



**Universiteit Twente**  
*de ondernemende universiteit*

# Psychologisch eigenaarschap en de factoren die er gerelateerd aan zijn

*Psychological ownership and the factors that are related with it*

Geke Rook (0134104), masterstudent Arbeids- en Organisationspsychologie  
aan de Universiteit Twente

*Supervisor:*

Dr. Ellen Giebels, universitair hoofddocent Organisationspsychologie  
en Human Resource Development aan de Universiteit Twente

*Tweede beoordelaar:*

Prof. dr. Karin Sanders, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie  
en Human Resource Development aan de Universiteit Twente

*Bedrijfsmentor:*

Drs. Anne Struik, beleidsadviseur HRM gemeente Zwolle

Zwolle, november 2007

## **Samenvatting**

In deze studie wordt de relatie onderzocht tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap en of autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën als mediator werken in de relatie hiertussen. Deze relaties worden verklaard aan de hand van de theorie van Pierce, Kostova en Dirks (2001). Ook wordt onderzocht of persoonsconflict als moderator werkt op de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap.

Gebruikmakend van de gegevens van 166 medewerkers van de gemeente Zwolle tonen de resultaten aan dat een proactieve persoonlijkheid een voorspeller is van psychologisch eigenaarschap en dat met name self-efficacy als mediator werkt in de relatie hiertussen. Autonomie in het werk, actieve participatie en innovatieve ideeën werken niet als mediator, maar zijn afzonderlijk echter wél gerelateerd aan psychologisch eigenaarschap. Tevens is gebleken dat persoonsconflict niet als moderator werkt in de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap.

## **Abstract**

This study examines the relationship between a proactive personality and psychological ownership and examines if job autonomy, self-efficacy, active participation and innovative ideas work as a mediator in the relation between the two constructs. These relations are explained by the theory of Pierce, Kostova en Dirks (2001). This study also examines if relationship conflict moderates the relationship between innovative ideas and psychological ownership.

Using data from 166 employees of the municipality Zwolle, the results show that a proactive personality is a predictor of psychological ownership and that especially self-efficacy mediates the relationship between the two constructs. Job autonomy, active participation and innovative ideas do not mediate, yet they are indeed a predictor of psychological ownership. The results also show that relationship conflict does not moderate the relationship between innovative ideas and psychological ownership.

## **Inleiding**

De factor arbeid is in organisaties van cruciaal belang. Voor organisaties is het daarom van groot belang dat zij arbeidskrachten aan zich binden en blijven boeien. Dit geldt met name in tijden van krapte op de arbeidsmarkt. Het Centrum voor Werk en Inkomen heeft, op basis van de economische voorspellingen van het Centraal Planbureau, voorspelt dat Nederland te maken krijgt met een structurele krapte op de arbeidsmarkt (CWI-Arbeidsmarktprognose 2007-2012). Voor organisaties is het daarom belangrijk dat medewerkers zich verbonden voelen met hun werk en met de organisatie waarin ze werken. Hierbij aansluitend is al veel onderzoek gedaan naar affectieve betrokkenheid bij organisaties (zie bijvoorbeeld Allen & Meyer, 1990), maar nog relatief weinig naar psychologisch eigenaarschap.

Pierce, Dirks en Kostova (2003) definiëren dit construct als “de situatie waarbij het individu het gevoel heeft dat het eigendomsdoel, of een gedeelte daarvan, van hem of haar is” (“Het is van mij!”). Psychologisch eigenaarschap kan daarmee bestaan zonder dat er sprake is van formeel eigenaarschap. Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker zich psychologisch eigenaar voelt van zijn computer, terwijl zijn baas over het formele eigendom beschikt. Omgekeerd kan een individu formeel eigenaar zijn van een object, zonder dat hij er zich psychologisch eigenaar van voelt.

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat psychologisch eigenaarschap een belangrijke sleutel is voor het voortbestaan van een organisatie (zie bijvoorbeeld Brown, 1989). Medewerkers die zich psychologisch eigenaar voelen, voelen zich verantwoordelijk voor het object, dat tot gevolg heeft dat ze zich hier beschermend en zorgend over gedragen, zijn bereid zich meer in te zetten en vertonen “goed burgerschap” (Pierce en anderen, 2003). Hiermee wordt gedrag bedoeld dat bijdraagt aan het welzijn van de gemeenschap, dat vrijwillig wordt vertoond, dat positief bedoeld is en niet gericht is op het verkrijgen van een vergoeding (Organ, 1988). Onderzoek van Dyne en Pierce (2004) heeft tevens uitgewezen dat psychologisch eigenaarschap een positieve invloed heeft op werkgerelateerde attitudes, zoals betrokkenheid en tevredenheid.

Ondanks het feit dat onderzoekers erkend hebben dat psychologisch eigenaarschap een belangrijk fenomeen is in organisaties, is nog weinig onderzoek gedaan naar de factoren die hieraan zijn gerelateerd. Wel hebben Pierce, Dirks en Kostova (2001; 2003) een theoretisch model ontwikkeld waarin drie routes voor het ontstaan van psychologisch eigenaarschap zijn uitgewerkt. Deze routes zijn achtereenvolgens 1) controle over het werk, 2) bekendheid met

het werk en 3) investeren van jezelf in het werk. Deze routes zijn volgens Pierce en anderen (2003) onderscheidend, complementair en additief. Een bepaalde route kan dus resulteren in psychologisch eigenaarschap onafhankelijk van de andere routes. Het gevoel van eigenaarschap wordt echter wel sterker naarmate meerdere routes worden ervaren.

De theorie van Pierce en anderen (2001; 2003) is echter nog niet getoetst. In dit onderzoek wordt dit gedaan door autonomie in het werk en self-efficacy mee te nemen als uitwerkingen van de route controle over het werk, actieve participatie als uitwerking van de route bekendheid met het werk en innovatieve ideeën als uitwerking van de route investeren van jezelf in het werk. Op basis van de theorie van Pierce en anderen (2001; 2003) is de verwachting dat deze variabelen gerelateerd zijn aan psychologisch eigenaarschap. Tegelijkertijd is de verwachting dat één variabele van het model, te weten innovatieve ideeën, ook een negatieve invloed kan hebben op psychologisch eigenaarschap. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat innovatieve ideeën vaak gepaard gaan met conflicten (Janssen, 2003). Daarom wordt in dit onderzoek ook getoetst of conflict, naar aanleiding van een innovatief idee, als negatieve moderator werkt in de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap.

Pierce en anderen veronderstellen bovendien dat persoonlijkheid een rol speelt in het ontstaan van psychologisch eigenaarschap, maar dit is tot op heden ook nog niet getoetst. In dit onderzoek wordt dit gedaan door een persoonlijkheidskenmerk mee te nemen, waarvan het aannemelijk is dat dit een voorspeller is van autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie, innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap, namelijk een proactieve persoonlijkheid. Op basis van deze aannames luidt de onderzoeksvraag als volgt:

*In hoeverre wordt de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap gemedieerd door autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën?*

Naast deze onderzoeksvraag wordt de volgende deelvraag ook beantwoord:

*In hoeverre heeft conflict, naar aanleiding van een innovatief idee, een modererend effect op de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap?*

Psychologisch eigenaarschap is een attitude met zowel affectieve als cognitieve elementen, waarbij het affectieve element overheerst (Pierce en anderen, 2001; 2003). Een typerende uitspraak hierbij is “Dit is MIJN team”. Zoals uit deze uitspraak valt op te maken, beschrijft psychologisch eigenaarschap de relatie tussen een individu en een object. Hierdoor vertoont het veel overeenkomsten met affectieve betrokkenheid (Dirks, Cummings & Pierce, 1996). Toch is psychologisch eigenaarschap niet gelijk aan dit begrip. Dit komt doordat de focus van de relatie tussen het individu en het object verschillend is, ofwel de “vraag” die beantwoord wordt door beide constructen is verschillend. Psychologisch eigenaarschap geeft antwoord op de vraag “Voel ik dat dit team van mij is?”, terwijl affectieve betrokkenheid antwoord geeft op de vraag “Waarom wil ik graag een lid van dit team zijn?” (Van Dyne en anderen, 2004). De kern van psychologisch eigenaarschap is dan ook veel dieper verweven met het individu zelf: het individu voelt dat het object van hem is. Ook bevredigt het voelen van psychologisch eigenaarschap drie basisbehoeften (Pierce en anderen, 2001). De eerste behoefte is “efficiëntie en effectiviteit”: om gewenste uitkomsten te kunnen realiseren. De tweede behoefte is “zelfidentiteit”: helpt mensen bij het definiëren van zichzelf; bij het uitdrukken van hun zelfidentiteit aan anderen en bij het behouden van deze identiteit door de tijd heen. De derde en laatste behoefte is “een thuishaven hebben”: mensen hebben een aangeboren behoefte voor een territorium. Deze behoeften, en de kern van psychologisch eigenaarschap, maken dat psychologisch eigenaarschap zich onderscheidt van affectieve betrokkenheid (Pierce en anderen, 2001).

