, p. 290). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende strategieën:

*Triangulatie*- Om de interne betrouwbaarheid te vergroten is er gebruik gemaakt van meerdere methoden, ook wel methode-triangulatie genoemd. De methoden die zijn gebruikt zijn literatuuronderzoek, documentenonderzoek en diepte interviews. Het doel hiervan is om de invloed op de onderzoeksresultaten door mij als onderzoeker te beperken wat de betrouwbaarheid vergroot. Als uit de verschillende methoden hetzelfde naar voren komt is er een sterke basis om conclusies uit te trekken (Aertsen, P., 2011). Er is in dit onderzoek geen gebruik gemaakt van een kwantitatieve methode, dit zou kunnen bijdragen aan de betrouwbaarheid.

Het herhalen van kwalitatief onderzoek is lastig omdat er geen gebruik gemaakt wordt van vaste procedures of geautomatiseerde data-analyse. Bij casestudies wordt er gesproken over 'in principe herhaalbaar' (Peters, 1995). Daarnaast spelen mijn interpretaties als onderzoeker ook een rol in de bevindingen. Er heeft geen onderzoekerstriangulatie plaatsgevonden. Het is overigens wel aannemelijk dat een andere onderzoeker de data anders zou interpreteren wat kan leiden tot andere onderzoeksresultaten.

*Member check*- De interne validiteit bij kwalitatief onderzoek betreft dat inderdaad datgene is onderzocht wat men beweert te hebben onderzocht. Om de validiteit van dit onderzoek te vergroten is er continu sprake geweest van reflexiviteit. Hierbij heb ik aandacht voor mijn eigen aandeel en invloed op het onderzoeksproces en de bevindingen (zie 3.4). Daarnaast is er gebruik gemaakt van de zogenaamde *member check*, daar waar ik de transcripten na afloop met de respondenten heb gedeeld, zij hebben hierbij de gelegenheid gehad om feedback te leveren op de transcripten om vertekening tegen te gaan. Een mogelijk risico van member-checking is dat de respondent (member) spijt heeft van wat hij heeft gezegd omdat dit wellicht te negatief overkomt en dat dit een impact kan hebben op de werkrelatie. In dit onderzoek zijn bij de member-check geen aanpassingen naar voren gekomen op bestaande transcript, dit komt naar verwachting (eigen interpretatie) omdat de transcripten zijn geanonimiseerd. De interne validiteit wordt tevens aan de hand van de beschrijving van de resultaten zal ik aannemelijk maken dat er inderdaad sprake is van een oorzakelijk verband. In H4 resultaten en bevindingen zal ik aan de hand van de beschrijving aannemelijk maken dat er sprake is van een oorzakelijk verband.

### Transferability

Een onderzoek wordt beoordeeld op de mate waarin de bevindingen ervan kunnen worden toegepast in andere contexten of met andere respondenten (Lincoln & Guba, 1985). Aangezien ik als onderzoeker niet weet in welke andere context mijn bevindingen gebruikt zullen worden, kan ik niet spreken van *transferability*. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een zogenaamde *thick description* (rijke beschrijving) zodat de lezer zich kan verplaatsen in de beschreven context en deze kan projecteren op zijn eigen situatie. Om dit te bewerkstelligen is er gebruik gemaakt van citaten, deze hebben een overeenkomstige functie als dat tabellen hebben in kwantitatieve onderzoeken; de data wordt direct gedeeld en maakt duidelijk dat deze gegevens er echt zijn. Daarnaast kan door het verschaffen van informatie over de onderzochte context een derde persoon bepalen of de bevindingen ook in zijn context toepasbaar zijn. Een risico bij het gebruik van citaten is dat deze niet in de juiste context worden geplaatst, wat in dit geval kan leiden tot het plaatsen onder een ander thema in de thematische analyse. Tijdens de thematische analyse ben ik mij bewust geweest van dit risico en heb ik getracht de citaten alleen te gebruiken wanneer de context en/of de relatie tot het onderwerp geen eigen interpretatie behoeft.

Wat betreft de externe validiteit gaat het bij kwalitatief onderzoek voornamelijk om de generaliseerbaarheid van een onderzoek. Het onderzoek is alleen uitgevoerd binnen een organisatieonderdeel van gemeente X, het betreft een casestudy. Dit maakt dat de resultaten niet te generaliseren zijn naar andere casussen. Desalniettemin kan de opgedane kennis over dit onderwerp wel relevant zijn voor het bestudeerde veld. Volgens Flyvbjerg (2006) hebben veel casestudies paden gebaad voor wetenschappelijke innovaties. De deugdelijkheid van een onderzoek wordt bepaald aan de hand van de geloofwaardigheid voor alle betrokkenen, hierbij is het van belang dat er een herkenbaarheid is en dat het aannemelijk is dat de relevante kenmerken van respondenten in de onderzoeksgroep vertegenwoordigd zijn.

### Dependability

Onder dependability wordt de traceerbaarheid van het onderzoek bedoeld, om dit te waarborgen zijn de onderzoeksgegevens zoals de interviewtranscripten en de thematische codering in principe voor derden toegankelijk, transparantie staat hierbij centraal. Op deze manier is het inzichtelijk op welke wijze de onderzoeksgegevens verkregen zijn, dit vergroot de degelijkheid van het onderzoek. Tijdens dit onderzoek zijn niet *alle* methodologische stappen gedocumenteerd, dit maakt dat er geen sprake van een volledige audittrail. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten heb ik wel getracht om continu te reflecteren op mijn rol als onderzoeker en dit te beschrijven, zie H7 reflectie.

### Confirmability

Onder confirmability wordt de neutraliteit of wel de objectiviteit van de onderzoeker bedoeld. Hiervoor verwijs ik naar de H3 reflectie. Hier reflecteer ik op mijn eigen aandeel en invloed op het onderzoeksproces en de bevindingen.



## H4 Resultaten/ Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit dit onderzoek beschreven<sup>2</sup>, welke worden gekoppeld aan de literatuur zoals beschreven in H2. Het doel van dit hoofdstuk is aannemelijk maken dat er sprake is van een oorzakelijk verband. Dit onderzoek betreft een casestudy en is cross-sectioneel, wat maakt dat het niet met zekerheid te zeggen is wat de oorzaak is van een bevinding. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de 3 deelvragen van dit onderzoek, welke uiteen zijn gezet in de verschillende paragrafen.

### 4.1 Psychologisch eigenaarschap bij de gemeente X

#### 4.1.1 Wat verstaan medewerkers onder psychologisch eigenaarschap?

Uit de interviews zijn er, additioneel naast de bestaande thema's (zie bijlage 1), een viertal thema's naar voren gekomen, zijnde verantwoordelijkheid en betrokkenheid, houding en gedrag, werktevredenheid en organisatie. Deze thema's reflecteren wat de medewerkers onder psychologisch eigenaarschap verstaan. In deze paragraaf wordt thematisch uiteengezet wat medewerkers onder psychologisch eigenaarschap verstaan.

