

# Ambtenaren zijn mensen..., ze willen wel veranderen maar niet veranderd worden

*Onderzoek naar de mogelijkheden tot gedragsverandering binnen het ministerie van Infrastructuur en Milieu*



voor Hanno,  
we begonnen deze studie samen  
in gedachten ronden we 'm samen af

voor Hanno

# Ambtenaren zijn mensen..., ze willen wel veranderen maar niet veranderd worden

*(vrij naar Marco de Witte)*

*Onderzoek naar de mogelijkheden tot gedragsverandering binnen het ministerie van Infrastructuur en Milieu*

**Masterscriptie Bestuurskunde**  
ing. J.C.P.M. (Jacqueline) Hendriks

**studentnummer**  
337305

1e begeleider: dr. J.L.M. (Jan) Hakvoort  
2e beoordelaar: prof. dr. A.J. (Bram) Steijn

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master Bestuurskunde



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>8</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>10</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1 Probleemanalyse	13
1.2 Probleemstelling	15
1.3 Leidinggevende bij I&M	15
1.4 Verklaring gebruik theorie	16
1.5 Onderzoeksaanpak	16
1.6 Leeswijzer	16
1.7 Verantwoording	16
<b>Hoofdstuk 2: De gebruikte theorieën</b>	<b>19</b>
2.1 Organisatieverandering versus gedragsverandering	19
2.2 De verandertheorie van Keller en Aiken	20
<i>Wat zegt hun theorie?</i>	20
<i>De vier stappen nader beschouwd</i>	20
2.3 Systeemtheorie over gedragspatronen in organisaties	22
<i>Wat zegt de theorie?</i>	22
<i>Gedragspatronen in groepen</i>	22
2.4 Drijfverentheorie	23
<i>Wat zegt de theorie?</i>	23
<i>Management Drives, zes drijfveren</i>	24
<i>Individuele drijfveren</i>	25
<i>Individueel drijfverenprofiel, groepsprofiel en organisatieprofiel</i>	26
2.5 Mogelijke obstakels	31
<i>Ervaringen uit het verleden</i>	31
<i>Toekomstige veranderingen</i>	31
2.6 De theorieën en inzichten verweven	32
<i>Het IGO-model</i>	32
<b>Hoofdstuk 3: De vorming van het departement van I&amp;M</b>	<b>35</b>
3.1 De integratie	35
3.2 Het nieuwe profiel van I&M	36
3.3 Het gewenste gedrag binnen I&M	37
3.4 Samenvattend	39
<b>Hoofdstuk 4: Gedrag en organisaties</b>	<b>41</b>
4.1 Begrippen in dit onderzoek	41
4.2 Gedrag	42
4.3 (Groeps)gedrag veranderen	43
4.4 Gedragsverandering in organisaties	45
4.5 Veranderbereidheid en het belang van rechtvaardigheid	46
4.6 De invloed van de omgeving en het rolmodel	47
4.7 Samenvattend	48

<b>Hoofdstuk 5: Gemeten drijfveren als voorspeller van gedrag</b>	<b>51</b>
5.1 De beschikbare gegevens	52
5.2 Individuele drijfverenmeting	52
<i>Beleidsmedewerkers voormalig VROM</i>	53
<i>Beleidsmedewerkers voormalig VenW</i>	53
<i>Leidinggevenden</i>	54
1 <sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VROM	54
1 <sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VenW	54
5.3 Gemeten groepsprofielen	55
5.3.1 <i>Beleidsmedewerkers</i>	55
<i>Overeenkomsten in de groepsprofielen van beleidsmedewerkers</i>	55
<i>Verschillen in de groepsprofielen van beleidsmedewerkers</i>	56
<i>Beleidsmedewerkers voormalig VROM</i>	56
<i>Beleidsmedewerkers voormalig VenW</i>	57
5.3.2 <i>Tussenconclusie empirie beleidsmedewerkers</i>	57
5.3.3 <i>Leidinggevenden</i>	57
5.3.4 <i>Tussenconclusie empirie leidinggevenden</i>	59
5.3.5 <i>1<sup>e</sup> lijns HRM adviseurs</i>	59
1 <sup>e</sup> lijns HRM adviseurs voormalig VROM	59
1 <sup>e</sup> lijns HRM adviseurs voormalig VenW	60
5.3.6 <i>Tussenconclusie 1<sup>e</sup> lijns HRM adviseurs</i>	61
5.4 Samenvattend	62
<b>Hoofdstuk 6: Gemeten drijfveren versus gewenste competenties</b>	<b>65</b>
6.1 Drijfverenmeting versus gewenst gedrag beleidsmedewerkers	66
<i>Analyse beleidsmedewerkers</i>	67
6.2 Tussenconclusie beleidsmedewerkers	68
6.3 Drijfverenmeting versus gewenst gedrag leidinggevenden	68
<i>Analyse leidinggevenden</i>	68
6.4 Tussenconclusie leidinggevenden	71
6.5 Betekenis drijfverenmeting voor I&M	71
6.6 Drijfverenmeting versus obstakels	72
6.7 Drijfverenmeting versus het IGO-model	72
6.8 Samenvattend	73
<b>Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>75</b>
7.1 Conclusies theorieën en IGO-model	75
7.2 Conclusies empirie en IGO-model	75
7.3 Beantwoording deelvragen	76
<i>Beantwoording deelvraag 1</i>	77
<i>Beantwoording deelvraag 2</i>	77
7.4 Wat is nodig voor gedragsverandering? - <i>Deelbeantwoording centrale vraag</i>	79
7.5 Wat te doen als er geen verandering optreedt?	81
7.6 Stappen van een I&M-veranderaar - <i>Beantwoording deelvraag 3 en centrale vraag</i>	82
7.7 Advies aan de I&M-organisatie	84