Zoals eerder in dit onderzoek al beschreven is, hebben Pierce, Dirks en Kostova (2001; 2003) drie routes gedefinieerd voor het ontstaan van psychologisch eigenaarschap.

De eerste route waardoor psychologisch eigenaarschap kan ontstaan 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 (Furby, 1978). Een individu heeft 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 (Parker, Turner & Williams, 2006).

Een individu zal ook meer controle over zijn werk hebben, wanneer hij meer self-efficacy ervaart. Individuen die self-efficacy ervaren, geloven in hun eigen kunnen/ capaciteiten om toekomstige situaties het hoofd te bieden (Gist & Mitchell, 1992). Hierdoor is het aannemelijk dat deze individuen meer controle hebben over hun werk.

De tweede route waardoor psychologisch eigenaarschap kan ontstaan is “bekendheid met het werk”. Hiermee wordt bedoeld dat hoe meer informatie het individu heeft over zijn werk,

des te sterker de relatie tussen het individu en zijn werk (Pierce en anderen, 2003). Het individu krijgt meer informatie over zijn werk, en raakt daarmee bekend, wanneer hij actief participeert. Voorbeelden hiervan zijn het lezen van nieuwsberichten en het actief deelnemen aan vergaderingen. Actief participeren is een vorm van contact maken met je werk. De “contacthypothese” van de sociaal-psycholoog Graham Allport stelt dat direct contact tussen vijandige groepen tot gevolg heeft dat vooroordelen, discriminatie en stereotyperingen afnemen (Allport, 1953). Vrij vertaald: wie meer contacten heeft, waardeert deze ook hoger. Ervan uitgaande dat deze hypothese ook van toepassing is op het werk, kan worden gesteld dat een individu die veel “contact” maakt met zijn werk, hier meer bekend mee raakt en zijn werk hoger waardeert. De verwachting is daarom dat een medewerker die actief participeert op zijn werk, zich hier meer verbonden mee voelt en zich hier sneller psychologisch eigenaar van voelt dan een medewerker die niet actief participeert.

De derde en laatste route waardoor psychologisch eigenaarschap kan ontstaan is “investeren van jezelf in het werk”. Hiermee wordt bedoeld dat hoe meer het individu zichzelf investeert in zijn werk, des te meer hij ervaart dat hij één is met zijn werk en zich hier psychologisch eigenaar van voelt (Rochberg-Halton, 1980). Een individu investeert zichzelf in het werk wanneer hij innovatieve ideeën bedenkt, uitwerkt en aandraagt, omdat hij op deze manier zijn tijd, energie, waarden en identiteit in zijn werk steekt. Het is daarmee dan ook aannemelijk dat innovatieve ideeën een route is voor het ontstaan van psychologisch eigenaarschap.

Uitgaande van de bovenstaande theorie en de daaraan gekoppelde verwachtingen wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 1: Autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën zijn positief gerelateerd aan psychologisch eigenaarschap.*

Tegelijkertijd is de verwachting dat innovatieve ideeën ook negatief gerelateerd kunnen zijn aan psychologisch eigenaarschap. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat innovatieve ideeën niet altijd gewaardeerd worden en er weerstand tegen kan ontstaan (Janssen, 2003). Mensen bieden weerstand tegen innovatieve ideeën omdat dit onzekerheid, onveiligheid en stress met zich meebrengt (Argyris, 1957; Jones, 2001; Lewin, 1951; Likert, 1967). Ook is het moeilijk om gewoonten van mensen te doorbreken, omdat mensen een ingeboren neiging hebben om de dingen te doen zoals ze altijd al doen (Jones, 2001). Een medewerker die een innovatief idee heeft dat niet gesteund wordt door zijn collega's, verschilt met zijn collega's in termen

van persoonlijke interesses en voorkeuren wat betreft de inhoud van het werk. Hierdoor is het aannemelijk dat het bedenken, uitwerken en uitdragen van innovatieve ideeën vaak gepaard gaan met taakgeoriënteerde geschillen, ofwel taakconflict.

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat het hebben van een taakconflict positief uitwerkt, omdat teams hierdoor betere beslissingen maken en daarmee de effectiviteit van hun team vergroten (Jehn, 1995; Amason, 1996; De Dreu & Van Vliert, 1997; Simons & Peterson, 2000). Echter, recentelijk onderzoek van De Dreu en Weingart (2003) heeft aangetoond dat hebben van een taakconflict juist negatief uitwerkt, omdat dit ten koste gaat van de productiviteit van het team. Taakconflict kan dan ook zowel positief als negatief uitwerken.

Dit geldt echter niet voor persoonsconflict, ofwel geschillen op het persoonlijke vlak (Jehn, 1995). Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat persoonsconflict disfunctioneel is (zie bijvoorbeeld McShane & Von Glinow, 2000; Robbins, 2000; Rollinson, 2002). Persoonsconflict heeft namelijk tot gevolg dat teamleden veel tijd en energie aan elkaar besteden, dat ten koste gaat van het uitvoeren van de taak (De Dreu & Weingart, 2003). Een ander gevolg van persoonsconflict is dat dit een belemmering kan zijn voor teamleden om zich tot elkaar aangetrokken te voelen en betrokken bij elkaar te voelen (Harrison, Price, Bell, 1998; Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Hierbij aansluitend stelt het “similarity/attraction paradigma” dat de mate waarin groepsleden gelijk aan elkaar zijn, in termen van persoonlijke attributies, van invloed is op de mate van interpersoonlijke cohesie en attractie (Janssen, 2003). Persoonsconflict is daarmee tevens negatief gerelateerd aan de intentie om onderdeel van de groep te blijven uitmaken (Jehn, 1995). De verwachting is daarom dat taakconflict alleen een negatieve invloed heeft op psychologisch eigenaarschap wanneer deze gepaard gaat met persoonsconflict, omdat bij dit type conflict de gezamenlijke groepsidentiteit in het geding komt (Giebels & Janssen, 2005).

Op basis van bovenstaande theorie is het aannemelijk dat een individu die persoonsconflict ervaart, zich minder psychologisch eigenaar voelt dan een individu die geen persoonsconflict ervaart. Hierdoor wordt verwacht dat persoonsconflict als moderator werkt op de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap.

Uitgaande van de bovenstaande theorie en de daaraan gekoppelde verwachtingen wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 2: Persoonsconflict heeft een negatief modererend effect op de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap.*



Zoals eerder genoemd is de verwachting dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan psychologisch eigenaarschap. Individuen met deze persoonlijkheid hebben een relatief stabiele gedragstendens om mogelijkheden te herkennen, initiatief te tonen, actie te ondernemen en te volharden wanneer ze een verandering willen doorvoeren (Bateman & Crant, 1993). Een proactieve persoonlijkheid is daarmee een voorspeller van proactief gedrag (Becherer & Maurer, 1999). Crant (2000) definieert dit gedrag als “het nemen van initiatief voor het verbeteren van huidige omstandigheden; het omvat het uitdagen van de status quo in plaats van het passief aanpassen aan huidige omstandigheden”. Door dit gedrag wordt verwacht dat een medewerker, die een proactieve persoonlijkheid heeft, zich verbonden voelt met zijn werk en zich hier psychologisch eigenaar van voelt.

De hypothese hierbij luidt:

*Hypothese 3: Een proactieve persoonlijkheid is positief gerelateerd aan psychologisch eigenaarschap.*

Daarnaast wordt tevens verwacht dat een proactieve persoonlijkheid een voorspeller is van de uitwerkingen van de routes voor het ontstaan van psychologisch eigenaarschap: autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën.

Ten eerste wordt verwacht dat een proactieve persoonlijkheid autonomie in zijn werk ervaart. Dit beschrijft de mate waarin een baan vrijheid of onafhankelijkheid biedt aan de medewerker om zelf beslissingen te nemen over het uitvoeren van het werk (Hackman & Oldham, 1995). Autonomie in het werk betekent dus dat een medewerker zelfbestuur of onafhankelijkheid heeft. Verwacht wordt dat een proactief individu meer autonomie in zijn werk ervaart, omdat hij door middel van zijn proactieve gedrag aangeeft dat hij de onafhankelijkheid van zijn baan aankan en zijn taken en opdrachten waar kan maken.