#### Verantwoordelijkheid en betrokkenheid

Onder psychologisch eigenaarschap wordt verantwoordelijkheid en betrokkenheid verstaan. Binnen de Z-uitvoeringsorganisatie hebben medewerkers een eigen caseload, bestaande uit het afhandelen van de hulpvragen van burgers. Iedere medewerker is verantwoordelijk voor de eigen caseload, wat kan verklaren dat medewerkers bij psychologisch eigenaarschap direct aan hun eigen caseload c.q. werkzaamheden denken. Daarnaast wordt er in het kader van betrokkenheid ook een relatie gelegd met persoonlijke eigenschappen, de termen 'type personen' en 'eigen karakter' worden zoal benoemd. Een respondent geeft dit als volgt aan: *"Het heeft er mogelijk ook wel mee te maken dat veel van de medewerkers uit de zorgverlening komen, uit het werkveld. Dus die hebben van origine wel zoiets van dat ze ervoor zorgen dat iemand die juiste hulp krijgt en dat processen goed lopen/dat dingen goed gaan. [...] Dus ik denk dat het er ook wel mee te maken heeft dat je echt met mensen-mensen te maken hebt."* In het bezit zijn van een diploma in een [...] opleiding is onderdeel van de functie-eisen bij de Z uitvoeringsorganisatie. Er kan naar aanleiding van dit onderzoek geen uitspraak gedaan worden over het type personen wat werkzaam is bij de Z organisatie, maar het is aannemelijk dat er overeenkomsten zullen zijn in referentiekader aangezien ze een vergelijkbare opleiding hebben gevolgd. Bij organisatie-

---

<sup>2</sup>Om de vertrouwelijkheid van dit onderzoek te waarborgen zijn gegevens die herleidbaar zijn naar de organisatie geanonimiseerd. De 3 organisatieonderdelen worden aangeduid met de cijfers 1, 2, 3.

onderdeel 2 is een zogenaamde [...] registratie een vereiste voor het uitvoeren van de werkzaamheden, daarnaast kunnen medewerkers van organisatieonderdeel 2 wettelijk aansprakelijk gesteld worden. Dit maakt dat medewerkers van de 2 psychologisch eigenaarschap ook zien als een stukje verantwoordelijkheid. Dit wordt als volgt aangegeven: *“ik ben ook verantwoordelijk gezien ik degene ben die voor de tuchtrechter kan komen, niet mijn team, [...], ik. Dus IK moet het kunnen verantwoorden wat ik doe.* Als het gaat over psychologisch eigenaarschap dan wordt tevens de link gelegd naar burgers en de verantwoordelijkheid die zij zelf zouden moeten nemen. Hier kan uit gehaald worden dat medewerkers psychologisch eigenaarschap ook zien als zijnde een persoonlijke eigenschap, wat niet alleen werkgerelateerd is. Dit wordt duidelijk uit de volgende uitspraak: *Waar ligt die verantwoordelijkheid? Maar die ouders, als je het hebt over psychologisch eigenaarschap tegenover kinderen.. Ik bedoel, als jij een kind hebt met forse obesitas, [...] en ik leg je uit welke risico's je kind loopt. Dan zou je toch ook als ouders kunnen denken, goh van, wat kan ik anders gaan doen?*

Bij organisatieonderdeel 3 zijn de medewerkers niet wettelijk aansprakelijk, maar desalniettemin komt uit de interviews naar voren dat verantwoordelijkheid een onderdeel is van psychologisch eigenaarschap. Dit wordt als volgt aangegeven door een respondent: *“Ik ben toch iemand, dat is ook wel dat eigenaarschap. Ik wil daar nog iets mee. Ik voel me daar toch verantwoordelijk voor.”* Het is dan ook interessant om te analyseren of medewerkers werkzaam bij de 2 een hogere mate van psychologisch eigenaarschap ervaren dan medewerkers van de andere organisatieonderdelen, gezien de wettelijke aansprakelijkheid, hierover meer in paragraaf 4.1.2.

### Houding en gedrag

Onder psychologisch eigenaarschap wordt houding en gedrag verstaan. Of psychologisch eigenaarschap een gevoel is wat iedere medewerker zou moeten hebben, daar zijn de meningen over verdeeld. Een aantal respondenten verstaan onder psychologisch eigenaarschap een gevoel wat bij een individu past en behoefte aan moet hebben. Indien dit niet geval is, dan hoeft dit naar hun inziens ook niet gevraagd en/of gefaciliteerd te worden door de organisatie. Een respondent beschrijft dit als volgt: *“Ik denk dat ik dat qua persoon sowieso heb. Ik vind het iets van verantwoordelijkheid, [...] Dus los van dat ik formeel in de werkgroep zit heb ik ook het gevoel dat het is iets wat bij mij past, zeg maar. Ik denk niet dat iedereen dat hoeft te hebben. Ik denk dat je vooral zou moeten vragen, wie vind het leuk en interessant en die en dan ook vooral faciliteren dus dat je het je ruimte biedt, bijvoorbeeld voor een werkgroep kwaliteit en dat mensen daar ook echt tijd in kunnen investeren en niet dat het iets wordt voor wat erbij komt. Dus op die manier kan de gemeente natuurlijk wel investeren daar ruimte voor te creëren.”* Hiermee wordt impliciet aangegeven dat psychologisch eigenaarschap niet een gevoel is wat de organisatie van iedereen

kan verwachten of een gevoel wat noodzakelijk is voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Dit is een interessante bevinding met betrekking tot de intentie van de Z organisatie om continu verbeteren te implementeren.

In tegenstelling tot bovenstaande verstaan een aantal respondenten psychologisch eigenaarschap als een gevoel wat *ieder* individu zou moeten hebben binnen het werkveld. Sterker nog, er wordt hierover aangegeven dat een individu zich zou moeten afvragen of hij wel op de juiste werkplek zit indien psychologisch eigenaarschap niet ervaren wordt. Een respondent geeft hierover het volgende aan: *“Ik denk dat als je als je dat psychologisch eigenaarschap niet zo voelt, dan vraag ik mij af of je überhaupt de juiste werkplek zit. Of dit jouw baan wel is. Ik denk dat als je als jij echt als je echt op de goede werkplek zitten, dat je je automatisch al betrokken voelt, verantwoordelijk voelt en dat je dan wel komt met je dingen.”* Het is dan ook interessant om dit af te wegen tegenover wat de literatuur zegt over psychologisch eigenaarschap in relatie tot functioneren.

### Organisatie

Psychologisch eigenaarschap wordt geïnterpreteerd als zijnde beïnvloedbaar door de context. Om psychologisch eigenaarschap tot uiting te laten komen moet dit wel worden gefaciliteerd door de organisatie, anders levert dit alleen maar frustratie op omdat psychologisch eigenaarschap leidt tot een bepaalde houding en gedrag. Respondenten geven hierover aan dat zij proactief zijn, veel investeren en input leveren maar dat ze hiermee niet bereiken wat ze zouden willen bereiken. En dat is invloed hebben en meedenken, verbeteringen toepassen in de werkprocessen en de dienstverlening. Psychologisch eigenaarschap wordt dan ook beleefd als iets wat een individu ook in een te hoge mate kan hebben, meer dan dat binnen de organisatiecontext past. Hieruit kan gehaald worden dat een goede match tussen de mate van psychologisch eigenaarschap en de organisatiecontext van belang is. Een respondent beschrijft dit als volgt: *“Bij mij zou het misschien eerder minder moeten worden, weet je, “schoenmaker, blijf bij je leest”. Je bent niet overal van, dat moet ik dan moet ik beseffen. Je hebt ook niet overal invloed op hebt, niet overal inspraak in. Dat is wel belangrijk, ja.”* Dit impliceert tevens een afhankelijkheid van de context, aangezien er geen betekenis is zonder context.

### Werktevredenheid

Doordat er niet altijd een goede match wordt ervaren tussen de mate van psychologisch eigenaarschap wat getoond wordt en hoe dit wordt ontvangen door de organisatie, ervaren medewerkers frustratie. Er wordt hierover aangegeven dat dit iets doet met de werktevredenheid. Medewerkers voelen zich niet gehoord en kunnen zich hierdoor naar hun beleving minder goed ontwikkelen. Het gevoel leeft dat de input die zij leveren voor niets gedaan wordt. In tegenstelling tot deze ervaring kan dit ook de andere kant op werken, wanneer er een

bepaalde mate van psychologisch eigenaarschap wordt verwacht van medewerkers vanuit de organisatie, zoals het meedenken over verbeter ideeën en deelnemen aan werkgroepen maar de medewerker heeft hier zelf geen behoefte aan dat kan dit ook van invloed zijn op de werktevredenheid. Een respondent beschrijft dit als volgt: *“Ik denk dat er heel veel mensen daar helemaal niet op zitten te wachten en kijk, mensen die wel heel erg geïnteresseerd zijn in het beleidsmatig stukje, die zullen fantastisch vinden, maar mij maak je daar echt niet gelukkig mee en ik kan er zo nog een aantal uit mijn team opnoemen waar die daar ook echt niet blij mee maakt.”*

Samenvattend kan gesteld worden dat medewerkers niet allemaal hetzelfde verstaan onder psychologisch eigenaarschap. Er is geen eenduidige interpretatie psychologisch eigenaarschap in relatie tot het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden, daar waar een aantal respondenten van mening zijn dat het ervaren van psychologisch eigenaarschap niet iets is wat de organisatie van alle medewerkers zouden moeten en/of kunnen verwachten. Het is dan ook interessant om te onderzoeken *hoe* (deze) medewerkers psychologisch eigenaarschap ervaren binnen de Z-organisatie. Dit wordt beschreven in de volgende paragraaf.