<b>Overzicht gebruikte bronnen en literatuurlijst</b>	<b>86</b>
---	-----------

<b>Bijlagen</b>	<b>88</b>
Bijlage 1: Competentieprofiel ABD-manager	89
Bijlage 2: Vragenlijst ten behoeve van genereren van een individueel Management Drives profiel	90
Bijlage 3: Drijfverenkenmerken en voorbeeld groepsprofiel	93
Bijlage 4: Het IGO-model, model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie	95
Bijlage 5: Groepsprofielen en energiebalansen beleidsmedewerkers	97
Bijlage 6: Groepsprofiel en energiebalansen leidinggevenden	99
Bijlage 7: Groepsprofielen en energiebalansen 1 <sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs	101
Bijlage 8: Competenties en gewenst gedrag beleidsmedewerkers	103
Bijlage 9: Competenties en gewenst gedrag leidinggevenden	105

## Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt is het eindresultaat van de masterstudie Bestuurskunde aan de Erasmusuniversiteit van Rotterdam. Daarmee wordt een intensieve periode van twee jaar lang twee avonden in de week naar college, een scriptietraject van een jaar, een fulltime baan, een gezin en een (tijdelijk beperkt) sociaal leven afgesloten. Wat u als lezer van het resultaat vindt van alle inspanningen van de afgelopen jaren, laat ik graag aan uw oordeel over. Met deze thesis hoop ik richting mijn werkgever, de rijksoverheid, een bijdrage te leveren aan het gesprek rond de continue verandering waarin de rijksdienst verkeerd en een concreet handvat te bieden aan de leidinggevenden en het topmanagement van het departement van I&M.

Het onderzoek schetst geen 'ultieme waarheid' of 'enige wijze' voor het ministerie van I&M om invulling te geven aan de gewenste gedragsverandering die naar aanleiding van de integratie van beide voormalige departementen van VROM en VenW noodzakelijke geacht wordt. Het onderhavige onderzoek schetst een mogelijke aanpak waarbij gebruik is gemaakt van het, bij beide voormalige ministeries in gebruik zijnde, HRM-instrument Management Drives.

Een masterstudie doe je niet alleen, een woord van dank is mijns inziens op zijn plaats. In de richting van alle professoren, doctoren, leraren en gastdocenten die ons als masterstudenten de afgelopen twee jaar lieten delen in hun wetenschappelijke kennis en ervaring. In de richting van alle medestudenten, voor hun tot nadenken stemmende vragen en reflectie. Aan Jan Hakvoort als 1<sup>e</sup> begeleider, Bram Steijn als 2<sup>e</sup> beoordelaar en de leden van de HRM-scriptiekring voor het met raad en daad bijstand verlenen gedurende het scriptietraject. Richting mijn teamgenoten en partner voor hun onaflatende stimulans en opvang van het werk dat van mijn tafel viel. Aan mijn opdrachtgever, leidinggevende, collega's binnen en buiten de rijksoverheid en partner, voor de door hen beschikbaar gestelde tijd, hun belangstellende vragen en hun adviezen. En aan alle meelezers, meedenkers en meevoelers op de momenten waarin het niet wilde vlotten en die mij zo mede inspireerden tot het afmaken van deze studie.

Drie personen wil ik nog met naam noemen omdat zonder hun inbreng (van empirie), adviezen en stimulans ik de voorliggende scriptie niet had kunnen afronden. Cor Keijser, de directeur Management Drives NL, Harry Dumay van het voormalige departement van VenW, nu I&M en Wally van Maanen van het voormalige ministerie van VROM, nu BZK, bedankt.

*Jacqueline Hendriks, 27 juli 2011*

# Management

## Managementsamenvatting

De komst van het kabinet Rutte/Verhagen leidde tot de integratie van de voormalige departementen van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Verkeer en Waterstaat tot het nieuwe ministerie van Infrastructuur en Milieu. De fase van 'krachten bundelen' van beide voormalige departementen is ondertussen voorbij en de nieuwe organisatiestructuur is op directoraat generaal niveau sinds 1 juni 2011 bekend.

Integreren van ministeries, als vorm van organisatieverandering, is meer dan het wijzigen van de organisatiestructuur. Organisatieverandering betekent ook gedragsverandering, zo blijkt uit het voor deze scriptie verrichte literatuuronderzoek. Hoe als leidinggevende van zo'n nog nieuw op te richten geïntegreerde afdeling of directie tot het door de organisatie gewenste nieuwe gedrag te komen, daar gaat dit onderzoek over. Welk advies is er te geven aan zo'n leidinggevende (7.4), welke aanbevelingen te doen in de richting van een leidinggevende met een eerste oranje drijfveer (het profiel van 61 % van de onderzochte leidinggevendenden) (7.6) en wat zijn de belangrijkste aandachtspunten voor de organisatie (7.7)?