Ten tweede wordt verwacht dat een proactieve persoonlijkheid meer self-efficacy ervaart dan een individu die geen proactieve persoonlijkheid heeft, omdat een proactief individu de status quo wil uitdagen. Dit zal hij alleen doen wanneer hij gelooft in zijn eigen kunnen/capaciteiten om toekomstige situaties het hoofd te bieden.

Ten derde wordt verwacht dat een proactief individu actief participeert, omdat dit een uiting is van het nemen van initiatief. Individuen die reactief zijn, participeren alleen als het hen wordt gevraagd. Pro-actieveringen participeren daarentegen juist proactief en zullen dus ook actief participeren.

Tot slot wordt verwacht dat een proactief individu innovatieve ideeën heeft, omdat dit een manier is waardoor de huidige omstandigheden verbeterd kunnen worden. Daarnaast heeft onderzoek van Siebert, Kraimer en Crant (2001) uitgewezen dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan innovatief gedrag. Om deze reden wordt tevens verwacht dat een proactieve persoonlijkheid een voorspeller is van innovatieve ideeën, omdat het bedenken, uitwerken en uitdragen van deze ideeën een uiting is van innovatief gedrag.

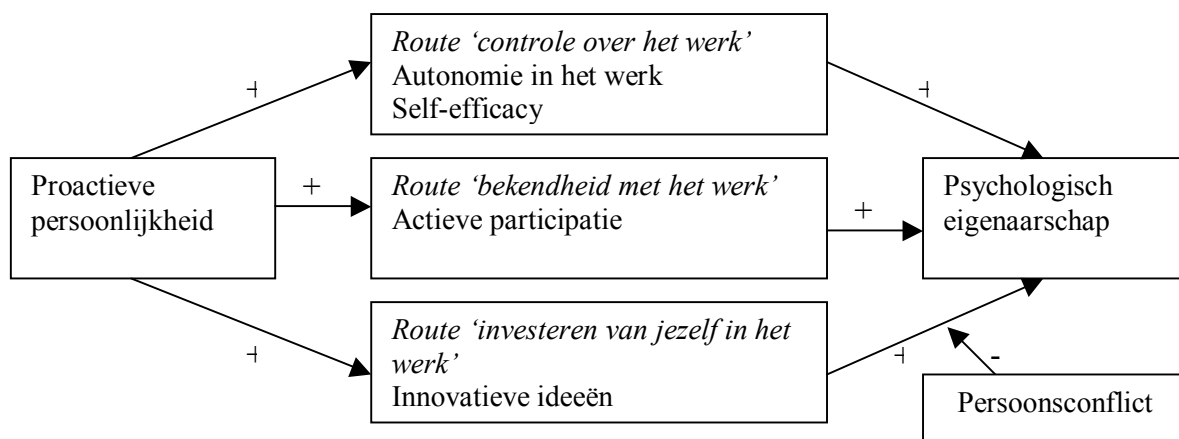
Op basis van bovenstaande verwachtingen wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 4: Een proactieve persoonlijkheid is positief gerelateerd aan autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën.*

Samengevat wordt verwacht dat autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën voorspellers zijn voor het ontstaan van psychologisch eigenaarschap (hypothese 1); dat een proactieve persoonlijkheid een voorspeller is van psychologisch eigenaarschap (hypothese 3); dat een proactieve persoonlijkheid een voorspeller is van autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën (hypothese 4). Op basis van deze verwachtingen is het aannemelijk dat autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën als mediator werken in de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap.

In navolging van eerdere hypothesen is de laatste hypothese als volgt geformuleerd:

*Hypothese 5: Autonomie in het werk, self-efficacy, actieve participatie en innovatieve ideeën werken als mediator in de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap.*



Figuur 1: onderzoeksmodel

## **Methode**

### *Procedure*

Het onderzoek is uitgevoerd bij de gemeente Zwolle. Uit het totale medewerkersbestand (ongeveer 1150 medewerkers) zijn 564 enquêtes uitgezet (uitgaande van een verwachte respons van ongeveer 30%). Deze enquêtes zijn evenredig verdeeld naar eenheid, functieschaal en geslacht. Op deze manier is getracht een zo representatief mogelijk beeld van de gehele organisatie te krijgen. Om de respons zo hoog mogelijk te krijgen, zijn onder de inzenders een aantal waardebonnen verdeeld, is een retourenvelop bij de enquête gevoegd, zijn de enquêtes naar de huisadressen gestuurd (uitgaande van de veronderstelling dat persoonlijke vragen over bijvoorbeeld persoonsconflict liever thuis ingevuld worden), is een bericht op intranet geplaatst (om bekendheid aan het onderzoek te geven) en is een begeleidende brief aan de enquête toegevoegd. In deze brief is het belang van de enquête beschreven en is benadrukt dat de enquêtes vertrouwelijk worden behandeld.

Voor het onderzoek is het belangrijk te weten wat het geslacht van de respondent is, wat zijn/haar leeftijd is of in welke functieschaal hij/zij is ingedeeld. De kans bestond dat deze gegevens niet ingevuld zouden worden, omdat het vragen naar persoonlijke gegevens weerstand teweeg kan brengen. Om deze reden is op ieder enquêteformulier een volgnummer geplaatst. In dat volgnummer zijn deze gegevens versleuteld door in het computerprogramma Excel bij elk volgnummer alle voor dit onderzoek relevante persoonlijke gegevens op te nemen. Alleen de senior applicatiebeheerder van de gemeente Zwolle beschikt over de koppeling tussen het volgnummer en de gegevens van de respondent. Anonimiteit is echter wel gegarandeerd, omdat de applicatiebeheerder geen beschikking heeft gekregen over de ingevulde enquêtes. Deze manier van werken en de beargumentering hiervoor is tevens meegedeeld aan de respondent door dit uit te leggen in de begeleidende brief.

Uiteindelijk is een respons van 166 medewerkers bereikt, oftewel een respons rate van 29,4%.

### *Respondenten*

Van het totaal aantal respondenten is 51,2% man (85) en 48,8% vrouw (81). De gemiddelde leeftijd van de totale groep is 44,5 jaar (SD = 9,8; range = 21 - 63 jaar); de mannen hebben een gemiddelde leeftijd van 46,1 jaar (SD = 9,3) en de vrouwen zijn gemiddeld 42,7 jaar (SD = 10,1). Van de totale groep respondenten heeft 7,8% het middelbaar algemeen vormend onderwijs afgerond, 1,2% het lager beroepsonderwijs, 30,7% het middelbaar beroepsonderwijs, 41% het hoger beroepsonderwijs en 19,3% het wetenschappelijk onderwijs. 94% van de respondenten is afkomstig uit de functieschalen 6 tot en met 11. De respondenten werken gemiddeld 32 uur per week (SD = 5,50) en zijn representatief verdeeld naar eenheid: het aantal ingevulde enquêtes per eenheid varieert tussen de 11,3 en 18,3%.

### *Metingen*

Omdat de gemeente Zwolle een grote organisatie is, is er voor gekozen de vragen zoveel mogelijk op teamniveau te meten. Voor het beantwoorden van de vragen is aan de respondent gevraagd om het “team” waar hij het meest in werkt als uitgangspunt te nemen. Het begrip “team” wordt hierbij ruim opgevat: als de respondent niet in een team werkt, moest hij zijn dichtstbijzijnde werkeenheid in gedachten nemen, bijvoorbeeld zijn sectie, ploeg of afdeling. Bij alle stellingen in de vragenlijst bestond de respondenten de keuze uit een zevental antwoordmogelijkheden.

### *Psychologisch eigenaarschap*

Voor het meten van psychologisch eigenaarschap is gebruik gemaakt van de schaal die ontwikkeld en gevalideerd is door Pierce, Van Dyne en Cummings (1992; zie ook Van Dyne & Pierce, 2004). Het instrument bestaat uit zeven items en had een alpha van .91. Voorbeelditems zijn: “Dit is MIJN team” en “Ik voel een hoge mate van persoonlijk eigenaarschap voor dit team”. De respondenten hebben voor ieder item aangegeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stellingen, waarbij 1 = zeer oneens en 7 = zeer eens.

### *Autonomie in het werk*

Voor het meten van autonomie in het werk is gebruik gemaakt van de negen items uit de schaal van Parker, Turner en Williams (2006). De alpha hiervan was .90. Voorbeelden van items zijn: “In hoeverre beslis je mee in de hoeveelheid werk en taken dat jouw team zal uitvoeren?” en “In hoeverre word je betrokken in de werkzaamheden van andere teamleden?”