#### 4.1.2. Hoe ervaren medewerkers psychologisch eigenaarschap?

Zoals in de vorige paragraaf uiteengezet worden er een aantal thema's gekoppeld aan psychologisch eigenaarschap, waarbij geconstateerd is dat de interpretatie welke medewerkers hebben van psychologisch eigenaarschap niet eenduidig is. Om dichter bij het beantwoorden van de hoofdvraag te komen is geanalyseerd hoe medewerkers psychologisch eigenaarschap ervaren en wordt er een poging gedaan tot het verklaren van deze bevindingen.

##### Beperkte invloed en controle

Bij de vraag of respondenten invloed en controle ervaren in hun werkzaamheden worden er verschillende factoren genoemd die van invloed zijn op deze ervaring. Factoren zoals autonomie en hiërarchie zijn vervolgens onderwerp van gesprek. Over autonomie wordt door medewerkers van organisatieonderdeel 1 aangegeven dat zij dit alleen ervaren over hun eigen werkzaamheden. Hierbij wordt wel aangegeven dat er vrij rigide kaders zijn vastgesteld waar zij aan moeten voldoen. Autonomie op het gebied van beslissingsbevoegdheid en verbeteringen doorvoeren ervaren zij niet, dit wordt als jammer ervaren. Zij worden wel steeds meer gevraagd om input te leveren, wat de verwachting schept dat zij daadwerkelijk enige invloed hebben. De respondenten geven aan dat aan deze verwachting niet wordt voldaan, aangezien het niet vanzelfsprekend is dat er daadwerkelijk iets met deze input wordt gedaan. Een goed voorbeeld hiervan is de nieuwsbrief die is opgesteld door de werkgroep Kwaliteit 1, deze wordt niet *as is* gecommuniceerd met de collega's. Het management heeft besloten dat deze geïntegreerd wordt

met de nieuwsbrief die verstuurd wordt vanuit het managementteam. De tekst die de werkgroep kwaliteit heeft geschreven wordt naar zeggen van een respondent gecensureerd en geredigeerd alvorens deze wordt gedeeld, dit is als volgt aangegeven: *“We hebben ook gemerkt dat onze stukken zeg maar gecensureerd worden dus dat daar dan ook weer de helft uitgehaald wordt omdat ze dan denken dat dat er niet per se in hoeft of wat dan ook. Ja dat vind ik wel bijzonder.”* Uit analyse blijkt dat de medewerkers van organisatieonderdeel 2 de organisatie als hiërarchisch ervaren en dat dit ook een reden is dat de Werkgroep Kwaliteit 2 geen beslissingsbevoegdheid heeft. Het is dan ook opvallend dat deze medewerkers wél een hoge mate van autonomie ervaren, ondanks dat er een sterke hiërarchie is. Dit is afwijkend van wat de literatuur hierover zegt. Volgens de literatuur ervaart een individu meer controle over zijn werk wanneer hij zijn werk autonoom kan uitvoeren. In een hiërarchische organisatie zal er met name een top-down cultuur zijn, waardoor medewerkers minder autonomie hebben in hun werkzaamheden. Uit dit onderzoek blijkt overigens dat medewerkers zich autonoom en verantwoordelijk voelen voor hun werkzaamheden en hier psychologisch eigenaarschap over ervaren. Het is aannemelijk dat dit komt omdat de medewerkers van organisatieonderdeel 1 wettelijk aansprakelijk zijn. Deze aanname wordt bekrachtigd door de volgende uitspraak van een respondent: *“Ik ben ook verantwoordelijk gezien ik degene ben die voor de tuchtrechter kan komen, niet mijn team, niet mijn GW-er, ik. Dus IK moet het kunnen verantwoorden wat ik doe.”*

Uit de analyse blijkt dat de respondenten van organisatieonderdeel 3 eigenlijk nog minder autonomie ervaren. Hierbij wordt wel aangegeven dat ze proberen deze autonomie zelf te pakken. Een verklaring wat hiervoor wordt gegeven is dat er een angstcultuur heerste. Dit wordt als volgt beschreven: *“Eigenlijk is bij mij het lef toegenomen om te beoordelen. Voorheen was dat een drama, toen ik kwam werken bij de gemeente. Er was gewoon een angstcultuur, angst voor de buitenwereld.”* Organiseatieonderdeel 3 komt regelmatig negatief in het nieuws. Wanneer dit gebeurt wordt in veel situaties de wethouder ingeschakeld. Naar aanleiding hiervan wordt er top-down snel gehandeld, het zogenaamde ‘brandjes blussen’.

### Organisatie

Bij organisatieonderdeel 3 wordt als verklaring voor de beperkte invloed gegeven dat er een te grote afhankelijkheid is van de teammanagers. Uit de analyse blijkt het geen verschil te maken of een medewerker onderdeel is van een werkgroep of niet. Hierover wordt onder andere het volgende gezegd: *“[...] Het begint eigenlijk al bij je teammanager. Op het moment dat je teammanager ingang heeft bij de organisatie en vertrouwen heeft in je dan heb je alweer meer kansen. Maar zodra je er zelf alleen voor staat dat je de juiste mensen moet vinden, dat kost zo bizar veel energie en moeite. En wanneer je dus de juiste mensen vindt, en ze hebben vertrouwen in je dan wel.”*

Wanneer medewerkers proberen andere routes te bewandelen, ervaren zij dat dit niet wordt gewaardeerd in de organisatie, zij worden hierop aangesproken en 'teruggefloten'. De verbeterroute welke is opgezet door de Opgave kwaliteit beschrijft dat wanneer een professional een knelpunt constateert of een verbeter mogelijkheid constateert dat deze dit meldt bij de teammanager of de Werkgroep Kwaliteit. Er wordt ook beoogd om het voor professionals mogelijk te maken om deze signalen snel, gemakkelijk -liefst digitaal- bij het juiste gremium te brengen. Deze verbeterroute is ten tijde van dit onderzoek nog niet geïmplementeerd bij organisatieonderdeel 3. Het is aannemelijk dat het implementeren van deze verbeterroute zal leiden tot een andere ervaring. Een interessante bevinding uit de analyse is dat respondenten die onderdeel zijn van de Werkgroep Kwaliteit aangeven meer vertrouwen hebben in zichzelf dat zij met succes iets kunnen doorvoeren (self-efficacy) en dat zij het gevoel hebben iets meer invloed te kunnen uitoefenen. De cirkel van invloed lijkt groter te zijn. De respondenten die geen onderdeel zijn van de Werkgroep geven aan dit niet te hebben. Dit is een interessante bevinding aangezien het de intentie is van de organisatie dat iedere professional dezelfde mate van invloed heeft, ongeacht of de professional deelneemt aan een werkgroep of project.