# Hoofdstuk 1

## Inleiding

### 1.1 Probleemanalyse

Leidinggeven in de publieke sector en dan in het bijzonder binnen de rijksoverheid en nog specifiek binnen een beleidsdirectie of -afdeling van het departement van Infrastructuur en Milieu (I&M) is geen sinecure. De vrouwen en mannen in deze functies worden geacht naast het geven van leiding aan het betreffende organisatieonderdeel, inhoudelijk goed op de hoogte te zijn van het complexe vaak technische beleidsveld waar ze verantwoordelijk voor zijn. Er wordt van hen verwacht dat ze resultaten boeken, hun ministers en/of staatssecretarissen uit de wind houden en hun (politieke) leiding laten scoren op het beleidsveld waarvoor ze aan de lat staan. Tevens wordt van hen verwacht dat ze hun werk, vanwege een afname van financiële middelen, op een kostenbewuste manier doen, in samenwerking met partners binnen de overheid en in het veld en het liefst tot tevredenheid van de maatschappij. Daarnaast geven de leidinggevers binnen het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) sturing aan een organisatieverandering. Een organisatieverandering die is ontstaan naar aanleiding van de fusie tussen de voormalige departementen van Volkhuysvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) en Verkeer en Waterstaat (VenW), een fusie die met ingang van 15 oktober 2010 een feit is (ABD).

Het competentieprofiel voor de (toekomstige) leidinggevende zoals opgenomen in bijlage 1 vormt het vertrekpunt voor de (toekomstige) manager aangesteld door de Algemene Bestuursdienst (ABD:2010) en daarmee ook voor de leidinggevers binnen I&M. Het profiel bevat, vijf primaire managementopdrachten (handelt vanuit concerngedachte, komt tot weloverwogen (uitvoerings) beleid, zet de koers uit, geeft inspirerend leiding, verkent en verlegt voortdurend eigen grenzen) en tweeëntwintig bij deze managementopdrachten behorende competenties.

Als u, na lezing van de tabel uit bijlage 1, het gevoel bekriipt dat een ABD-manager een schaap met vijf poten is dan bent u daarin niet alleen. Dat gevoel heb ik, als schrijver van deze scriptie, ook. Er wordt veel van een rijksoverheidsmanager verwacht en dan is het leidinggeven aan een verandertraject niet eens specifiek genoemd als een van de managementopdrachten. Deze laatstgenoemde taak is anno 2011 echter zeer van toepassing voor een leidinggevende binnen I&M, een departement dat sinds oktober 2010 bestaat. Impliciet staat deze verandertaak in de tabel uit bijlage 1 aangegeven in de managementopdrachten 'zet de koers uit' en 'geeft inspirerend leiding'.

In zijn onderzoek liet Mintzberg (1990:164-166) zien dat de verwachte taken van managers en dat wat ze in werkelijk-

heid doen ver uit elkaar ligt. In lijn met het onderzoek van Mintzberg uit de vorige eeuw ga ik ervan uit dat iedere ABD-manager niet alle genoemde competenties (tabel bijlage 1) heeft en (volledig) beheerst. En dat een ABD-manager, vaak Weberiaans vanuit de eigen organisatie en vanuit een beleidsinhoudelijke functie als medewerker opgeklimmen tot leidinggevende (Bekke, Hakvoort en de Heer, 1994:112), een competentie als het uitzetten van zijn/haar koers in een traject van organisatieverandering en het leiding geven aan een dergelijk traject, niet volledig ontwikkeld is. Dit uitgangspunt vormt het startpunt van deze scriptie ter afronding van de masteropleiding Bestuurskunde, aan de Erasmus universiteit Rotterdam, 2010-2011.

Voor deze scriptie worden drie theorieën gebruikt waarvan ik als auteur aan de voorzijde van dit onderzoek verwacht dat zij behulpzaam zijn bij een traject van organisatieontwikkeling. De eerste theorie is die van Keller en Aiken. *Organisatieverandering* is volgens Jonker en de Witte (2004:2), een verandering van denken en doen en is daarmee dus *een verandering van gedrag*. Gedrag veranderen gaat niet zomaar. Mensen willen immers wel veranderen, maar niet veranderd worden (Jonker en de Witte, 2004:3). Medewerkers zijn echter ook dé belangrijkste factor voor het succesvol laten verlopen of juist het falen van een organisatieveranderingsproces. Verandering moet je daarom organiseren en de kunst en kunde daarbij is (Jonker en de Witte, 2004:3) om dat met inzicht, overtuiging en betrokkenheid te doen. Een gedachtelijn die aanspreekt, omdat deze lijn uitgaat van het individu binnen de organisatie. Dit in tegenstelling tot wat, in mijn persoonlijke ervaring, vaak gebruikelijk is binnen de rijksoverheid namelijk de gedachte dat het tekenen van nieuwe organisatieschema's, het veranderen van processen of het ventileren van de gedachte van verandering ertoe leidt dat de individuele medewerk(st)er anders gaat werken en zijn of haar gedrag daadwerkelijk verandert.