De respondenten hebben voor ieder item aangegeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stellingen, waarbij 1 = vrijwel niet en 7 = in sterke mate.

### *Self-efficacy*

Dit onderzoek heeft zich gericht op self-efficacy op het werk, maar dan wel op een brede range van taken. Voor dit onderzoek is daarom Parker's (1998) concept van rolbrede self-efficacy gebruikt. Voor het meten hiervan is gebruik gemaakt van de zeven items uit de schaal van Parker en anderen (2006). De alpha hiervan was .89. Voorbeelden van items zijn: "Hoe zeker voel je je over het aandragen van een oplossing voor een probleem?" en "Hoe zeker voel je je over het geven van informatie aan collega's?" De respondenten hebben voor ieder item aangegeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stellingen, waarbij 1 = heel onzeker en 7 = heel zeker.

### *Actieve participatie*

Voor het meten van actieve participatie was geen bestaande schaal beschikbaar. Om deze reden is zelf een schaal ontwikkeld van negen items. Voordat de hypothesen zijn getest, is een factoranalyse uitgevoerd. De items zijn hierbij onderworpen aan een principiële componenten analyse.

In de bijlage is in tabel 1 af te lezen dat de vragen over actieve participatie op twee factoren laden. Items 1 tot en met 5 laden op de factor "actief lezen" en de items 6 tot en met 9 laden op de factor "actief deelnemen". De negen items verklaren gezamenlijk 60,38% van de variantie. De primaire ladingen zijn .53 of hoger en de crossladingen waren lager dan .40. De alpha van beide deelconstructen was redelijk tot goed: .67 voor actief lezen en .86 voor actief deelnemen. De volgende items zijn gebruikt voor het meten van het deelconstruct actief lezen: "Ik lees het personeelsblad"; "Als ik memo's ontvang, lees ik deze"; "Als ik e-mails ontvang, lees ik deze"; "Ik lees het nieuws op intranet"; "Als er een vergadering is, bereid ik me vooraf goed voor". Voor het meten van actief deelnemen zijn de volgende items gebruikt: "Als er een vergadering is, stel ik vragen"; "Als ik een opdracht krijg, zoek ik actief naar informatie om de opdracht zo goed mogelijk af te ronden"; "Als er een discussie wordt gevoerd, discussieer ik mee"; "Als ik iets niet begrijp, zoek ik actief naar informatie om het wel te begrijpen". De respondenten hebben voor ieder item aangegeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stellingen, waarbij 1 = zelden en 7 = zeer vaak.

### *Innovatieve ideeën*

Voor het meten van innovatieve ideeën is gebruik gemaakt van de negen items uit de schaal van Janssen (Janssen, 2000, 2001, 2003, 2004; Van de Vegt & Janssen, 2003; Janssen & Van Yperen, 2004). De alpha hiervan was .95. Voorbeelden van items zijn: “Hoe vaak komt het voor dat je nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten bedenkt?” en “Hoe vaak komt het voor dat je originele oplossingen bedenkt voor werkproblemen?” De respondenten hebben voor ieder item aangegeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stellingen, waarbij 1 = zelden en 7 = zeer vaak.

### *Conflict*

Voor het meten van conflict op het werk is onderscheid gemaakt tussen taakconflict (vier items) en persoonsconflict (vier items). De items zijn gebaseerd op de schaal van Jehn (1995; zie ook Giebels & Janssen, 2005). De formulering van de vragen zijn in dit onderzoek aangepast, zodat ze specifiek van toepassing zijn op conflict naar aanleiding van innovatieve ideeën op het werk. De interne consistentie was voor beide schalen goed (alpha = .92 voor taakconflict; alpha = .91 voor persoonsconflict). Een voorbeelditem van taakconflict is: “Hoe vaak komt het voor dat jij en één of meerdere teamleden van mening verschillen over de waarde van de door jouw voorgestelde nieuwe ideeën?” Een voorbeelditem van persoonsconflict is: “Hoe vaak is het zo dat naar aanleiding van de door jou of jouw teamleden voorgestelde ideeën jij en één of meerdere teamleden een hekel aan elkaar krijgen?” De respondenten hebben voor ieder item aangegeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stellingen, waarbij 1 = nooit en 7 = altijd.

### *Proactieve persoonlijkheid*

Voor het meten van een proactieve persoonlijkheid is gebruik gemaakt van de verkorte versie van Bateman en Crant's (1993) proactieve persoonlijkheid schaal. Deze versie bestaat uit tien items en had een alpha van .89. Voorbeelden van items zijn: “Ik kijk altijd naar manieren om dingen beter te doen” en “Als ik iets zie wat me niet aanstaat, dan doe ik daar wat aan”. De respondenten hebben voor ieder item aangegeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stellingen, waarbij 1 = zeer oneens en 7 = zeer eens.

*Controle variabelen*

Geslacht, leeftijd in jaren, opleidingsniveau en het aantal werkuren per week (FTE) zijn in het onderzoek meegenomen als controlevariabelen.

Bij het opleidingsniveau is de volgende indeling aangehouden: 1 = basisschool, 2 = middelbaar algemeen vormend onderwijs (IVBO, VBO, VMBO, MAVO, HAVO, VWO), 3 = lager beroepsonderwijs (LTS, LEAO, LBO, huishoudschool), 4 = middelbaar beroepsonderwijs (MBO, MTS, MEAO, E-opleiding), 5 = hoger beroepsonderwijs en 6 = universitair onderwijs.

## Resultaten

### *Beschrijvende gegevens*

De gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties tussen de variabelen worden in tabel 2 van de bijlage weergegeven. Volgens de verwachtingen is psychologisch eigenaarschap positief gerelateerd aan autonomie in het werk ( $r = .53, p < .01$ ), self-efficacy ( $r = .46, p < .01$ ), actief lezen ( $r = .25, p < .01$ ), actief deelnemen ( $r = .20, p < .01$ ) en innovatieve ideeën ( $r = .27, p < .01$ ).

Tussen innovatieve ideeën en taakconflict is ook een significante relatie gevonden ( $r = .36, p < .01$ ), maar niet tussen taakconflict en psychologisch eigenaarschap ( $r = .08, ns$ ). Voor de relatie tussen innovatieve ideeën en persoonsconflict is tevens geen significante relatie gevonden ( $r = .13, ns$ ), maar wel voor de relatie tussen persoonsconflict en psychologisch eigenaarschap ( $r = -.27, p < .01$ ). De relatie tussen taakconflict en persoonsconflict is ook significant ( $r = .42, p < .01$ ).

Volgens de verwachtingen is een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd aan psychologisch eigenaarschap ( $r = .34, p < .01$ ), autonomie in het werk ( $r = .38, p < .01$ ), self-efficacy ( $r = .65, p < .01$ ), actief lezen ( $r = .36, p < .01$ ), actief deelnemen ( $r = .47, p < .01$ ), en innovatieve ideeën ( $r = .58, p < .01$ ).

### *Data-analyse*

Om de hypothesen van dit onderzoek te toetsen is gebruik gemaakt van regressieanalyses. Om hypothese 1, 3 en 4 te toetsen zijn hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd, bestaande uit twee stappen. In de eerste stap zijn de controlevariabelen ingevoerd om te controleren voor de relatie hiervan met de afhankelijke variabele. In de tweede stap is de voorspeller ingevoerd van de afhankelijke variabele.

Voor het toetsen van een moderator effect (hypothese 2) wordt het interactie-effect tussen de voorspeller en de moderator berekend (Aiken & West, 1991). Dit door de betreffende variabelen eerst te standaardiseren en vervolgens te vermenigvuldigen. Nadat de controlevariabelen, de voorspeller en de moderator in model 1, 2 en 3 zijn toegevoegd, wordt vervolgens het interactie-effect toegevoegd aan de analyses in model 4 (Miles & Shevlin, 2001).



Om te toetsen of sprake is van een mediator effect (hypothese 5) zijn in de eerste stap de controlevariabelen ingevoerd, in de tweede stap de voorspeller (X) en in de derde stap de mediator (M). Als afhankelijke variabele is de uitkomstvariabele (Y) ingevoerd. Daarna is gekeken naar de verschillen tussen model 2 en model 3 bij het toevoegen van de mediator in model 3 en de effecten hiervan op de relatie tussen de voorspeller en uitkomstvariabele (Baron & Kenny, 1986). Volgens Baron en Kenny is er sprake van een mediator wanneer aangetoond kan worden dat:

A: X een voorspeller is van Y (hypothese 3)

B: X een voorspeller is van M (hypothese 4)

C: M een voorspeller is van Y, wanneer gecontroleerd wordt voor X (hypothese 5; dit is het mediator effect).