Bij organisatieonderdeel 2 wordt daarentegen aangegeven dat zij wel autonomie ervaren, maar dat dit niet komt uit het vertrouwen van de organisatie. Een mogelijke verklaring wat hiervoor wordt gegeven door de respondenten is dat dit komt doordat organisatieonderdeel 2 al een langdurige tijd onderbezet is dat daarom iedereen doet wat zij zelf nodig achten. Daarnaast wordt er al een enige tijd niet meer geïnnoveerd. Er kunnen geen uitspraken gedaan worden of dit daadwerkelijk de verklaring is, aangezien dit niet is getoetst bij de organisatie. Daarnaast wordt de organisatie als hiërarchisch ervaren maar het verschilt per respondent of dit als positief of negatief wordt ervaren. Een respondent geeft hierover aan het als prettig te ervaren dat er een duidelijke route bewandeld moet worden. Hierbij wordt wel ook de rol van de teammanager benoemt, in dit geval in positieve zin: *"Als ik naar mijn teammanager kijk, die vraagt ons altijd. Als er om input wordt gevraagd, dan krijgen we gelijk van hem van 'goh denken jullie mee' en dat soort dingen. En hij is ook wel zo'n type om gewoon naar ideeën te vragen."*

Volgens de literatuur ervaart een individu meer controle over zijn werk wanneer hij invloed heeft over een bredere range van beslissingen. Het ervaren van controle kan psychologisch eigenaarschap ontwikkelen. Uit de interviews komt naar voren dat dat de respondenten graag mee willen denken over de invulling van de beslissingen die worden genomen. Het is aannemelijk dat dit het psychologisch eigenaarschap bij de medewerkers zal bevorderen.

### De waarde van informatie

Respondenten geven aan voldoende toegang te hebben tot informatie, maar dat dit niet altijd waardevol is. Sterker nog, het levert ook een frustratie op bij medewerkers omdat ze het gevoel hebben dat er top-down beslissingen gemaakt worden waar zij geen invloed op hebben kunnen uitoefenen. Er wordt hierover aangegeven dat zij graag mee zouden willen denken binnen de gestelde kaders, zij missen de beweegredenen achter een verandering. Daarnaast wordt de informatie veelal gedeeld via SharePoint waardoor er op dat moment geen mogelijkheid is om vragen te stellen. Wanneer er wel vragen over zijn, moet dit vaak gesteld worden via de zogenaamde ambtelijke route, de teammanager. De teammanager kan lang niet in alle gevallen antwoord geven op de vragen die gesteld worden, zij zijn immers ook niet meegenomen in het besluitvormingsproces. Dit wordt als volgt aangegeven: *“Ik vind dat er heel veel gedeeld wordt op de Newsfeed bijvoorbeeld, maar door de hoeveelheid die er gedeeld wordt en dat het puur allemaal leeswerk is en dus zelf interpreteerbaar is het eigenlijk niet bij te houden. En dan blijf ik dus nog met vragen over.”* De beleving is dat de toestroom van informatie dusdanig veel is dat het lastig is om dit bij te houden. Uit de analyse komt dat niet alle respondenten de noodzaak voelen om informatie tot zich te nemen, als reden hiervoor wordt aangegeven dat dit teveel tijd kost of dat het als niet nuttig wordt ervaren. Dit wordt als volgt aangegeven: *“Ik ga het niet eens lezen, want je krijgt zoveel mailtjes en zoveel verbeteringen of dingen die, en dat gaan we niet meer zo doen. Weet je wel dat soort mailtjes? Nou, ja, weet je dat hou ik niet meer bij.”*

Uit dit onderzoek lijkt dat de informatie op zich geen positieve relatie heeft tot het ervaren van psychologisch eigenaarschap. Het lijkt ook niet uit te maken of een respondent een deelnemer is van een werkgroep of niet. De toegang tot de informatie is voor iedere professional uit de uitvoering gelijk. Hetgeen wat hierin wel verschilt is de mate waarop een respondent daadwerkelijk iets doet of *wil* doen met deze informatie. Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten die deelnemen in een werkgroep, eerder iets vinden van c.q. een mening hebben over de informatie en input willen leveren. Het is aannemelijk dat deze respondenten ervaren dat de cirkel van invloed groter is en dat zij een hogere mate van self-efficacy hebben.

De routes naar psychologisch eigenaarschap zijn onderscheidend, complementair en additief. Dit betekent dat de toegang tot informatie geen voorwaarde is tot het vormen van psychologisch eigenaarschap. Wanneer een medewerker de informatie niet tot zich neemt, kan er niet gesteld worden dat er hierdoor geen psychologisch eigenaarschap wordt ervaren. Binnen organisatieonderdeel 1 blijkt uit de interviews dat niet alle medewerkers de informatie tot zich nemen. Dit wordt als volgt door een door een respondent aangegeven: *“Het is algemeen geaccepteerd dat [...] hun mail niet goed lezen, daardoor zijn ze niet altijd op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Dat vind ik heel interessant want ik denk dat je daar bepaalde verwachtingen in kan hebben (als*

*organisatie).*” Het is niet voor alle medewerkers duidelijk wat de missie en visie is van de Z-organisatie. De missie en de visie van de Z-organisatie is overkoepelend voor alle 3 de organisatieonderdelen. In sommige gevallen zijn medewerkers hier naar eigen zeggen wel van op de hoogte maar hechten ze hier geen waarde aan, dit wordt als volgt beschreven: *“Ik vind het ook niet zo dat ik dat belangrijk. Dat komt doordat ik in de afgelopen jaren de zoveel had meegemaakt dat ik denk van ja, nee, je kan een soort van lange termijn doel hebben, maar je komt er toch nooit.”* Volgens de literatuur kunnen individuen wordt psychologisch eigenaarschap vergroot wanneer zij op de hoogte zijn van de missie en de visie, maar uit dit onderzoek blijkt dat dit niet per definitie betekent at ze zich hier iets mee kunnen of zich hier eigenaar van voelen.

#### Eigen investering en werktevredenheid

Uit de analyse komt naar voren dat medewerkers van de Z-organisatie graag input leveren en meedenken. Een enkele respondent geeft aan hier geen aandacht aan te willen besteden, maar grotendeels van de respondenten voelt deze behoefte wel. De algemene ervaring is overigens wel dat dit erg veel moeite en energie kost om doorgang te krijgen. Investeren zou volgens dit onderzoek gefaciliteerd moeten worden door de organisatie. Dit wordt ten tijde van dit onderzoek naar de beleving van de respondenten niet voldoende gefaciliteerd. Sterker nog, er wordt ook aangegeven dat dit een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid.

Ook bij organisatieonderdeel 3 wordt er aangegeven dat ze graag veel tijd investeren en meedenken, helaas blijkt uit de interviews dat de ervaring hiermee niet louter positief is. Een aantal respondenten geven hierover aan dat ze naar hun inziens alles er aan doen om betrokken te blijven en input te leveren maar dat dit moeizaam gaat. Zij ervaren vast te zitten in de wijk en een ervaren hierbij een grote mate van afhankelijkheid van de teammanager. De respondenten spreken uit graag een andere rol in de organisatie te bekleden waar ze meer kunnen betekenen, om dit te bewerkstelligen volgen ze beiden een opleiding. Zij ervaren dat hun cirkel van invloed erg klein is, het is aannemelijk dat dit komt omdat zij geen onderdeel zijn van de Werkgroep Kwaliteit 3. Sterker nog, één van de respondenten geeft aan niet op de hoogte te zijn van deze Werkgroep. Dit is op zich al een bijzondere bevinding, daar waar de Werkgroep bestaat uit professionals uit de uitvoering. De teammanagers van de wijkteams van organisatieonderdeel 3 zijn gevraagd om binnen hun eigen team te inventariseren wie hieraan wil deelnemen. Daarnaast is deze Werkgroep ten tijde van dit onderzoek al 2 jaar operatief, en wordt er aan de deelnemers gevraagd input op te halen uit hun eigen wijkteam. Het is dan ook opvallend dat deze respondent, welke graag naar eigen zeggen overal van op de hoogte wil zijn, hier niet van op de hoogte is. Het is dan ook onduidelijkheid, maar interessant, waar de kink in de kabel heeft gezeten.



