

Op de werkvloer en in het onderwijs klinkt dezelfde roep: neem eigenaarschap. Het zou de sleutel zijn tot motivatie, groei en succes. Maar - wat wordt er precies mee bedoeld? En is het wel zo bevrijdend als het klinkt?

Illustratie: Olivier Heiligers

EIGENAARSCHAP: NEUWE HEILIGE GRAAL?

Toen ik vier jaar geleden begon als docent schrijven en journalistiek aan de Hogeschool van Amsterdam,

bevond de opleiding zich in een curriculumvernieuwing. In het nieuwe leerplan heten vakken geen vakken meer, maar *stones*: modules van vijftien studiepunten waarin studenten een vraagstuk oplossen voor opdrachtgevers als Het Parool en poppodium de Melkweg. Bij elke stone formuleren ze hun leerdoelen, beschrijven ze hoe ze die willen bereiken en blikken ze na afloop terug op wat goed ging en wat beter kon. Zo werd eigenaarschap over het eigen leerproces een kernprincipe van het nieuwe onderwijsontwerp. Het idee: door hun meer verantwoordelijkheid en ruimte te geven om eigen keuzes te maken, zouden studenten niet alleen gemotiveerder raken, maar ook dieper leren.

Ook de rol van de docent veranderde: van kennisoverdrager naar coach. In plaats van te zeggen hoe het moet, vraag je wat de student nodig heeft om een goed resultaat te bereiken. Klinkt mooi, maar leidt in de praktijk geregeld tot

irritatie of paniek. 'Mevrouw, zeg gewoon of ik hiervoor een voldoende krijg', hoor ik dan. Op zulke momenten denk ik terug aan mezelf: begin twintig, met nat haar (want net uit de douche) in de namiddagwerkgroep, waarin we spraken over de rol van vrouwen in 19de-eeuwse Engelse literatuur. Het leven buiten de collegezaal was belangrijker dan dat erin. Ik haalde alle vakken, maar al te veel zelfstandigheid en verantwoordelijkheid had me vooral vermoeiend en ingewikkeld geleken.

Verlammend

Filosoof Jean-Paul Sartre wees er al op: niets drukt zwaarder op de mens dan de verantwoordelijkheid voor zijn eigen bestaan. Omdat er geen hogere macht of vaste waarheid is die ons voorschrijft wat we moeten doen, zijn we radicaal vrij en volledig verantwoordelijk voor onze keuzes. Dat lijkt bevrijdend, maar werkt vaak juist verlammend. En precies dit wordt in toeneemende mate van ons gevraagd. Niet alleen studenten, maar ook werknemers moeten eigenaarschap tonen. Het lijkt misschien een modewoord, schreef managementgoeroe Ben Tiggelaar in september 2025 in NRC, maar dat

is het niet: al ruim tien jaar staat meer eigenaarschap hoog op het verlanglijstje van de Nederlandse manager. In 2018 werd het al uitgeroepen tot jeukwoord van het jaar. Alleen, wat bedoelt men precies?

Allereerst het woord zelf. Dit komt uit een heel andere wereld: die van bezit. Eigenaar zijn betekent ergens over beschikken: een huis, een fiets, een lap grond. Het veronderstelt zeggenschap, controle, de vrijheid te bepalen wat ermee gebeurt. Gezien die betekenis is het vreemd dat we het woord tegenwoordig zo vaak gebruiken in contexten waarin niets echt van ons is. Een student bezit zijn studie immers niet, maar beweegt zich binnen de grenzen van een curriculum, de school, het onderwijsstelsel. En een werknemer bezit zijn baan niet, maar functioneert binnen strategische, financiële en hiërarchische kaders. Hier betekent eigenaarschap dus niet volledige zeggenschap, maar eerder het vermogen om initiatief te nemen binnen de ruimte die er is.

Wanneer managers om meer eigenaarschap vragen, bedoelen ze dan dat medewerkers simpelweg initiatiefrijker moeten zijn? Of gaat het om iets diepers: om betrokkenheid, om de bereidheid



ALICE VAN ESSEN

(1969) is journalist en tevens docent bij de opleiding Communicatie & Creative Business aan de Hogeschool van Amsterdam.

ESSAY

zich te verbinden aan een doel of organisatie? Dan is die existentiële last waarover Sartre schreef – de verantwoordelijkheid voor het eigen bestaan – omgevormd tot een vaardigheid: iets wat je kunt aanleren, meten en beoordelen. Eigenaarschap lijkt verschoven van een filosofisch idee naar een managementbegrip over gedrag en prestaties.

Waar Sartre verantwoordelijkheid zag als onvermijdelijk gevolg van vrijheid, zien hedendaagse denkers het als iets wat mensen energie en betekenis kan geven. Volgens Martine Veeger, auteur van *Superkrachten – Creëer eigenaarschap en laat je organisatie werken*, gaat eigenaarschap om meer dan alleen initiatief nemen. Zij beschrijft het als 'je verantwoordelijk voelen én je ontfermen over het eindresultaat'. Die omschrijving sluit aan bij de theorie van psychologisch eigenaarschap van de Amerikaanse organisatiepsychologen Jon Pierce, Tatiana Kostova en Kurt Dirks. Zij stellen dat eigenaarschap ontstaat uit een innerlijk gevoel van verbondenheid. Het idee dat iets van jou is, dat je er zorg voor wilt dragen, er trots op bent en er moeite voor wilt doen.