Kennis over gedragsverandering alleen is niet genoeg om een organisatieverandering vorm te geven. Het is zaak ook na te denken over welke stappen achtereenvolgens te nemen. Keller en Aiken (2008:2) zetten in hun veranderaanpak 'the inconvenient truth about change management', de medewerker centraal en adviseren een veranderingsproces via vier stappen vorm te geven:

1. Creëer een overtuigend verhaal waarom verandering nodig is; bedenk daarbij als leider van de verandering dat wat jou motiveert de betreffende medewerkers niet hoeft te motiveren, het makkelijker wordt als je de



- medewerkers hun eigen verhaal laat vertellen en opschrijven en dat positieve en negatieve geluiden beide nodig zijn om energie binnen de organisatie te generen.
2. Creëer rolmodellen; betrokken leidinggevendens geloven dat 'zij de verandering zijn' en realiseer dat niet alleen diegene met macht in de organisatie van belang zijn bij veranderingen.
  3. Zet versterkende mechanismen in; geld is een dure manier om mensen te motiveren en bedenk, een rechtvaardig veranderproces is minstens zo belangrijk als een rechtvaardige uitkomst.
  4. Bouw vaardigheden uit; medewerkers zijn wie ze denken te zijn en alle goede bedoelingen te na, soms is het niet genoeg.
- Beide auteurs schetsen daarmee een aansprekend beeld van een veranderingsproces binnen een organisatie.

Velen, ook u als lezer, realiseren zich dat gedrag veranderen binnen organisaties lastig is. Iedere medewerker herkent uitspraken van collega's als 'Oh Kees, die is op vaardigheidstraining geweest en heeft daar dat en dat geleerd, laat 'm maar even, volgende week is het weer over en doet hij weer als voorheen'. Als enige medewerker binnen een organisatie van gedrag veranderen is moeilijk vooral omdat de omgeving van de medewerker het prettig vindt dat alles blijft zoals het was. Op zich logisch, want als de omgeving niet verandert, hoeft de individuele medewerker zijn of haar gedrag ook niet aan te passen en blijft alles bij het oude. De theorie van het systeemdenken (Bryan, Goodman, en Schaveling: 2006) laat zien dat (groepen van) mensen dagelijks (gedrags)patronen met elkaar creëren en in stand houden. Dit is de tweede theorie waarvan ik verwacht dat deze behulpzaam is in een traject van organisatieverandering. Het is dus zaak dat de ABD-manager zich in zijn of haar rol als leider van een organisatieverandering binnen I&M, zich realiseert dat hij of zij weliswaar de directe omgeving, de afdeling en/of directie kan beïnvloeden en ook dat zijn of haar organisatieonderdeel slechts een subsysteem is binnen een groter geheel. Systeemdenken is een methode om zicht te krijgen op de complexiteit in organisaties of breder, sociale systemen. Sociale systemen worden gevormd door vaste patronen, gewoonten waarvan we ons vaak niet bewust zijn en als we ze herkennen, zeggen 'dat ik dat niet eerder heb gezien, gehoord of opgemerkt'. In feite is 'het leren' hier op gebaseerd. We doen iets, het heeft een bepaald effect en we leren om dat niet meer te doen (bij een negatief effect) of juist om het vaker te doen (bij een positief effect) en daarmee is een patroon gecreëerd (Bryan, Goodman, en Schaveling, 2006:15). Ook een directie of afdeling binnen het departement van I&M is een sociaal systeem.

Management Drives (MD) werd, voorafgaand aan de integratie, zowel binnen het voormalige ministerie van

VenW als binnen het voormalige ministerie van VROM gebruikt om op de werkvloer het gesprek over gedrag aan te gaan en wordt in het kader van deze scriptie als derde theorie behulpzaam geacht. In de van oorsprong Amerikaanse theorie van Management Drives van Clare W. Graves wordt (Versnel en Koppenol (2003:9) gesteld dat mensen worden gedreven door 'waarden' en dat ieder volwassen mens een aantal waardesystemen tegelijk in zich draagt, die elkaar soms aanvullen, maar ook vaak met elkaar strijdig zijn. Twee door de schrijvers genoemde voorbeelden van waardesystemen (Versnel en Koppenol, 2003:12) ter verheldering:

- Wie de wereld ziet als *een universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet*, zal het bereiken van doelen belangrijk vinden, en de neiging hebben te denken dat als je écht wilt, je alles kunt bereiken. Voortgang en vooruitgang zijn dan goed, traagheid slecht. Scoren en omhoog komen zijn dan belangrijk, gelijkheid en medemenselijkheid minder belangrijk.
- Wie de wereld ziet als *een plek waar mensen wonen die in de kern gelijk zijn en allemaal op zoek naar liefde*, zal samenwerking en consensus goed vinden en hanig gedrag slecht. Harmonie en goede communicatie zijn dan belangrijk, statussymbolen onbelangrijk.

Na meting van vele tienduizenden mensen in binnen- en buitenland is een model ontwikkeld dat werkt met zes drijfveren die zowel in volgorde als in sterkte kunnen verschillen. (Versnel en Koppenol, 2003:12). Deze drijfveren zijn een voorspeller van gedrag en geven als zodanig zelfinzicht, inzicht in de eigen mogelijkheden en talenten. Inzicht in drijfveren van groepen mensen is behulpzaam bij het motiveren van het individu, het samenstellen van een effectief team en het werken aan de gewenste cultuur (Keijser en van der Vat, 2009: XIII) binnen een organisatie en dus ook binnen een afdeling of directie van het departement van I&M.