Volgens de literatuur zijn er een tal van mogelijkheden voor individuen om te investeren, bijvoorbeeld het leveren van input, het langdurig deelnemen aan werkgroepen of het aandragen van innovatieve ideeën. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de medewerkers van de Z-organisatie over het algemeen graag investeren, maar dat zij het gevoel hebben dat dit binnen de organisatie niet altijd zin heeft. Een respondent zegt hierover het volgende: *“Er zijn mensen die daarin willen investeren en er trots op zijn en dan vervolgens landt het nergens en heb je een beetje het gevoel dat het voor niks is gebeurd. Dus ik denk dat daar nog wel een slag in te slaan is.”*

Uit de analyse komt naar voren dat de respondenten die deelnemen aan een werkgroep meer tijd en energie stoppen om te proberen om alsnog doorgang te krijgen en invloed uit te oefenen. Hierover zegt een respondent het volgende: *“Daar heb ik 2,5 jaar over gedaan voordat er uiteindelijk goede formats waren daar heb ik me echt in vast te bijten door verschillende mensen te bellen en uiteindelijk de afdeling communicatie zelf te benaderen en een jurist te benaderen omdat het gewoon anders niet gedaan wordt zeg maar.”* Daarentegen wordt er wel ook aangegeven dat de tegenslagen iets doet met de motivatie en werktevredenheid. Dit wordt als volgt beschreven: *“Dat is die loconiekheid denk ik die er een beetje in ingeslopen is over de jaren. Waar ik in het begin dus echt enthousiast kon worden, over ‘oh leuk gaan ze daar ook iets op bedenken’, denk ik nu meer van oh leuk. punt.”*

## 4.2 Continu verbeteren bij de gemeente X

Zoals eerder beschreven is er een verbeterroute opgesteld voor de Z-organisatie, welke nog niet in ieder organisatieonderdeel operationeel is. Deze verbeterroute heeft als doel om continu te verbeteren. Dit onderzoek tracht dan ook antwoord te geven op de deelvraag wat de medewerkers verstaan onder continu verbeteren zodat er een oorzakelijk verband gezocht kan worden met de bevindingen over psychologisch eigenaarschap om vervolgens een antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

### 4.2.1. Wat verstaan medewerkers van de gemeente X onder continu verbeteren?

Als het gaat over continu verbeteren dan blijkt dat respondenten hier verschillende interpretaties van hebben, dit is te verklaren omdat continu verbeteren nog niet in ieder organisatieonderdeel van de Z-organisatie is geïmplementeerd. Als het gaat over het inbrengen van ideeën dan leggen de respondenten direct een koppeling met de organisatie en de ervaring die zij tot noch toe hebben gehad. Dit is deels beschreven in paragraaf 4.1.2. De respondenten geven aan dat continu verbeteren moet worden gefaciliteerd door de organisatie, iets wat ten tijde van dit onderzoek naar hun beleving nog niet voldoende is ingericht. Een respondent geeft hierover het volgende aan: *“Ik denk dat de verandering eerst van een andere kant moet komen dus dat ze het gevoel hebben dat ze de input ook mogen hebben en dat je dan vervolgens ook kan verwachten dat ze hierin meegaan.”* Dit komt overeen met wat de literatuur zegt over continu verbeteren, namelijk dat een organisatie veranderingen moet doorvoeren op een aantal niveaus en facetten voordat continu verbeteren met succes geïmplementeerd kan worden. Hierbij wordt er verwezen naar de infrastructuur, het klimaat en leiderschap. Enkele respondenten geven aan begrip te hebben voor het feit dat de organisatie nog niet zo ver is. Een positieve constatering hierbij is dat de respondenten dat accepteren zolang zij maar wel het gevoel hebben dat er naar ze wordt geluisterd, ongeacht dat hun idee dan (nog) niet doorgevoerd kan worden. Een respondent beschrijft dit als volgt: *“Want soms denk ik dan weer te ver vooruit, ben ik te snel en dan denk ik van, ja, dan staat er nog geen infrastructuur voor bijvoorbeeld. Maar ik vind wel dat mijn teammanager daar altijd oor naar heeft.”*

Als het gaat over faciliteren geven respondenten aan dat veiligheid en autonomie van belang is. Het blijkt dat men zich over het algemeen wel veilig te voelt om ideeën aan te dragen, er wordt alleen ervaren dat dit niet altijd zin heeft omdat er niets mee gebeurt. Het voelen van (psychologische) veiligheid is volgens de literatuur een voorwaarde voor continu verbeteren, daar waar medewerkers durven te experimenteren. Hiermee kunnen we stellen dat het een voorwaarde is maar geen garantie tot continu verbeteren, aangezien continu verbeteren nu geen doorgang krijgt.

## Organisatie

Een belangrijke constatering van dit onderzoek betreft de ervaring van de respondenten op de werkwijze van de Z-organisatie. De respondenten geven aan dat de Z-organisatie naar hun inziens veel aan zogenaamd 'brandjes blussen' doet. Ten gevolge hiervan worden er top-down veranderingen doorgevoerd terwijl niet duidelijk is wat de status is van andere veranderingen of projecten. Een respondent beschrijft dit als volgt: *"Er wordt maar bedacht en doorontwikkeld. En ja, dat gaat zo snel dat ik denk van nou ja, voordat je het geïmplementeerd hebt is er weer nieuwe toestand gaande."* De aanleiding van brandjes blussen is veelal omdat er ergens vuur is. Het is aannemelijk dat dit politieke beweegredenen heeft, gezien het feit dat de gemeente een bestuursorgaan heeft. In de Opgave kwaliteit wordt dit doel als volgt beschreven: 'Draagt bij aan realisatie van politieke doelstellingen.' Volgens de literatuur is een valkuil van continu verbeteren dat er te weinig geïnvesteerd om de daadwerkelijke oorzaken van problemen te vinden. Bij het zogenaamde brandjes blussen wordt veelal gekeken naar een snelle oplossing, zonder de daadwerkelijke oorzaak aan te pakken. Het is interessant dat de opgave Kwaliteit welke de aanleiding is geweest van dit onderzoek, dit ook niet als een dusdanige stap beschrijft. Er wordt gesproken over de stap 'duiden van signaal' en over het 'verbeterplan', er is geen beschrijving over het onderzoeken van de daadwerkelijke oorzaak van het probleem. Volgens de literatuur kan dit een risico zijn voor het succes van het continu verbeteren. Deze constatering zal dan ook worden meegenomen als aanbeveling voor de organisatie.

## Verantwoordelijkheid

Respondenten geven aan dat het voor hen niet duidelijk waar welke verantwoordelijkheden liggen en waar zij ook invloed op uit kunnen oefenen. Een randvoorwaarde van continu verbeteren is dat er duidelijkheid is over hun rol in de besluitvormingsprocessen. Het dient helder te zijn op welke manier en tot welk niveau zij kunnen participeren en waar ze verantwoordelijk voor zijn. Uit de interviews komt dat dit niet altijd duidelijk is. Een respondent beschrijft dit als volgt: *"[...] Ligt het nou bij mij of ligt het echt bij iemand anders en hoe ga je dan die andere daarvoor verantwoordelijk krijgen?"*

Daarnaast wordt er ook een afhankelijkheid gevoeld van de teammanagers. Bij organisatieonderdeel 3 is het zo dat teammanagers zich veelal ook bezighouden met de inhoud. Dit terwijl de literatuur beschrijft dat bij continu verbeteren alle betrokkenen verantwoordelijk voor het gezamenlijk ontwikkelen van een verbeterplan, waarbij de manager zich dient te focussen op de cultuur en infrastructuur en waarbij de medewerker zich kan focussen op het verbeteren van de werkprocessen. Uit de interviews blijkt dat de teammanagers van organisatieonderdeel 3 zich ook bezig houden met de werkprocessen. Een reden hiervan kan zijn dat een teammanager zich

psychologisch eigenaarschap voelt van het werkproces, volgens de literatuur kan dit belemmerend werken voor de mate van psychologisch eigenaarschap binnen de teamleden. Dit onderzoek kan geen uitspraak doen of dit daadwerkelijk de reden is dat teammanagers zich bezighouden met de werkprocessen, dit vergt toetsing bij de organisatie.