Als M een complete mediator is in de relatie tussen X en Y, dan moet het effect van X, wanneer gecontroleerd wordt voor M, nul zijn. Het is deels een mediator wanneer dit effect verminderd wordt, maar niet verdwijnt.

#### *Toetsen van de hypothesen*

Hypothese 1 voorspelde dat autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën voorspellers zijn van psychologisch eigenaarschap. Om dit te toetsen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd, bestaande uit twee stappen. In de eerste stap zijn de controlevariabelen ingevoerd om te controleren voor de relatie hiervan met psychologisch eigenaarschap. In stap 2 zijn achtereenvolgens de constructen autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën ingevoerd als voorspellers van psychologisch eigenaarschap. Bij de resultaten van model 2 (zie tabel 3 van de bijlage) is te zien dat al deze constructen positief gerelateerd zijn aan psychologisch eigenaarschap: autonomie in het werk ( $\beta = .539, p < .01$ ), self-efficacy ( $\beta = .463, p < .01$ ), actief lezen ( $\beta = .208, p < .01$ ), actief deelnemen ( $\beta = .185, p < .05$ ) en innovatieve ideeën ( $\beta = .268, p < .01$ ). Dit houdt in dat hoe hoger een individu scoort op deze constructen, des te meer hij zich psychologisch eigenaar voelt. Hypothese 1 wordt dus bevestigd.

Hypothese 2 voorspelde dat persoonsconflict als een moderator werkt op de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap. Om dit te toetsen is gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse, bestaande uit de eerdergenoemde drie stappen. Hierbij is bij stap 1 taakconflict als extra controlevariabele meegenomen. In de bijlage zijn in tabel 4 de resultaten van deze analyse weergegeven. Deze analyse laat zien dat persoonsconflict niet als moderator werkt in de relatie tussen innovatieve ideeën en

psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -.008, ns$ ). Hypothese 2 wordt dus niet ondersteund.

Hypothese 3 voorspelde dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan psychologisch eigenaarschap. Om dit te toetsen is, net als bij de eerste hypothese, een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd: in de eerste stap zijn de controlevariabelen ingevoerd en in de tweede stap de voorspeller (proactieve persoonlijkheid) van de afhankelijke variabele (psychologisch eigenaarschap). Bij het resultaat van model 2 (zie tabel 5 van de bijlage) is te zien dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan psychologisch eigenaarschap ( $\beta = .336, p < .01$ ). Dit houdt in dat hoe proactiever een individu is, des te meer hij zich psychologisch eigenaar voelt. Hypothese 3 wordt dus bevestigd.

Hypothese 4 voorspelde dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën. Om dit te toetsen is tevens gebruik gemaakt van de eerder genoemde hiërarchische regressieanalyse: in de eerste stap zijn de controlevariabelen ingevoerd en in de tweede stap de voorspeller (proactieve persoonlijkheid) van de afhankelijke variabele (respectievelijk autonomie in het werk/ self-efficacy/ actief lezen/ actief deelnemen/ innovatieve ideeën). In de bijlage zijn in tabel 6 de resultaten van deze analyse opgenomen. Zoals in deze tabel is af te lezen, heeft een proactieve persoonlijkheid voor alle constructen een positieve significante bèta: autonomie in het werk ( $\beta = .347, p < .01$ ), self-efficacy ( $\beta = .623, p < .01$ ), actief lezen ( $\beta = .325, p < .01$ ), actief deelnemen ( $\beta = .460, p < .01$ ) en innovatieve ideeën ( $\beta = .546, p < .01$ ). Dit betekent dat hoe proactiever een individu is, des te meer autonomie hij in zijn werk ervaart, des te meer self-efficacy hij ervaart, des te actiever hij leest en deelneemt en des te meer innovatieve ideeën hij heeft. Hypothese 4 wordt dus bevestigd.

Omdat hypothese 1, 3 en 4 zijn bevestigd kan onderzocht worden of autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën als mediator werken in de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap (hypothese 5). Om te toetsen of sprake is van een mediator effect is gebruik gemaakt van hiërarchische regressieanalyses, bestaande uit de eerdergenoemde drie stappen. In de bijlage zijn in tabel 7 de resultaten van deze analyses weergegeven. In lijn met de verwachtingen werkt self-efficacy als mediator ( $\beta = .415, p < .01$ ). Bij deze variabele neemt de bèta van een proactieve persoonlijkheid af van .336 naar .077 en is dit construct niet meer significant. Self-efficacy is daarmee een volledige mediator. Autonomie in het werk werkt deels als mediator. Bij deze variabele neemt de bèta van een proactieve persoonlijkheid wel af (van .336 naar .169), maar een proactieve persoonlijkheid blijft significant (van  $p < .01$  naar  $p < .05$ ). Om deze reden is autonomie in het werk deels een mediator.

Actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën werken echter niet als mediator (respectievelijk  $\beta = .114, ns$ ;  $\beta = .038, ns$ ;  $\beta = .122, ns$ ). Hypothese 5 wordt dus gedeeltelijk ondersteund.

#### *Aanvullende analyses*

Uit de analyses is gebleken dat autonomie in het werk en self-efficacy als mediator werken in de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap. Deze mediators vallen beide onder de route “controle over het werk” en correleren onderling hoog ( $r = .55, p < .01$ ).

Om te toetsen of autonomie in het werk en self-efficacy een onderscheidend effect hebben als mediator zijn aanvullende hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd. Hierbij is “autonomie in het werk” als extra controlevariabele meegenomen bij het toetsen van het mediator effect van self-efficacy en is “self-efficacy” als extra controlevariabele meegenomen bij het toetsen van het mediator effect van autonomie. In de bijlage zijn in tabel 8 en 9 de resultaten van deze analyses opgenomen.

Uit de resultaten blijkt dat een proactieve persoonlijkheid geen voorspeller meer is van psychologisch eigenaarschap wanneer self-efficacy als extra controlevariabele wordt meegenomen ( $\beta = .077, ns$ ). Omdat er geen verband meer is tussen de voorspeller (proactieve persoonlijkheid) en de uitkomstvariabele (psychologisch eigenaarschap) kan autonomie in het werk ook niet meer als mediator hiertussen werken. Autonomie in het werk blijft echter wel een voorspeller van psychologisch eigenaarschap ( $\beta = .415, p < .01$ ).

Als autonomie als extra controlevariabele wordt meegenomen, blijven een proactieve persoonlijkheid en self-efficacy voorspellers van psychologisch eigenaarschap (respectievelijk  $\beta = .169, p < .05$  en  $\beta = .241, p < .01$ ). Self-efficacy blijft als mediator werken, omdat de bèta significant blijft ( $\beta = .199, p < .05$ ). Ook blijft het een volledige mediator, omdat de bèta van een proactieve persoonlijkheid afneemt en niet meer significant is (van  $\beta = .169, p < .05$  naar  $\beta = .068, ns$ ).

## **Conclusie en discussie**

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van meer kennis over de factoren die gerelateerd zijn aan psychologisch eigenaarschap. Hierbij zijn de volgende factoren onderzocht: autonomie in het werk, self-efficacy, actief deelnemen, actief lezen, innovatieve ideeën, persoonsconflict en een proactieve persoonlijkheid. Om de relatie van deze factoren met psychologisch eigenaarschap te onderzoeken zijn een vijftal hypothesen opgesteld.

De eerste hypothese van dit model stelde dat autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën positief gerelateerd zijn aan psychologisch eigenaarschap. De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze hypothese. Dit betekent dat hoe meer autonomie en self-efficacy een individu ervaart, hoe meer een individu leest en deelneemt en hoe meer innovatieve ideeën een individu heeft, des te meer dat individu zich psychologisch eigenaar voelt.

Daarnaast was de verwachting dat één variabele van het model, te weten innovatieve ideeën, ook een negatieve invloed kan hebben op psychologisch eigenaarschap, omdat uit onderzoek is gebleken dat innovatieve ideeën vaak gepaard gaan met conflicten (Janssen, 2003). Daarom stelde de tweede hypothese van het model dat persoonsconflict, naar aanleiding van een innovatief idee, als negatieve moderator werkt op de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap. De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze hypothese niet. Uit de resultaten is echter wel gebleken dat persoonsconflict een negatieve invloed heeft op psychologisch eigenaarschap. Dit betekent dat een individu die een persoonsconflict heeft, zich minder psychologisch eigenaar voelt dan een individu die geen persoonsconflict heeft.