Met de drie genoemde theorieën van gedrag en gedrag in organisaties en de wetenschap dat organisatieverandering gedragsverandering is, denk ik een ABD-manager van een directie en beleidsafdeling binnen I&M een handvat te bieden om daadwerkelijk om te gaan met de integratie tussen de voormalige departementen van VROM en VenW en dat Management Drives voor managers van I&M een instrument is om:

- a) Inzicht te krijgen in het eigen gedrag, het eigen gedrag te verklaren en te beïnvloeden door belemmerende overtuigingen te veranderen;
- b) het gedrag van zijn of haar medewerkers te duiden en daarmee hun gedrag te verklaren en te beïnvloeden en te coachen op disfunctionele overtuigingen; en
- c) een handvat biedt bij zijn of haar rol als leider van traject van organisatieverandering.

Het bovenstaande geldt uiteraard ook vise versa. Ook medewerkers en de omgeving van de betreffende leidinggevende oefenen invloed uit. In deze scriptie is hun handelingsperspectief echter buiten beschouwing gelaten. Een organisatieverandering kan en hoeft een I&M-manager niet alleen uit te denken en uit te voeren. Daar heeft hij of zij een Human Resource Management-afdeling, een HRM-adviseur voor om hem of haar daarin bij te staan. Daarom zijn ook de MD-profielen van de HRM-adviseurs van zowel voormalig VROM als VenW in dit onderzoek betrokken.

### 1.2 Probleemstelling

In deze scriptie wil ik uitzoeken of Management Drives een HRM-instrument kan zijn om een, vooral op de inhoud van zijn of haar beleidsveld gerichte, I&M-manager te helpen bij het leiding geven aan een organisatie- en daarmee gedragsverandering binnen zijn of haar eigen afdeling. Waarom? Omdat ik, na vele reorganisaties binnen de rijksoverheid te hebben meegemaakt, nog steeds denk dat het anders kan. Anders in die zin dat een reorganisatieproces met aandacht voor mensen in plaats van met aandacht voor vooral de organisatiestructuur, zeg maar de hark, en/of de werkprocessen gerealiseerd kan worden. Organizatieveranderingen worden daarmee volgens mij effectiever. Omdat mensen gedreven blijven om hun werk te doen in plaats van (weliswaar tijdelijk) vooral bezig te zijn met overleven binnen de veranderde organisatie en zich vooral zorgen maken over hun toekomst. Als je als leidinggevende weet wat je mensen drijft en wat zij nodig hebben om met een plezierig gevoel aan de slag te zijn, en te blijven, dan ben je als leidinggevende ook in staat hen al 'werkende' door een veranderproces te loodsen.

Vandaar dat de *centrale vraag* in dit onderzoek is:

*Wat is nodig om tot gedragsverandering te komen binnen een beleidsafdeling van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) en welke stappen heeft de leid(st)er van een dergelijke verandering te nemen om de gewenste gedragsverandering te realiseren?*

Met als deelvragen:

1. Hoe werkt gedrag en gedragsverandering in organisaties?
2. Hoe zien de Management Drivesprofielen (MD-profielen) van de I&M-medewerkers eruit?
3. Welke stappen in een traject van organisatieverandering dient een manager van een I&M- afdeling of directie te nemen om de gewenste gedragsverandering te realiseren?

Aan deze vragen liggen twee vooronderstellingen van de auteur ten grondslag te weten, organisatieverandering = gedragsverandering en de aanname dat Management Drives (MD) een bruikbaar instrument is bij gedragsverandering. Beide vooronderstellingen worden in het kader van deze scriptie nader bezien.

### 1.3 Leidinggevende bij I&M

Alle managers bij het rijk (van schaal 15 tot en met schaal 19) met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen maken deel uit van de Algemene Bestuursdienst. Zij functioneren op uiteenlopende terreinen waaronder milieu, verkeer, gezondheidszorg, onderwijs en veiligheid (ABD, 2010). Ook directeuren en afdelingshoofden binnen het nieuw te vormen ministerie van Infrastructuur en Milieu zijn eindverantwoordelijk voor inhoud, mensen en middelen. Met ingang van 15 oktober 2010 zijn de beide voormalige departementen dat van Verkeer en Waterstaat (VenW) en dat van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) opgeheven en is de vorming van een ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) afgekondigd. Het daadwerkelijk samenbrengen van voormalige VROM-beleidsonderdelen en de beleidskern van VenW zullen nog de nodige tijd in beslag nemen. Eerst zal de structuur (de eerder genoemde 'hark') van het nieuw te vormen departement vastgelegd worden (juni 2011), alvorens directeuren generaal en directeuren (september 2011) en medewerkers (december 2011) in deze structuur geplaatst worden. Nieuwe afdelingen worden gevormd, (nieuwe) afdelingshoofden in het late najaar van 2011 benoemd en hun afdelingen worden bemensd met medewerkers afkomstig van het voormalige ministerie van VenW en onderdelen van het voormalige ministerie van VROM. Het is aan het topmanagement van het nieuwe departement, aan deze directeuren en afdelingshoofden, ondersteunt door de HRM-adviseurs, om de groepen medewerkers tot een goed functionerende eenheid te smeden en tevens een taakstelling te realiseren om een kleinere en vooral efficiëntere overheid te creëren zoals de regering Rutte/Verhagen vraagt (Rutte, 2010). Welke directies en afdelingen binnen I&M zullen ontstaan, welke taken ze zullen hebben, welke omvang enzovoort is bij de start van dit onderzoek, november 2010 en ook ten tijde van de empiriefase van dit onderzoek, in april 2011, nog ongewis. Wat op laatstgenoemde datum wel duidelijk is, is dat de vorming van I&M plaatsvindt in de context van het streven van het kabinet naar een 'kleinere en compacte overheid' die ruimte schept voor maatschappelijke dynamiek, ondersteuning biedt aan verantwoordelijkheid en zelfoplossend vermogen van de maatschappij en die het vermogen heeft om flexibel en wendbaar te voldoen aan wisselende eisen. I&M sluit aan bij de rijksbrede ontwikkeling naar meer efficiency, standaardisatie, harmonisatie en sharing (Integratieteam I&M, 2011:7).