Uit de interviews komt naar voren dat er een behoefte is aan besluitvorming en duidelijkheid. Wanneer er een vraag of verbetervoorstel wordt ingediend vanuit de uitvoering dan krijgt dit niet altijd doorgang. Dit betekent dat het probleem wat de medewerkers ervaren blijft bestaan. Zoals eerder beschreven in dit onderzoek speelt de mate van self-efficacy van een medewerker een rol in de tijd en energie die zij er blijven in stoppen zonder dat zij resultaat krijgen. Een respondent wie naar eigen zeggen een hoge mate van vertrouwen heeft in haar eigen capaciteiten (self-efficacy) geeft hierover het volgende aan: *“Hoe kan het in godsnaam bestaan dat je deze vraag in 7 jaar tijd niet beantwoord krijgt?”* Dit onderzoek kan geen inhoudelijk antwoord geven op de vraag die deze respondent zich afvraagt, maar het is wel een interessante constatering in relatie tot dit onderzoek dát een vraag niet beantwoord wordt. Het is interessant om te weten wat de verklaring is dat een vraag of knelpunt, welke door de uitvoering als belangrijk wordt ervaren, geen doorgang krijgt binnen de organisatie. Zoals eerder beschreven is het in de organisatie niet altijd duidelijk wat de beweegredenen zijn geweest van een eerder besluit en wie de eigenaar is. Het is aannemelijk dat dit een verband heeft met waarom iets geen doorgang krijgt in de organisatie.

## H5 Conclusie

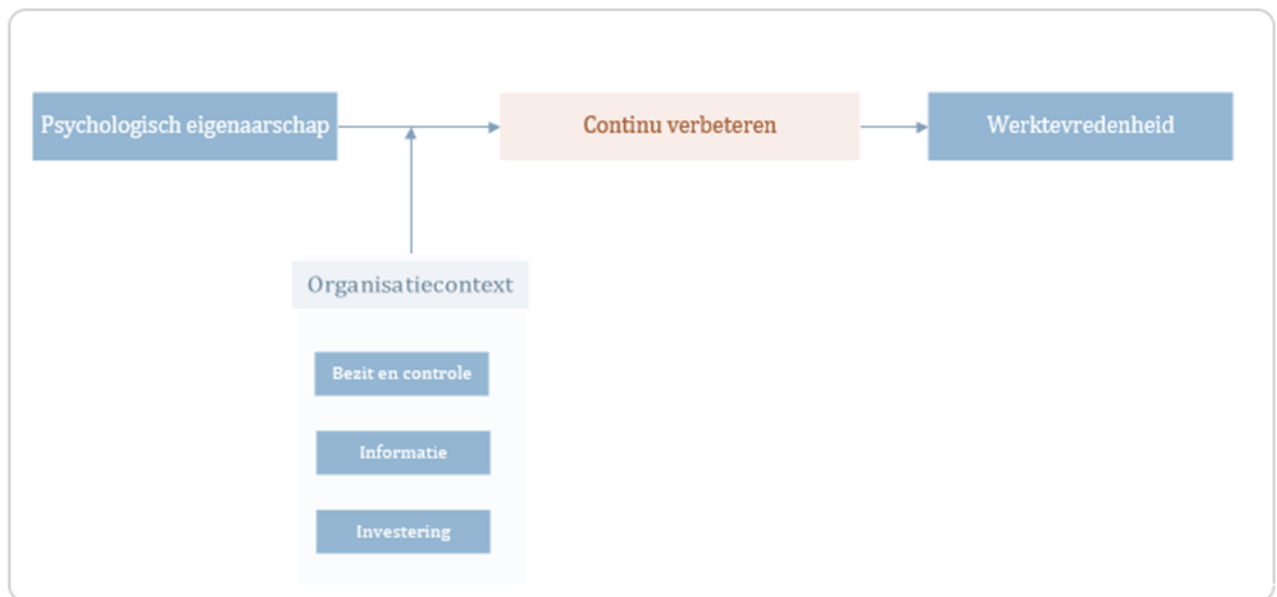
Uit de resultaten van het onderzoek naar deelvraag 1: *Wat verstaan medewerkers onder psychologisch eigenaarschap?* kan geconcludeerd worden dat medewerkers geen eenduidige betekenis geven aan psychologisch eigenaarschap. Onder psychologisch eigenaarschap wordt o.a. verantwoordelijkheid en betrokkenheid, houding en gedrag verstaan waarbij wordt aangegeven dat de uiting van psychologisch eigenaarschap valt of staat met de mate waarop dit wordt geaccepteerd en gefaciliteerd door de organisatie. De mate van werktevredenheid wordt genoemd als mogelijk gevolg van dit verband.

Uit de resultaten van het onderzoek naar deelvraag 2: *Hoe ervaren medewerkers psychologisch eigenaarschap?* kan geconcludeerd worden dat medewerkers dit naar eigen zeggen voldoende ervaren, *ondanks* het feit dat dit niet wordt gefaciliteerd in de organisatie. De medewerkers ervaren dat zij beperkte invloed hebben binnen de organisatie, dit terwijl de organisatie wel aangeeft een bepaalde mate van psychologisch eigenaarschap te verwachten van de medewerkers. Wanneer psychologisch eigenaarschap wordt getoond aan de hand van proactief gedrag, het leveren van input en het aanmelden bij werkgroepen en projecten krijgt dit helaas niet altijd doorgang. Dit kan effect hebben op de werktevredenheid van medewerkers. De medewerkers ervaren autonomie ondanks dat de organisatie als hiërarchisch wordt ervaren. Bij organisatieonderdelen 1 en 3 lijkt dit afdwongen te worden door de medewerkers. Zij ervaren niet dat zij autonomie hebben doordat er veel vertrouwen is. Bij het organisatie-onderdeel 1 is het aannemelijk dat zij een hoge mate van autonomie ervaren omdat zij daadwerkelijk verantwoording moeten afleggen over hun werkzaamheden.

Uit de resultaten van het onderzoek naar *deelvraag 3: Wat verstaan medewerkers onder continu verbeteren?* kan geconcludeerd worden dat nog niet iedereen bekend is met het concept. Dit is te verklaren aan het feit dat continu verbeteren ten tijde van dit onderzoek geïmplementeerd is in alle 3 de organisatieonderdelen. Onder continu verbeteren wordt het meedenken en het hebben van invloed verstaan en vooral dat het wordt geaccepteerd en gefaciliteerd door de organisatie. De mogelijkheid om continu te verbeteren is iets wat medewerkers graag zouden willen. Zoals geconcludeerd bij de beantwoording van deelvraag 2 is dit ten tijde van dit onderzoek nog niet het geval. Daarbij komen we bij de uiteindelijke conclusie van dit onderzoek.

Antwoord gevend op de onderzoeksvraag *“Hoe speelt psychologisch eigenaarschap een rol bij continu verbeteren?”* kunnen we concluderen dat psychologisch eigenaarschap een voorwaarde is voor continu verbeteren, maar dat psychologisch eigenaarschap *an sich* niet leidt tot continu verbeteren. Continu verbeteren is alleen mogelijk wanneer de organisatie dit voldoende faciliteert. Ten tijde van dit onderzoek is het continu verbeteren reeds

geïmplementeerd in 2 organisatie-onderdelen, terwijl er alvorens dit werd geïmplementeerd geen veranderingen zijn doorgevoerd om dit te faciliteren. Een belangrijke aanbeveling is dan ook om hier alsnog veranderingen in door te voeren, waaronder de rol van de teammanagers, om de doelstelling tot continu verbeteren te behalen en de werktevredenheid van medewerkers te vergroten. Dit wordt weergegeven in afbeelding 3 Conceptueel model.



*Afbeelding 3: Conceptueel model op basis van onderzoeksresultaten*

## H6 Aanbevelingen en limitatie

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen gedaan worden voor de organisatie, in paragraaf 6.1 worden deze uiteengezet. Vervolgens wordt er in paragraaf 6.2 ingegaan op de limitatie van dit onderzoek, wat leidt tot aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek.

### 6.1 Aanbevelingen organisatie

Een eerste aanbeveling betreft de informatievoorziening. Het is hierbij van belang dat de informatie transparant is en dat de beweegredenen achter een bepaalde keuze worden gedeeld. Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers graag willen weten waarom een bepaalde keuze is gemaakt en wat dit concreet betekent voor de werkzaamheden. Daarnaast is het in de informatievoorziening ook van belang dat het voor de medewerkers duidelijk is wat er binnen de cirkel van invloed ligt en wat niet. Uit dit onderzoek komt naar voren dat medewerkers erkennen dat de organisatie een bepaalde hiërarchie heeft en dat bepaalde beslissingen van bovenaf genomen worden, medewerkers geven overigens aan dat zij wel graag input zouden willen leveren binnen de gestelde kaders.