Een verklaring voor het feit dat er geen moderator effect van persoonsconflict is gevonden, kan zijn dat er bij de gemeente Zwolle weinig persoonsconflicten zijn. Uit tabel 2 van de bijlage valt namelijk af te lezen dat voor persoonsconflict redelijk laag is gescoord: gemiddeld 2.14 op een schaal van 1 tot en met 7. Daarnaast is er weinig variantie in persoonsconflict, omdat 95% van de persoonsconflicten tussen de 1.14 en 3.14 valt. Hierdoor is er bij de gemeente Zwolle sprake van een redelijk homogene groep: 95% van de medewerkers ervaren weinig persoonsconflicten. Het is daardoor niet goed mogelijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen medewerkers die weinig of veel persoonsconflicten ervaren. Dit kan tevens van invloed zijn op het feit dat er geen moderator effect van persoonsconflict is gevonden.

Een andere verklaring dat er geen moderator effect van persoonsconflict is gevonden, kan zijn dat de taken die teams uitvoeren ook een rol spelen. Het is aannemelijk dat teams meer conflicten ervaren bij het uitvoeren van complexe taken dan bij het uitvoeren van makkelijke taken (De Dreu & Weingart, 2003). Toekomstig onderzoek zou deze verklaring kunnen ondervangen door de taken die teams uitvoeren ook mee te nemen.

De derde hypothese van het model stelde dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan psychologisch eigenaarschap. De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze hypothese, wat betekent dat een individu die proactief is, zich meer psychologisch eigenaar voelt dan een individu die niet proactief is. Hierbij aansluitend stelde de vierde hypothese van het model dat een proactieve persoonlijkheid ook positief gerelateerd is aan autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën. De resultaten van dit onderzoek bevestigen ook deze hypothese, wat betekent dat een proactief individu meer autonomie en self-efficacy ervaart, meer actief leest en deelneemt en meer innovatieve ideeën heeft dan een individu die niet proactief is.

De vijfde en laatste hypothese van het model stelde dat autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën als mediator werken in de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat dit deels geldt voor autonomie in het werk en volledig voor self-efficacy. De route “controle over het werk” is daarmee in dit onderzoek de belangrijkste route voor het ontstaan van psychologisch eigenaarschap. Dat self-efficacy een volledige mediator is betekent dat een individu die proactief is, zich alleen psychologisch eigenaar voelt wanneer hij tevens meer self-efficacy ervaart. Dat autonomie in het werk deels als mediator werkt, betekent dat proactiviteit deels via autonomie in het werk tot psychologisch eigenaarschap leidt. Een proactieve persoonlijkheid kan daarmee ook rechtstreeks, of via een andere mediator, invloed hebben op psychologisch eigenaarschap (Miles & Shelvin, 2001). Echter, uit aanvullende analyses is gebleken dat het mediator effect van autonomie in het werk helemaal vervalt wanneer hierbij gecontroleerd wordt voor self-efficacy. Al met al kan dan ook gesteld worden dat self-efficacy de enige mediator is in de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap. Een verklaring hiervoor kan zijn dat self-efficacy, in tegenstelling tot de andere factoren, een persoonlijkheidskenmerk is. Hierdoor correleert het mogelijk meer met een proactieve persoonlijkheid dan de andere factoren en is de kans op het bestaan van een mediator effect groter. Mogelijk wordt er voor de andere routes wel een mediator effect gevonden wanneer bij deze routes ook

persoonlijkheidskenmerken worden meegenomen die sterk correleren met een proactieve persoonlijkheid.

Het is opmerkelijk dat het mediator effect niet gevonden is voor routes “bekendheid met het werk” en “investeren van jezelf in het werk”, omdat aan de randvoorwaarden voor het bestaan van het mediator effect is voldaan. Dat er geen mediator effect is gevonden voor de route “bekendheid met het werk” kan liggen aan het feit dat er voor het meten van actief lezen en actief deelnemen geen bestaande schaal beschikbaar was. Hierdoor zijn deze constructen mogelijk niet valide gemeten. Dit geldt met name voor het construct actief lezen, omdat de alpha van deze schaal niet heel goed was, namelijk .67. Een verklaring dat er voor beide routes geen mediator effect is gevonden kan zijn dat deze routes ook op andere manieren geconcretiseerd kunnen worden. Een voorbeeld van het concretiseren van de route “bekendheid met het werk” kan zijn dat de mate van kennisdelen wordt gemeten; een voorbeeld van het concretiseren van de route “investeren van jezelf in het werk” kan zijn dat de bereidheid van medewerkers voor het volgen van opleidingen en cursussen wordt gemeten.

Een andere verklaring kan zijn dat autonomie in het werk, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën wel als mediator werken wanneer er andere persoonlijkheidskenmerken als voorspellers van psychologisch eigenaarschap worden meegenomen. Hierbij kan voor de route autonomie in het werk gedacht worden aan het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid, omdat individuen die consciëntieus zijn zich georganiseerd gedragen en veel zelfdiscipline hebben (Fine, Johnson & Ryan, 1990). Hierdoor kunnen ze mogelijk onafhankelijker opereren. Voor actief lezen kan het persoonlijkheidskenmerk introversie worden meegenomen, omdat mensen met dit persoonlijkheidskenmerk veel liever alleen werken dan mensen die extravert zijn (Larsen & Buss, 2002). Door bekend te raken met het werk, zullen zij de voorkeur geven aan het actief lezen van informatie in plaats van het actief deelnemen. Hierbij aansluitend kan voor actief deelnemen het persoonlijkheidskenmerk extraversie worden meegenomen, omdat individuen die extravert zijn veel meer behoefte hebben aan dergelijk contact dan introverte mensen (Larsen & Buss, 2002). Tenslotte kan voor de route innovatieve ideeën het persoonlijkheidskenmerk openheid voor ervaringen worden meegenomen, omdat mensen die hier hoog op scoren veel fantasierijker zijn en veel meer op zoek zijn naar nieuwe ervaringen dan mensen die laag op dit kenmerk scoren (George & Jones, 2005). Hierdoor dragen zij naar verwachting ook meer innovatieve ideeën aan.

Dit onderzoek kent een aantal tekortkomingen. Een eerste tekortkoming is dat de relaties tussen de variabelen correlationeel zijn en niet causaal. De gevonden verbanden kunnen daardoor ook andersom werken. Een voorbeeld hiervan is dat innovatieve ideeën een gevolg zijn van psychologisch eigenaarschap in plaats van andersom.

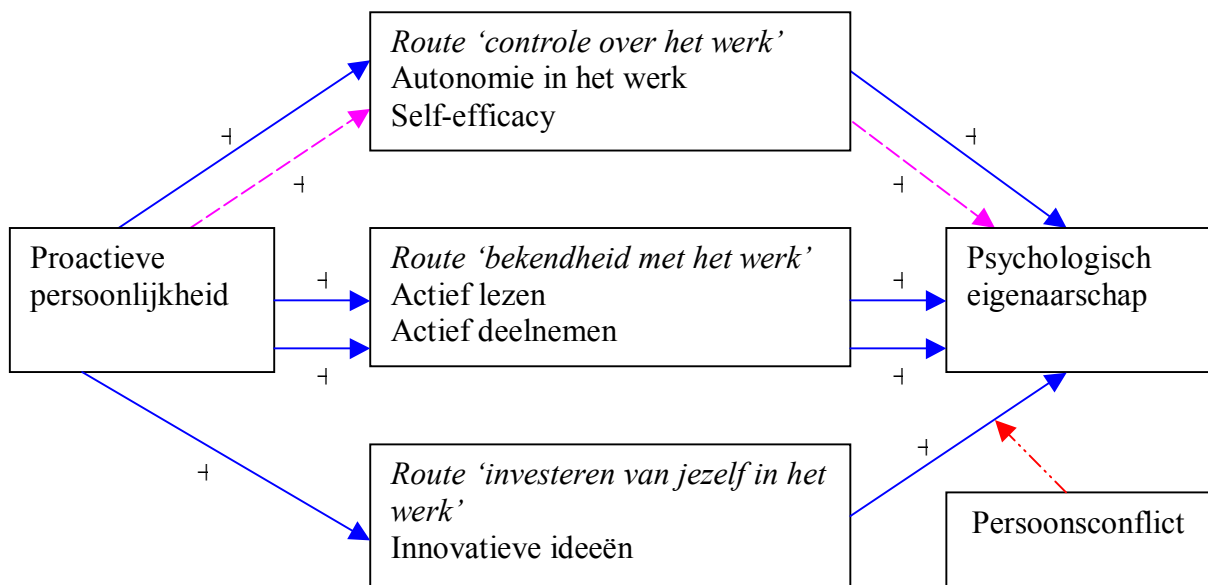
Een tweede tekortkoming is dat er sprake is van “common method bias”, aangezien alle constructen middels één vragenlijst gemeten zijn. De relaties tussen de verschillende variabelen kunnen hierdoor verstoord zijn.