#### 1.4 Verklaring gebruik theorie

In het onderzoek wil ik gebruik maken van MD- theorie en empirie omdat vooral deze laatste gebruikt wordt als Human Resources Management instrument binnen beide voormalige departementen. Kreffer en Wagenaar (in Bekke, Hakvoort en de Heer, 1994:178) geven namelijk aan dat innovaties op het personele vlak, zoals het samenvoegen van twee voormalige departementen, slechts kans van slagen hebben indien ze worden ondersteund door andere HRM-instrumenten.

Het traject van organisatieverandering wordt ingezet via Keller en Aiken omdat deze methode aandacht heeft voor het gedrag van individuen binnen het veranderingstraject. Van de systeemtheorie verwacht ik dat deze behulpzaam kan zijn bij het verklaren van de werking van gedrag in de organisatie en daarmee in een traject van gedragsverandering. In het volgende hoofdstuk worden de theorieën nader toegelicht. Na uiteenzetting van het theoretisch kader zal blijken of datgene wat ik vanuit mijn persoonlijke ervaringen binnen de rijksoverheid denk, daadwerkelijk als instrument van gedragsverandering effectief zou kunnen zijn. Effectief in die zin dat individuele medewerkers gedreven aan de slag blijven tijdens het reorganisatieproces. Als rijksambtenaar zie ik, over het algemeen, dat leidinggevende en medewerkers in tijden van organisatieverandering vooral bezig zijn met (zelf) te overleven, hun organisatie-onderdeel te laten overleven, zichzelf belangrijk, zichtbaar en dergelijke te maken en zeer naar 'binnen' gericht zijn in plaats van het werk uit te voeren waarvoor de belastingbetaler hen uiteindelijk betaald. En dat terwijl de overheid haar bestaansrecht ontleent aan de externe functie die zij in een maatschappij vervult (Bekke, Hakvoort en de Heer, 1994:263-264).

#### 1.5 Onderzoeksaanpak

In dit onderzoek worden allereerst een aantal organisatieveranderingstheorieën kort belicht en daarna de aanpak van Keller en Aiken uitgewerkt. Vervolgens wordt uitgelegd wat de systeemtheorie en MD-theorie behelzen en hoe deze theorieën bij elkaar passen dan wel met elkaar in verbinding te brengen zijn in een model. Ten behoeve van het antwoord op deelvraag 1, 2 en 3 wordt allereerst via literatuuronderzoek de begrippen uit de gekozen theorieën onderzocht. Vervolgens worden de managementdrives-profielen, hierna te noemen MD-profielen, van (beleids) medewerkers, inclusief ondersteunend personeel en management van voormalig VROM en VenW ten behoeve van de empirie bekeken en geanalyseerd. Vanwege de betrokkenheid van de personeelsafdeling van I&M bij het proces van organisatieverandering worden ook profielen van HRM-adviseurs gelezen en geanalyseerd. Aansluitend wordt een stappenplan voor de I&M-leidinggevende (onderzoeksvraag 3) geschetst, door het afgeven van een

advies betreffende organisatieverandering aan de leidinggevenden van I&M.

#### 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de systematiek van Keller en Aiken, de systeemtheorie en MD-theorie nader uitgewerkt en de relevante onderdelen van deze drie theorieën in algemene zin beschreven en de keuze voor deze theorieën verantwoord. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden de opgedane inzichten en de theorieën uit hoofdstuk 2 samengevoegd tot een model. Het zogenaamde IGO-model, een model voor individuele en groepsgedragsverandering in een organisatie. Hoofdstuk 3 vertelt meer over de stand van het integratietraject binnen I&M en geeft inzicht in het departement gewenste gedrag voor beleidsmedewerkers en managers. In hoofdstuk 4 worden de begrippen uit het IGO-model uit hoofdstuk 2 nader uitgewerkt, waarna in hoofdstuk 5 de empirie (MD-profielen) van beide voormalige organisaties laat zien. De gemeten drijfveren, zijn de voorspellers van gedrag van zowel beleidsmedewerkers, HRM-adviseurs als leidinggevenden. In hoofdstuk 6 worden de gemeten drijfveren als voorspellers van gedrag van beleidsmedewerkers en leidinggevenden naast de vanuit de I&M-organisatie gewenste competenties en gedrag uit hoofdstuk 3 gelegd en geanalyseerd. Om uiteindelijk in hoofdstuk 7 conclusies uit dit onderzoek te trekken, een advies te geven aan de leider van een verandering binnen een directie of beleidsafdeling van I&M en aanbevelingen te formuleren aan een oranje gedreven leidinggevende (61%) en aan de I&M-organisatie. Ter ondersteuning van het lezen kunnen bijlagen uitgekapt worden. Daar waar dit van toepassing is, staat het aangegeven in de tekst.