Een tweede aanbeveling betreft de veranderingen die de organisatie dient door te voeren alvorens er iets kan worden verwacht van medewerkers op het gebied van continu verbeteren. Hierbij is te denken aan de rol van de teammanagers. Een teammanager dient zich niet bezig te houden met de werkprocessen. Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers, met name in organisatieonderdeel 3, een te sterke afhankelijkheid ervaren van de teammanagers waardoor hun input en ideeën niet altijd doorgang krijgen. Het is aannemelijk dat dat het continu verbeteren, mits goed geïmplementeerd en gefaciliteerd binnen de organisatie, hier een positieve invloed op kan hebben. Derhalve wordt er sterk aanbevolen om het continu te verbeteren te implementeren en faciliteren, in ieder organisatieonderdeel.

Een derde aanbeveling is naar verwachting een van de lastigste te implementeren aanbevelingen en dat betreft het zogenaamde 'brandjes blussen'. Bij brandjes blussen wordt er veelal gekeken naar een snelle oplossing zonder dat de daadwerkelijke oorzaak van het probleem wordt onderzocht. Uit dit onderzoek komt naar voren dat deze werkwijze haaks staat op de continu verbeteren wat maakt dat dit een risico is. De politiek vraagt in veel gevallen om snelle oplossingen, want maakt dat dit naar verwachting lastig te implementeren is. Maar het moge duidelijk zijn dat deze werkwijze haaks staat op het continu verbeteren, waarbij de PDCA-cyclus wordt gevolgd.

## 6.2 Limitatie en vervolgonderzoek

Zoals beschreven in H3 methodologie is dit kwalitatieve onderzoek uitgevoerd in de eigen organisatie, wat maakt dat deze onderhevig is aan interpretatie vanuit het bestaande referentiekader van de onderzoeker. Daarnaast is er gebruik gemaakt van inductief redeneren, dit betekent dat het niet per se waar is wat er wordt geconcludeerd. De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op de dagelijkse werkelijkheid van de respondenten, een werkelijkheid die per definitie subjectief is.

Binnen dit onderzoek is er geen kwantitatief onderzoek gedaan naar psychologisch eigenaarschap. In de literatuur zijn een aantal meetinstrumenten ontwikkeld om psychologisch eigenaarschap te meten, het zou dan ook interessant zijn om te onderzoeken of de interpretatie en de ervaring van over psychologisch eigenaarschap overeenkomt met wat de literatuur (meetinstrument) zegt. Dit kan onderzocht worden door dit bij de respondenten van dit onderzoek te meten. Hiermee wordt het meetinstrument getoetst, wat bijdraagt aan de wetenschap. Vervolgens zou er, indien er geconstateerd wordt dat hier verschillen in zitten, een vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd kunnen worden om te onderzoeken hoe psychologisch eigenaarschap een rol speelt bij continu verbeteren.

Psychologisch eigenaarschap is dynamisch, daardoor is het redelijk om aan te nemen dat gevoelens van eigenaarschap kunnen fluctueren als gevolg van veranderingen. Het continu verbeteren is ten tijde van dit onderzoek nog niet in alle organisatieonderdelen geïmplementeerd en in de organisatieonderdelen waar dit wel is geïmplementeerd zijn er geen veranderingen doorgevoerd om continu verbeteren te faciliteren. Bij het uitvoeren van onderzoek om de rol van psychologisch eigenaarschap bij continu verbeteren vast te stellen, is het aan te raden om longitudinale gegevens te verzamelen over meerdere tijdstippen. Dat wil zeggen wanneer de organisatieveranderingen zijn geïmplementeerd en geborgd en wanneer alle drie de organisatieonderdelen van de Z continu verbeteren heeft geïmplementeerd.

Uit de bevindingen van dit onderzoek komt naar voren dat men voldoende toegang heeft tot informatie. Hieruit blijkt overigens dat deze informatie niet als zijnde toereikend wordt ervaren. Het is dan ook interessant om te onderzoeken of psychologisch eigenaarschap ook verminderd kan worden doordat de waarde van de informatie niet toereikend is. In de literatuur worden verschillende definities gebruikt van toegang tot informatie wanneer het gaat om het ontwikkelen van psychologisch eigenaarschap. Een beperking van dit onderzoek is dat alvorens dit onderzoek niet duidelijk is gedefinieerd, waardoor deze verschillend geïnterpreteerd kan worden. Sommige auteurs spreken over 'kennis over een onderwerp', wat maakt dat de informatie van waarde is omdat men op de hoogte is. Het is aannemelijk dat de bevindingen van dit onderzoek anders waren geweest wanneer deze definitie zou worden aangehouden.



## H7 Reflectie op het onderzoek

In dit hoofdstuk zal ik reflecteren op het onderzoek. Het doel van het schrijven van deze reflectie is om ervan te leren voor eventueel volgend onderzoek. Deze masterthesis is immers de afsluiting van een 2-jarig leerproces.

### 7.1 Methodologische reflectie

Zoals reeds beschreven in het hoofdstuk Methodologie heeft dit onderzoek plaatsgevonden in mijn eigen organisatie, sterker nog: deze heeft deels plaatsgevonden in het organisatieonderdeel waar ik zelf werkzaam ben. Om selectiebias te voorkomen heb ik gebruik gemaakt van een aselecte steekproef en de sneeuwbalmethode. Ik heb vrijwel met alle medewerkers uit de uitvoering eerder te maken gehad en zij kennen mij sowieso, maar op deze manier heb ik in ieder geval geen invloed gehad op welke mensen in heb geïnterviewd. Desalniettemin is het lastig om iemand dan alleen te zien als informatiebron voor het onderzoek en hetgeen wat ik wel al weet over iemand, of denk te weten, los te laten. Andersom bestaat ook het risico dat zij mijn vragen of non-verbale communicatie op een bepaalde manier hebben geïnterpreteerd omdat het voor hen ook lastig is om mij te zien als interviewer en niet als opgavemanager. Een aantal antwoorden welke de respondenten gaven waren erg herkenbaar of verbaasde mij juist ontzettend, waardoor ik gedurende het interview een aantal keer flink op mijn tong moest bijten. Ik kan dan ook niet met 100% zeker zeggen dat mijn non-verbale communicatie niet alsnog zichtbaar was. Indien dit wel het geval is, dan zou dit invloed gehad kunnen hebben op de kwaliteit van dit onderzoek. Een aantal respondenten heeft uit zichzelf aangegeven zich veilig genoeg bij mij als persoon te voelen om naar waarheid te antwoorden als zij zich niet positief uitspraken over de organisatie of de gang van zaken. Dit is uiteraard geen garantie. Vanaf mijn kant heb ik getracht de risico's en valkuilen te beperken door voorafgaand aan het onderzoek een uitgebreide toelichting te geven over het doel van dit onderzoek en hoe ik omga met hun bijdrage.

Daarnaast nog een kritische noot (of 3) met betrekking tot de kwaliteit van dit onderzoek: Doordat het continu verbeteren (de verbeterroute) ten tijde van dit onderzoek nog niet in ieder organisatieonderdeel is geïmplementeerd waren niet alle respondenten bekend met de term continu verbeteren. De gehanteerde definitie is niet bij getoetst bij de respondenten. Dit kan een implicatie zijn voor de uitkomsten onderzoek.

Om de interne betrouwbaarheid te vergroten had ik naast de methode-triangulaties die zijn gehanteerd (zie paragraaf 3.5) ook gebruik kunnen maken van een kwantitatieve methode, zijnde een meetinstrument. Daarnaast zou onderzoekstriangulatie ook bijdragen aan de kwaliteit van dit onderzoek.