Paradoxaal

Om te onderzoeken hoe dat idee in de praktijk uitpakt, spreek ik sociaal psycholoog Barbara van der Steen, die als organisatieadviseur bij bedrijven over de vloer komt. Daar valt het woord 'eigenaarschap' bijna dagelijks. In principe, zegt ze, kan het een goed streven zijn om elkaar aan te moedigen tot meer eigenaarschap in de vorm van zorg dragen, trots en eigen creativiteit, maar er schuilt altijd iets paradoxaals in. Proberen we mensen niet te activeren in iets

wat ze van nature al bezitten? In de westerse cultuur beschouwen we onszelf immers vanaf de geboorte als eigenaar van ons leven. We maken keuzes – over onze studie, ons werk, onze relaties – en dragen de verantwoordelijkheid voor de gevolgen ervan. Dan hoeven we niet van docenten en leidinggevendenden te horen: ik geef je de ruimte om eigenaarschap te tonen.

Neoliberalisme

Dat dit niet altijd vanzelf gaat, ziet Van der Steen ook. Misschien doordat we, ook als volwassenen, de neiging houden houvast te zoeken bij leidinggevendenden, docenten of instanties die vertellen wat we moeten doen en hoe we dat moeten uitvoeren. Maar die behoefte aan houvast past niet altijd meer in deze tijd. Sinds de verzorgingsstaat zich stap voor stap terugtrok en het neoliberale ideaal van zelfredzaamheid ging overheersen, is de boodschap helder: zorg voor jezelf, neem verantwoordelijkheid. In dat licht is eigenaarschap niet alleen een persoonlijke deugd, maar ook bijna een maatschappelijke plicht, een voorwaarde om mee te draaien in een systeem dat steeds meer van het individu verwacht.

We hoeven niet eens zo ver terug te kijken om te zien hoe anders het ooit was. Mijn opa, bijvoorbeeld, werkte zijn hele leven bij de Nederlandse Spoorwegen. Hij begon als loketbediende, klom langzaam op en eindigde als stationschef van Rotterdam CS. Een leven lang bij één werkgever was destijds niet uitzonderlijk. De loyaliteit werkte twee kanten op: wie bleef kon rekenen op een goed pensioen en een gouden horloge bij vertrek.

Vanaf de jaren tachtig kantelde dit. Bedrijven gingen reorganiseren, vaste contracten maakten



plaats voor tijdelijke. Het nieuwe adagium werd: je bent de regisseur van je eigen loopbaan. Neem plaats achter het stuur, je bent verantwoordelijk voor je eigen succes en dus ook voor je eigen falen. Met premier Wim Kok die eind jaren negentig pleitte voor levenslange inzetbaarheid.

Wat als het mislukt?

Toch wringt er iets. Want als eigenaarschap vooral betekent dat verantwoordelijkheid verschuift van de organisatie naar het individu, waar blijft dan de bescherming, de solidariteit? Wie draagt de schuld als een project mislukt: de werknemer of de manager die eindverantwoordelijk is? Een dunne grens, lijkt het.

Tegelijkertijd weten we uit psychologisch onderzoek dat mensen gelukkiger worden als ze autonomie ervaren. Wie invloed heeft op zijn werk en zich verantwoordelijk voelt voor het resultaat, heeft meer motivatie en werkplezier. De vraag is dus niet of eigenaarschap waardevol is, maar hoe we het kunnen stimuleren zonder mensen te overbelasten. Volgens auteur en coach Veeger werkt eigenaarschap alleen als er ruimte én richting is: leidinggevendenden en teams moeten samen bepalen wat het doel is, overeenstemming vinden over wat haalbaar is en vervolgens de vrijheid krijgen om te bepalen hoe ze dat doel bereiken. Of, in haar woorden: 'Zeg niet wat iemand

moet doen, maar maak duidelijk waar hij naartoe werkt.' Essentieel daarbij is dat fouten gemaakt mogen worden en dat er regelmatig contact is over de voortgang. Eigenaarschap vraagt niet om controle, maar om vertrouwen.

Toch volstaat individuele verantwoordelijkheid niet altijd. Psycholoog Van der Steen benadrukt juist de waarde van collectief eigenaarschap, een gedeelde zorg voor elkaar en voor het geheel. Ze verwijst naar het Afrikaanse principe ubuntu: ik ben omdat we zijn. Ook de Griekse filosoof Aristoteles benoemde het: de mens is een zoön politikon, een gemeenschapswezen. Eigenaarschap krijgt pas echt betekenis, vindt Van der Steen, als het niet alleen om jezelf gaat maar ook om het geheel waarvan je deel uitmaakt.

Collectief eigenaarschap: ik zie het terug in mijn klaslokaal. In mijn stone schrijven studenten individueel een journalistiek achtergrondverhaal en produceren ze gezamenlijk een debatprogramma. Ik zie ze worstelen met eigen verantwoordelijkheid en het gemeenschappelijke doel: hoe werk je samen als niemand de baas is? Wie neemt het voortouw? Wie durft feedback te geven? Wie wacht liever af tot iemand anders de leiding pakt? Pas wanneer ze elkaar durven te vertrouwen en taken durven te verdelen, ontstaat er iets wat verder gaat dan de individuele prestatie: het gevoel dat het project van hen samen is.

Als docent probeer ik dat proces te begeleiden zonder het over te nemen. Dat betekent soms achteroverleunen en zien dat iets niet meteen goed gaat. Juist op die momenten komt volgens mij de kern van eigenaarschap naar boven: verantwoordelijkheid nemen, maar ook leren afstemmen, overleggen, luisteren. Eigenaarschap: misschien dragen we het uiteindelijk niet alleen, maar ontstaat het in relatie tot anderen, als onze inzet ertoe doet in een groter geheel. **D**

De vraag is hoe we eigenaarschap kunnen stimuleren zonder mensen te overbelasten