Een derde en laatste tekortkoming is dat alle resultaten op één niveau geanalyseerd zijn. Hierbij is geen rekening gehouden met het feit dat de gemeente Zwolle een multi niveau systeem is waarbij verschillende niveaus elkaar beïnvloeden. Het begrijpen van de relaties binnen en tussen deze verschillende niveaus is echter wel belangrijk voor het begrijpen van het gedrag binnen de organisatie (Klein & Kozlowski, 2000). Aansluitend op deze tekortkoming is een suggestie voor vervolgonderzoek dat de onderzoeksresultaten op multi niveau geanalyseerd worden. Op deze manier kan bijvoorbeeld verklaard worden hoe de totale variantie in psychologisch eigenaarschap verdeeld is over de variantie tussen teams, en binnen die teams tussen medewerkers (Klein en andere, 2000).

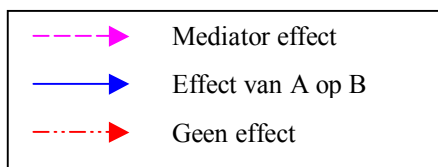
Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is dat onderzocht wordt waar het keerpunt ligt tussen een functionele en disfunctionele hoeveelheid psychologisch eigenaarschap. Dit onderzoek heeft gesuggereerd dat psychologisch eigenaarschap alleen positieve effecten heeft, terwijl het ook een keerzijde zou kunnen hebben. Extreme gevoelens van psychologisch eigenaarschap kunnen mogelijk tot negatieve effecten leiden, zoals afwijkend gedrag. Hiermee wordt bedoeld dat groepsnormen worden overtreden en dat het welzijn van anderen wordt aangetast (Pierce en anderen, 2003). Een ander gevolg kan zijn dat de last van verantwoordelijkheid over het object als te zwaar wordt ervaren. Een voorbeeld hiervan is dat een individu die een radicale verandering ervaart over het object waar hij psychologisch eigenaar van is, gestresst en gefrustreerd raakt en persoonlijk verlies ervaart (Pierce en anderen, 2003). Dat psychologisch eigenaarschap mogelijk ook tot negatieve effecten kan leiden, maakt een onderzoek naar een “adequate” hoeveelheid psychologisch eigenaarschap interessant.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat er geen bewijs is gevonden voor het gehele onderzoeksmodel, maar wel voor de afzonderlijke delen. Uit de resultaten van dit onderzoek is het volgende naar voren gekomen:

- A. De routes voor het ontstaan van psychologisch eigenaarschap, respectievelijk autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën, zijn positief gerelateerd aan psychologisch eigenaarschap.
- B. Persoonsconflict heeft geen modererend effect op de relatie tussen innovatieve ideeën en psychologisch eigenaarschap.
- C. Een proactieve persoonlijkheid is positief gerelateerd aan psychologisch eigenaarschap.
- D. Een proactieve persoonlijkheid is positief gerelateerd aan de routes voor het ontstaan van psychologisch eigenaarschap, respectievelijk autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën.
- E. Self-efficacy werkt als mediator in de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en psychologisch eigenaarschap.



Figuur 2: onderzoeksmodel





## Referenties

- Aiken, L.S., S.G. West (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. London: Sage.
- Allen, N.J., J.P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allport, F.H., en anderen (1953). The effects of segregation and the consequences of desegregation: a social science statement. *Minneapolis Law Review*, 37, 429-440.
- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper & Row.
- Baron, R.M., D.A. Kenny (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bateman, T.S., J.M. Crant (1993). The proactive component of organizational behaviour: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), 103-118.
- Becherer, R.C., J.G. Maurer (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behaviour among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 38, 28-36.
- Brown, T.L. (1989). What will it take to win? *Industry Week*. June 19: 15.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.

- CWI Arbeidsmarktprognose 2007-2012. Verkregen op 8 november, 2007, van [https://www.werk.nl/portal/page/portal/werk\\_nl\\_bestanden/bestanden/arbeidsmarktinformatie/CWI%20Arbeidsmarktprognose%202007-2012.pdf](https://www.werk.nl/portal/page/portal/werk_nl_bestanden/bestanden/arbeidsmarktinformatie/CWI%20Arbeidsmarktprognose%202007-2012.pdf)
- Dirks, K.T., L.L. Cummings, J.L. Pierce (1996). Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*, 9, 1-23.
- De Dreu, C.K.W., L.R. Weingart (2003). Tasks versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749.
- De Dreu, C.K.W., E. Van de Vliert (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- Dyne, L. van, J.L. Pierce (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Fine, M., F. Johnson, M.S. Ryan (1990). Cultural diversity in the workforce. *Public Personnel Management*, 19, 305-319.
- Furby, L. (1978). Possessions: toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle. *Life span development and behavior*, 297-336. New York: Academic Press.
- George, M.G., G.R. Jones (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Giebels, E., O. Janssen (2005). Conflict stress and reduces well-being at work: the buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 137-155.
- Gist, M.E., T.R. Mitchell (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.

- Hackman, J.R., G.R. Oldham (1995). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Harrison, D.A., K.H. Price, M.P. Bell (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039-1050.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215 .
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 73, 87-302.
- Janssen, O., N.W. Van Yperen (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Jehn, K.A., G.B. Northcraft, M.A. Neale (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jones, G.R. (2001). *Organizational theory: text and cases*. New York: Addison-Wesley.

- Klein, K.J., S.W.J. Kozlowski (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Larsen, R.J., D.M. Buss (2002). *Personality psychology; domains of knowledge about human nature*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- McShane, S.L., M. Von Glinow (2000). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, J., M. Shevlin (2001). *Applying regression and correlation; a guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington, MA: Lexington Books*.
- Parker, S.K. (1998). Role breath self-efficacy: relationship with work enrichment and other organizational practices. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Parker, S.K., N. Turner, H.M. Williams (2006). Modelling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636-652.
- Pierce, J.L., K.T. Dirks, T. Kostova (2003). The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7 (1), 84-107.
- Pierce, J.L., L. Van Dyne, L.L. Cummings (1992). Psychological ownership: a conceptual and operational exploration. *Southern Management Association Proceedings, USA, 1992*, 203-211.

Pierce, J.L., T. Kostova, K.T. Dirks (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26 (2), 298-310.

Robbins, S.P. (2000). *Managing organizational conflict: a non-traditional approach* (9<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rochberg-Halton, E. (1980). Cultural signs and urban adaptation: the meaning of cherished household possessions. *Dissertation Abstracts International*, 40 (8), 4754A-4755A.

Rollinson, D. (2002). *Organisational behavior*. Boston: Addison Wesley.

Seibert, S.E., M.L. Kraimer, J.M. Crant (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54.

Simons, T.L., R.S. Peterson (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.

Van de Vegt, G., O. Janssen (2003). Joint impact of interdependency and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.

Tabel 1: Resultaten van principiële componenten analyse van actief lezen en actief deelnemen

<i>Items</i>	<i>Factoren</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Actief lezen</i>		
Ik lees het personeelsblad.	<b>.55</b>	.04
Als ik memo's ontvang, lees ik deze.	<b>.82</b>	.09
Als ik e-mails ontvang, lees ik deze.	<b>.75</b>	.14
Ik lees het nieuws op intranet.	<b>.73</b>	.11
Als er een vergadering is, bereid ik me vooraf goed voor.	<b>.53</b>	.40
<i>Actief deelnemen</i>		
Als er een vergadering is, stel ik vragen.	.06	<b>.84</b>
Als ik een opdracht krijg, zoek ik actief naar informatie om de opdracht zo goed mogelijk af te ronden.	.11	<b>.81</b>
Als er een discussie wordt gevoerd, discussieer ik mee.	.15	<b>.84</b>
Als ik iets niet begrijp, zoek ik actief naar informatie om het wel te begrijpen.	.21	<b>.81</b>
Eigenwaarde	2.47	2.96
Percentage verklaarde variantie	27.46	32.92

