



## INTRINSIEKE RANDVOORWAARDEN VOOR EIGENAARSCHAP

P&A White paper

### SAMENVATTING

Eigenaarschap begint van binnenuit. Mensen nemen pas verantwoordelijkheid voor hun werk als ze intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit wordt beïnvloed door drie cruciale factoren: willen, kunnen en betekenis zien. In deze whitepaper onderzoeken we hoe deze intrinsieke voorwaarden bijdragen aan eigenaarschap en hoe organisaties dit kunnen bevorderen.

Dit artikel is gebaseerd op hoofdstuk 3, 4 en 5 uit het boek: Wie zorgt dat het goed komt van Pieter van der Haak

## Intrinsieke voorwaarden van eigenaarschap

### 1. Ik wil: De kracht van intrinsieke motivatie

Trots ontstaat als je iets bereikt wat je echt wilt. Denk aan een kind dat een tekening met blijdschap laat zien of een medewerker die enthousiast vertelt over een succesvolle opdracht. Mensen die vanuit zichzelf ergens voor gaan, hebben vaak al een beeld van succes voor ogen voordat ze beginnen.

Maar hoe ontdek je wat je écht wilt? Hier komt de spanning tussen hoofd en hart naar voren. Mensen laten zich vaak leiden door externe factoren zoals status of salaris, terwijl werkelijke motivatie van binnenuit moet komen. Managers die carrière maken maar hun oorspronkelijke vak missen, belanden soms in posities die niet bij hen passen. Hierdoor neemt eigenaarschap af.

#### Hoe stimuleer je 'ik wil'?

- Geef mensen ruimte om zelf keuzes te maken.
- Voer gesprekken over wat hen echt drijft.
- Zorg dat taken aansluiten bij hun intrinsieke motivatie.
- Voorkom dat eigenaarschap wordt opgelegd als managementstrategie; laat mensen zelf ontdekken wat bij hen past.

### 2. Ik kan: Zelfvertrouwen en bekwaamheid

Zelfvertrouwen is cruciaal voor eigenaarschap. Je kunt iets willen, maar als je denkt dat je het niet kunt, zul je geen verantwoordelijkheid nemen. **Kunnen** draait niet alleen om vaardigheden, maar ook om het vertrouwen om de uitdaging aan te gaan.

Sommige medewerkers laten kansen liggen door 'aangeleerde hulpeloosheid'. Dit ontstaat als hen is wijsgemaakt dat iets moeilijk of onmogelijk is. Een manager die alles overneemt, maakt zijn team afhankelijk. Dit kan worden doorbroken door medewerkers stap voor stap meer verantwoordelijkheid te geven en successen te laten ervaren.

#### Hoe stimuleer je 'ik kan'?

- Creëer een omgeving waarin mensen fouten mogen maken en hiervan leren.
- Geef taken die nét buiten iemands comfortzone liggen.
- Bied coaching en ondersteuning zonder het werk over te nemen.
- Stimuleer zelfreflectie: 'Wat heb je de afgelopen drie maanden gedaan waar je echt voldoening uit haalde?'

Daarnaast is er een belangrijk onderscheid tussen **positieve en negatieve faalangst**. Positieve faalangst zorgt voor focus en alertheid, terwijl negatieve faalangst mensen verlamt. Managers kunnen een veilige leeromgeving creëren door niet te sturen op perfectie, maar op voortdurende ontwikkeling.

### 3. Ik beteken: Impact en zingeving

Mensen willen iets betekenen voor hun omgeving. Iedereen vindt het mooi als hij op de een of andere manier het idee heeft een verschil te kunnen maken. Het gevoel dat je werk ertoe doet, is een van de krachtigste drijfveren voor eigenaarschap. Maar beteken heeft ook een sociaal aspect. Je wilt ook gezien worden als gewaardeerd teamlid. Dit gaat over **sociale identiteit en samenwerking**: wij voelen ons verbonden met de groepen waartoe we behoren en willen een bijdrage leveren.

Wanneer mensen vervreemden van hun werk, doordat ze niet zien hoe hun inspanningen bijdragen aan het grotere geheel, verdwijnt hun motivatie. Een medewerker die merkt dat niemand zijn beleidsstuk mist na weken van afwezigheid, zal zich minder eigenaar voelen van zijn werk. Maar daarbij komt dat medewerkers ook graag gezien willen worden als mens. Ze zullen echt een stapje harder zetten als ze het gevoel hebben deel uit te maken van een team.

#### Hoe stimuleer je 'ik beteken'?

- Laat medewerkers de impact van hun werk ervaren.
- Creëer een gedeelde visie en doelstelling.
- Laat zien of maak duidelijk hoe individuele bijdragen van invloed zijn op het gezamenlijke resultaat.
- Bevorder samenwerking en groepsgevoel, zodat iedereen zich verbonden voelt met het succes van het team.

#### Conclusie

Eigenaarschap groeit wanneer mensen intrinsiek gemotiveerd zijn (ik wil), zich competent voelen (ik kan) en weten dat hun werk waardevol is (ik beteken). Organisaties die deze voorwaarden versterken, creëren een cultuur waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen, betrokken zijn en trots zijn op hun werk. Dit leidt niet alleen tot betere prestaties, maar ook tot een grotere tevredenheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

#### Actiepunten voor leidinggevenden:

- Voer gesprekken over intrinsieke motivatie: 'Wat wil jij echt?'
- Geef mensen verantwoordelijkheid op basis van hun talenten.
- Bouw een omgeving waarin fouten maken mag en leren centraal staat.
- Zorg dat medewerkers hun impact kunnen zien en ervaren.
- Werk aan het teamgevoel.

Eigenaarschap is geen kunstje, maar een mindset. Door bewust te werken aan 'ik wil, ik kan, ik beteken' kunnen organisaties een krachtige cultuur van betrokkenheid en verantwoordelijkheid ontwikkelen.