Er heeft geen onderzoekerstriangulatie plaatsgevonden. Het is overigens wel aannemelijk dat een andere onderzoeker de data anders zou interpreteren wat kan leiden tot andere onderzoeksresultaten.

## 7.2 Persoonlijke reflectie

Ondanks dat het doen van kwalitatief onderzoek in de eigen organisatie niet makkelijk is, zou ik in het vervolg niet kiezen voor een volledig kwantitatief onderzoek of voor een andere organisatie. De reden hiervoor is omdat dit onderzoek mij heeft doen realiseren dat er een flinke gap is tussen de beleving van de uitvoering en de beleving vanaf mijn kant, zijnde het managementniveau. Zoals in de interviews ook duidelijk naar voren komt, hebben de medewerkers het gevoel dat er niet naar hen wordt geluisterd, ze voelen zich niet gehoord. Ik heb ze nu gehoord, ondanks het feit of de organisatie iets doet met de uitkomsten van dit specifieke onderzoek, neem ik deze nieuwe inzichten wel mee in toekomstige opgaven en doorontwikkelingen. Dit onderzoek heeft mijn visie op mijn eigen aandeel in de beleving van medewerkers van de uitvoeringsorganisatie veranderd en zal derhalve naar waarschijnlijkheid bijdragen aan de effectiviteit van mijn werkzaamheden.

## Literatuurlijst

- Kossoff, L. (1993). Total quality or total chaos? *HR magazine*, 131-133.
- Abcouwer, T., Takács, E., & Banga, O. (2020). *Adaptive Information Management*. A.A.A. & O.
- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: Promanad.
- Anand, G., Ward, P., Tatikonda, M., & Schilling, D. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 450-163.
- Avey, J. W. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 23-32.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman. New York: W.H. Freeman.
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 765-769.
- Boeijs, H., & Bleijenbergh, I. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Boer, H., Berger, A., Chapman, R., & Gertsen, F. (sd). *CI Changes from Suggestion Box to Organisational Learning: Continuous Improvement in Europe and Australia*. 2000. Ashgate, Aldershot.
- Boonstra, J.J. . (2000). *Lopen over Water: Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers.
- Brown, G. (2009). Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces. *Journal of Environmental Psychology*, 45-47.
- Brown, G., Pierce, J., & Crossley, C. (2013). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behaviour*, 318-338.
- Burnes, B., . (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 73-90.
- Caluwe, L. de, & Vermaak, H. . (2011). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Centraal Bureau voor de Statistiek . (2016). *Jeugdhulp 2015*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Covey, S. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster Ltd.

- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow. Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Boom.
- Dawkins, S., Tien, A., Newman, A., & Martin, A.J. (2015). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of organizational behavior*.
- De Lange-Ros, D.J. (1999). Continuous Improvement in Teams: The (mis)fit between improvement en operational activities of improvement teams. *Universiteit Twente*.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 611-628.
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York: St. Martin's Press.
- Dyne, van, L., & Pierce, J. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 439-459.
- Fernandez, S., & Rainey, H. . (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 168-176.
- Fernandez, S., Cho, Y.J., & Perry, J.L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance . *The Leadership Quarterly*, 310-321.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Casestudy Research. *Qualitative Inquiry*, 219-245.
- Fryer, K. et al. . (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 500-515.
- Harter , J. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes. *Journal of Applied Psychology*.
- Hartman, R.O. , & Betz, N.E. (2007). The Five-Factor Model and Career Self-Efficacy General and Domain-Specific relationships. *Journal of Career Assessment*, 145-161.
- Haslam, A., Reicher, S., & Platow, M. (2011). *The New Psychology of Leadership*. Taylor & Francis.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 409-473.
- Hyland, P., Mellor, R., O'Mara, E. , & Kondepudi, R. (2000). A comparison of Australian firms and their use of continuous improvement tools". *The TQM Magazine, Vol. 12*, 117-124.
- Jaarplan, Dienst OCW*. (2020). Opgehaald van Werknet gemeente Den Haag.
- Janssens, G. (2017, april). Psychologisch eigenaarschap: de kracht van betrokkenheid . *Etion*.

- Judge, T.A., Jackson, L., Shaw J.C., Scott, B.A., & Rich, B.L. (2007). Self-Efficacy and Work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of applied Psychology* , 107-127.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 86-106.
- Koets, H., & Manschot, K. (2005). Benefits realisation binnen programmamanagement. *Compact*.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D.R. . (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest* , 112-114.
- Lange-Ros, de, D.J. , & H. Boer. (1998). *Continuous improvement in teams: a review of literature and an*. Enschede.
- Loeffen, E., & Springer , M. (2010). Gedeeld eigenaarschap: Samen vorm geven aan onze schoolontwikkeling . *MESO magazine*, pp. 8-10.
- Lopez, S. O. (2018). Vulnerability in Leadership: The Power of the Courage to Descend. *Industrial-Organizational Psychology Dissertations*.
- M.A. Haddas, M.H. Asiri, & R.F. Mukhalid. (2014). Continuous Improvement - development with time. *International Journal of Computer Applications*, 35-39.
- Mayer, R. C., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust . *Academy of Management Review* , 709-734.
- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology*, 477-500.
- McAdam, R. , & et al. (2000). Innovative change management in SMEs: Beyond continuous improvement. . *Logistics Information Management*, 140-148.
- Moen, R., & Norman, C. (2009). The History of the PDCA Cycle . *n Proceedings of the 7th ANQ Congress*.
- Neilson, G., Martin, K., & Powers, E. (2008). The secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*.
- Opgave Kwaliteit, J. e. (2020). *Basisdocument continu verbeteren in de JMO*. Den Haag.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior, the good soldier syndrome*. Lanham: Lexington Books.

- Osborne, P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. London: Routledge.
- Parker, S.K., Turner, N., & Williams, H. (2006). Modelling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 640-652.
- Peters, V. (1995). Case Study Onderzoek. In H. R. Huttner, *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. (pp. 586-607). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2001). *Psychological ownership and the organizational context: theory, research evidence, and application*. Cheltenham, UK.: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Pierce, J., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 298-310.
- Rayner, P., & Reiss, G. (2001). *The Programme Management Maturity Model*.
- Robinson, A. (1990). Modern Approaches to Manufacturing Improvement. *Productivity Press, Portland, OR*.
- Rochberg-Halton, E. (1980). Cultural signs and urban adaptation: the meaning of cherished household possessions. *Dissertation Abstracts International*, 4754A-4755A.
- Ruijters, M.C.P. . (2016). *Je Binnenste Buiten: Over professionele identiteit in organisaties* . Amsterdam: Boom uitgevers.
- Schmidt, M. (2002). *The Business Case Guide* . Boston: Solution Matrix Ltd. .
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: Strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change* , 95-105.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 281-298.
- van Assen, M. (2017). *LEAN LEIDERSCHAP - leidinggeven aan continu verbeteren*. Amsterdam: Boom Uitgevers .
- van den Bersselaar, V. (2016). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Voogd, de E., & Hiemstra, J. . (2006). Effectieve procesverbetering in overheidsorganisaties. *Overheids Management*, 88-91.

- Ward, J., & Elvin, R. (1999). A new framework for managing IT-enabled business change .  
*Information Systems Journal* , 197.
- Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual review  
psychology*.
- Zollo, M., & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of Dynamic Capabilities .  
*Organization Science* , 339-351.

## Bijlage 1 Topiclijst interviews

### Introductie

- Voorstellen
- Type onderzoek
- Opdracht (niet vanuit gemeente)
- Doel
- Vraagstelling

### Procedure

- Gegevens worden vertrouwelijk behandeld
- Opname via Microsoft Teams
- Transcriberen
- Akkoord op transcript incl. mogelijkheid aanpassing/aanvulling.

### Introductie respondent

- Voorstellen
- Functie
- Deelname werkgroepen

### Specifieke topics

- Definitie psychologisch eigenaarschap
- Informatie
- Investering (input)
- Invloed
- Self-efficacy
- Sense of Belonging

### Afsluiting

- Ben ik iets vergeten aan te stippen? Heb je nog aanvullingen?
- Bedankt voor je tijd en input