Tabel 2: Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen

Variabelen	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Psychologisch eigenaarschap	4.62	1,23	-												
2. Autonomie	4.41	1.22	.53	-											
3. Self-efficacy	5.42	0.88	.46	.55	-										
4. Actief lezen	5.64	0.78	.25	.23	.32	-									
5. Actief deelnemen	5.54	0.82	.20	.20	.46	.36	-								
6. Innovatieve ideeën	3.99	1.17	.27	.47	.52	.18	.33	-							
7. Taakconflict	3.61	1.00	.08	.15	.14	-.04	.17	.36	-						
8. Persoonsconflict	2.14	1.00	-.27	-.04	-.17	-.13	-.04	.13	.42	-					
9. Proactieve persoonlijkheid <sup>1</sup>	4.72	0.81	.34	.38	.65	.36	.47	.58	.26	.11	-				
10. Geslacht <sup>2</sup>	1.49	0.50	-.10	-.18	-.20	.02	-.01	-.19	-.11	-.01	-.20	-			
11. Leeftijd	44.47	9.82	.03	.05	.04	.18	.06	.01	-.18	-.14	-.04	-.17	-		
12. Opleiding <sup>3</sup>	4.63	1.06	.05	.16	.23	.01	.24	.22	.07	-.04	.21	-.07	-.22	-	
13. FTE	0.89	0.15	-.05	.09	.01	-.15	-.13	.07	.09	.08	.04	-.46	-.12	.05	-

Correlatie is significant op het 0.01 level (tweezijdig) wanneer correlatie > .20

Correlatie is significant op het 0.05 level (tweezijdig) wanneer correlatie > .15

<sup>1</sup> Variabelen 1 tot en met 9 zijn op een schaal gemeten van 1 tot en met 7

<sup>2</sup> 1 = man, 2 = vrouw

<sup>3</sup> Correlatie met functieschaal is .61

Tabel 3: Resultaten regressieanalyse met psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele en autonomie in het werk (2a), self-efficacy (2b), actief lezen (2c), actief deelnemen (2d) en innovatieve ideeën (2e) als voorspeller.

	Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d	Model 2e	Model 3 (alle variabelen in één model)
1 Geslacht	-.166 <sup>+</sup>	-.090	-.064	-.164 <sup>+</sup>	-.155 <sup>+</sup>	-.118	-.061
Leeftijd	-.004	-.041	-.025	-.041	-.022	-.012	-.053
Opleiding	.047	-.045	-.060	.035	-.003	-.012	-.074
FTE	-.136	-.152	-.093	-.107	-.105	-.133	-.118
2a Autonomie in het werk		.539**					.422**
2b Self-efficacy			.463**				.240**
2c Actief lezen				.208**			.062
2d Actief deelnemen					.185*		-.001
2e Innovatieve ideeën						.268**	-.045
R <sup>2</sup>	.028	.300**	.221**	.069**	.059*	.093**	.343
Verandering in R <sup>2</sup> (df)	.028 (4)	.273 (1)	.194 (1)	.069 (1)	.031 (1)	.066 (1)	.343 (9)

\*\* = p ≤ .01

\* = p ≤ .05

<sup>+</sup> = p ≤ .10



Tabel 4: Resultaten regressieanalyse met psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele, innovatieve ideeën als voorspeller, persoonsconflict als moderator en taakconflict als extra controlevariabele.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1				
Geslacht	-.169 <sup>+</sup>	-.130	-.111	-.111
Leeftijd	-.007	-.030	-.063	-.062
Opleiding	.061	-.002	-.036	-.036
FTE	-.116	-.111	-.079	-.080
Taakconflict	.105	.013	.178*	.177*
2				
Innovatieve ideeën		.277**	.280**	.278**
Persoonsconflict			-.401**	-.399**
<i>Interactie innovatieve ideeën met:</i>				
3				
Persoonsconflict				-.008
R <sup>2</sup>	.043	.104**	.233**	.233
Verandering in R <sup>2</sup> (df)	.043 (5)	.062 (1)	.129 (1)	.000 (1)

\*\* =  $p \leq .01$    \* =  $p \leq .05$    + =  $p \leq .10$

Tabel 5: Resultaten regressieanalyse met psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele en proactieve persoonlijkheid als voorspeller.

		Model 1	Model 2
1	Geslacht	-.166 <sup>+</sup>	-.088
	Leeftijd	-.004	.012
	Opleiding	.047	-.018
	FTE	-.136	-.112
2	Proactieve persoonlijkheid		.336**
	R <sup>2</sup>	.028	.130**
	Verandering in R <sup>2</sup> (df)	.028 (4)	.103 (1)

\*\* = p ≤ .01    \* = p ≤ .05    + = p ≤ .10

Tabel 6: Resultaten regressieanalyse met autonomie in het werk, self-efficacy, actief lezen, actief deelnemen en innovatieve ideeën als afhankelijke variabelen en proactieve persoonlijkheid als voorspeller.

	Autonomie in het werk		Self-efficacy		Actief lezen		Actief deelnemen		Innovatieve ideeën	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
1										
Geslacht	-.141	-.060	-.220*	-.076	-.006	.069	-.057	.049	-.180*	-.053
Leeftijd	.068	.085	.044	.073	.175*	.190*	.097	.118	.030	.055
Opleiding	.171*	.104	.231**	.110 <sup>+</sup>	.060	-.003	.269**	.180*	.219**	.113 <sup>+</sup>
FTE	.030	.055	-.093	-.047	-.142	-.118	-.167 <sup>+</sup>	-.133 <sup>+</sup>	-.012	.029
2										
Proactieve persoonlijkheid		.347**		.623**		.325**		.460**		.546**
R <sup>2</sup>	.060*	.170**	.099**	.453**	.055 <sup>+</sup>	.151**	.096**	.289**	.084**	.356**
Verandering in R <sup>2</sup> (df)	.060 (4)	.110 (1)	.099 (4)	.354 (1)	.055 (4)	.096 (1)	.096 (4)	.193 (1)	.084 (4)	.272 (1)

\*\* = p ≤ .01

\* = p ≤ .05

<sup>+</sup> = p ≤ .10

Tabel 7: Resultaten regressieanalyse met psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele, proactieve persoonlijkheid als voorspeller en autonomie in het werk (3a), self-efficacy (3b), actief lezen (3c), actief deelnemen (3d) en innovatieve ideeën (3e) als mediator.

	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 3d	Model 3e
1 Geslacht	-.166 <sup>+</sup>	-.088	-.059	-.056	-.096	-.090	-.081
Leeftijd	-.004	.012	-.029	-.019	-.010	.007	.005
Opleiding	.047	-.018	-.068	-.064	-.018	-.025	-.032
FTE	-.136	-.112	-.138 <sup>+</sup>	-.092	-.098	-.107	-.115
2 Proactieve persoonlijkheid		.336**	.169*	.077	.298**	.318**	.269**
3a Autonomie in het werk		.482**					
3b Self-efficacy			.415**				
3c Actief lezen					.114		
3d Actief deelnemen						.038	
3e Innovatieve ideeën							.122
R <sup>2</sup>	.028	.130**	.323**	.224**	.141	.131	.140
Verandering in R <sup>2</sup> (df)	.028 (4)	.103 (1)	.193 (1)	.094 (1)	.011 (1)	.001 (1)	.010 (1)

\*\* =  $p \leq .01$  \* =  $p \leq .05$  + =  $p \leq .10$

Tabel 8: Resultaten regressieanalyse met psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele, proactieve persoonlijkheid als voorspeller, autonomie als mediator en self-efficacy als extra controlevariabele.

	Model 1	Model 2	Model 3
1			
Geslacht	-.064	-.056	-.048
Leeftijd	-.025	-.019	-.038
Opleiding	-.060	-.064	-.083
FTE	-.093	-.092	-.125
Self-efficacy	.463**	.415**	.199*
2			
Proactieve persoonlijkheid		.077	.068
3			
Autonomie in het werk			.414**
R <sup>2</sup>	.221**	.224	.341**
Verandering in R <sup>2</sup> (df)	.221 (5)	.003 (1)	.116 (1)

\*\* = p ≤ .01      \* = p ≤ .05      + = p ≤ .10

Tabel 9: Resultaten regressieanalyse met psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele, proactieve persoonlijkheid als voorspeller, self-efficacy als mediator en autonomie als extra controlevariabele.

	Model 1	Model 2	Model 3
1			
Geslacht	-.090	-.059	-.048
Leeftijd	-.041	-.029	-.038
Opleiding	-.045	-.068	-.083
FTE	-.152	-.138 <sup>+</sup>	-.125
Autonomie in het werk	.539**	.482**	.414**
2			
Proactieve persoonlijkheid		.169*	.068
3			
Self-efficacy			.199*
R <sup>2</sup>	.300**	.323*	.341*
Verandering in R <sup>2</sup> (df)	.300 (5)	.023 (1)	.018 (1)

\*\* = p ≤ .01      \* = p ≤ .05      <sup>+</sup> = p ≤ .10