In de voorgaande tekst werd steeds de mannelijke en vrouwelijke vorm, van bijvoorbeeld leid(st)er van verandering, aangegeven. In de navolgende hoofdstukken zal alleen nog de mannelijke vorm in de tekst gebruikt worden, de vrouwelijke vorm is hierbij inbegrepen.

#### 1.7 Verantwoording

Bij het tot stand komen van deze scriptie is ten behoeve van de empirie gebruikt gemaakt van de beschikbare MD-profielen bij beide voormalige departementen en ten behoeve van de vaststelling van gewenst gedrag van materiaal afkomstig van het Integratieteam van het departement van Infrastructuur en Milieu.

Aan de start van het scriptietraject in september 2010 is nog niet helder of er voldoende empirie in de vorm van MD-profielen voorhanden is om een gedegen advies over gedragsverandering voor I&M op te kunnen leveren. Oorspronkelijk was het de bedoeling van de auteur om medewerkers van juridische afdelingen, beleidsafdelingen

van beide voormalige departementen en hun leidinggevenden op te nemen in dit onderzoek en met elkaar te vergelijken. In de zoektocht naar empirie bleken van de juridische afdelingen geen MD-profielen beschikbaar te zijn. Van de HRM-adviseurs waren deze wel beschikbaar, waarna de keuze is gemaakt deze groep mee te nemen. Het beschikbare materiaal van het Integratieteam is meegenomen tot eind april 2011. Welke directies en afdelingen binnen I&M zullen ontstaan, welke taken ze zullen hebben, welke omvang enzovoort is eind april 2011 nog ongewis. De I&M-missie en visie inclusief kernwaarden en competenties zouden naar verwachting in juni 2011 bekend, maar waren dat niet en zijn als zodanig niet meegenomen in dit onderzoek. Voor het vaststellen van het door I&M gewenste gedrag voor beleidsmedewerkers en leidinggevenden is gebruik gemaakt van het profiel van de ABD-manager en het eind april 2011 beschikbare materiaal van het Integratieteam. Helaas waren voor HRM-adviseurs geen competenties afleidbaar uit het materiaal. Voor deze medewerkers is daarom geen analyse uitgevoerd.

Ondertussen gaan de integratieactiviteiten binnen het departement door en is in juni 2011 helder geworden dat het departement van I&M uit drie directoraten-generaal zal kennen (Intranet I&M, 2011), DG Bereikbaarheid, DG Milieu en Internationale coördinatie en DG Ruimte en Water. Gezien de tijdsplanning van het integratietraject is het in hoofdstuk 7 opgenomen advies naar verwachting tijdig gereed om een bijdrage te kunnen leveren voor I&M.

Het is nadrukkelijk *niet* de bedoeling om met dit onderzoek *dé enige* echte en bruikbare theorie voor gedragsverandering binnen I&M vast te stellen. Als resultaat van het onderzoek wordt de I&M-manager een concreet stappenplan geboden dat werkbaar kan zijn binnen de organisatie van I&M. De uiteindelijke keuze van gebruik blijft aan de organisatie en de leidinggevenden zelf.

Verder goed te vermelden dat MD (theorie en empirie) een specifieke eigen taal kent. Dat heeft als voordeel dat willekeurig welke gecertificeerde lezer van individuele, groeps- en organisatieprofielen je vraagt om uitleg van een van deze profielen, je ongeveer hetzelfde antwoord en daarmee dezelfde tekst krijgt.

## Hoofdstuk 2

## De gebruikte theorieën

Een onderzoek naar gedragsverandering binnen een departement. Welke theorieën over organisatieverandering zijn er? In hoofdstuk 1 werden drie theorieën geselecteerd. Zijn deze behulpzaam in een traject van organisatieverandering? Is organisatieverandering, gedragsverandering? Daarover gaat hoofdstuk 2.

### 2.1 Organizatieverandering versus gedragsverandering

Wanneer je op het internet via Google de term 'organisatieverandering' intikt, levert dat bijna 82.000 hits op, het onderwerp 'gedragsverandering in organisaties' ruim 38.000 (2011). Daarmee kan het onderwerp organisatieverandering en daarmee gedragsverandering zich verheugen op de nodige belangstelling. Ook de verandertheorieën zijn met ruim 20.000 hits goed vertegenwoordigd op het internet. Voor een leidinggevende binnen I&M zijn een scala van mogelijkheden voorhanden om een keuze voor een theorie te maken die passend is bij de eigen organisatie. Om de vooronderstelling organisatieverandering = gedragsverandering te verwerpen of te aanvaarden wordt allereerst het object van dit onderzoek nader bezien.

De wetenschap kent diverse verandertheorieën, vooral de veranderaanpak in acht stappen van Kotter (1995:1) wordt in literatuur vaak genoemd. Door het creëren van urgentie (stap 1), het vormen van een leidende coalitie (stap 2) die een visie over hoe te veranderen ontwikkelt (stap 3) en deze communiceert (stap 4) worden de leden van de organisatie gestimuleerd te handelen conform deze visie en wordt draagvlak gecreëerd (stap 5), zo luidt Kotters veranderaanpak. Het plannen en creëren van korte termijn successen (stap 6) is daarbij van belang als ook het consolideren van verbeteringen om nog meer verandering te generen (stap 7) en het institutionaliseren van deze veranderde werkwijze (stap 8). De daadwerkelijke gedragsverandering van het individu of een groep van individuen krijgt in deze aanpak weinig aandacht. Zo anders is dat in Kotters tweede boek 'The heart of change', waaruit De Witte, Kuipers en Janssen (in Steijn en Groeneveld, 2009:167-168) afleiden dat mensen niet veranderen omdat hun denken beïnvloed wordt door een analyse langs acht stappen, maar door ervaren (zien, horen, merken/voelen). En juist dat is wat tot (gedrags) verandering leidt. De betekenis van emotie is sterker dan de rationele inhoudelijke analyse, aldus de schrijvers.

Een andere, meer op de publieke sector gerichte veranderaanpak is die van Fernandez en Rainey. Ook deze onderscheidt acht stappen (Fernandez en Rainey, 2006:169-173). De noodzaak tot verandering moet duidelijk zijn (stap 1) waarna een implementatieplan ontwikkeld wordt (stap 2).

Vervolgens wordt intern weerstand overwonnen en draagvlak gecreëerd (stap 3) waarbij betrokkenheid van de top van het management (stap 4), steun uit de omgeving van de organisatie (stap 5) en het hebben van voldoende middelen waaronder tijd en geld (stap 6) van belang zijn om de verandering te institutionaliseren (stap 7) op een voor de organisatie congruente manier (stap 8).

Beiden voornoemde theorieën zijn gebaseerd op Lewin's werk uit 1951 (Steijn en Groeneveld, 2009:162, 166, 168 en Fernandez en Rainey, 2006: 168), wat maakt dat een aantal stappen van beide theorieën met elkaar overeenkomen, bijvoorbeeld Kotters stap 5 en Fernandez/Rainey's stap 3 en Kotters stap 8 en Fernandez/Rainey's stap 7. Ook in laatstgenoemde theorie krijgt de daadwerkelijke gedragsverandering beperkte aandacht.

In de theorie van Keller en Aiken, die in de volgende paragraaf nadere uitwerking krijgt, staat de verandering van gedrag en daarmee het individu in de organisatie voorop in de aanpak. In hun inleiding op 'the inconvenient truth about change management' stellen beide onderzoekers dat veranderprogramma's slagen als er is voldaan aan vier basisvoorwaarden. Met de aanwezigheid van een goed en overtuigend verhaal, een rolmodel, versterkende mechanismen en de uitbouw van vaardigheden van de betrokkenen bij de organisatieverandering wordt de slagingskans van de verandering aanzienlijk verhoogd. Het aantal geslaagde reorganisatie komt boven de 30% van Kotter te liggen (Keller en Aiken, 2008:1). Dé reden dat verandering van gedrag van het individu, een groep, in de aanpak van Keller en Aiken centraal staat. En met het vooruitzicht dat de kans van het afronden van een succesvolle verandering met deze aanpak wordt vergroot, is in deze scriptie gekozen voor 'the inconvenient truth about change management'-aanpak van Keller en Aiken. Daarnaast is gekozen voor het toevoegen van inzichten uit de systeemtheorie. De overheid is tenslotte een op Weberiaanse grondvesten gebouwde bureaucratie, een systeem met (vaste) organisatiepatronen. Hetzelfde geldt voor de mens, een systeem in zichzelf, met haar (vaste) gedragspatronen.

Waarden en percepties van mensen, als voorspellers van gedrag en gedrag, worden wereldwijd op diverse manieren gemeten. De bekendste zijn Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), het Big Five-model en via de methoden Insights Discovery en Management Drives (MD). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de Management Drives-methode om twee redenen. Enerzijds omdat de MD-methode door beide te onderzoeken voormalige departementen werden gebruikt wat maakt dat er empirisch materiaal beschikbaar is in de vorm van MD-profielen en anderzijds omdat

daarmee gebruik gemaakt wordt van een HRM-instrument dat de verandering op het personele vlak kan ondersteunen c.q. ondersteund.

In deze scriptie is de keuze gemaakt om via de drie voornoemde theorieën Keller en Aiken, systeemtheorie en drijfverentheorie te verwerken in het IGO-model, het model voor verandering van individuele en groepsgedrag in een organisatie. Het is daarbij uitdrukkelijk *niet* de bedoeling om met dit onderzoek *hét enige* echte en bruikbare model voor gedragsverandering binnen I&M vast te stellen. Als resultaat van het onderzoek wordt de I&M-manager een handvat geboden dat werkbaar kan zijn binnen de organisatie van I&M. De uiteindelijke keuze van gebruik blijft aan de organisatie en de leidinggevendenden zelf. Alvorens het IGO-model te schetsen worden de drie voornoemde theorieën nader uitgewerkt.

## 2.2 De verandertheorie van Keller en Aiken

Als eerste wordt de verandertheorie van Keller en Aiken toegelicht.

### Wat zegt hun theorie?

Scott Keller en Carolyn Aiken (2008:2) zetten in hun veranderaanpak 'the inconvenient truth about change management', de medewerker centraal en adviseren een veranderingsproces via vier stappen vorm te geven:

- Creëer een overtuigend verhaal waarom verandering nodig is; bedenk daarbij als leider van de verandering dat wat jou motiveert de betreffende medewerkers niet hoeft te motiveren, het makkelijker wordt als je de medewerkers hun eigen verhaal laat vertellen en opschrijven en dat positieve en negatieve geluiden beide nodig zijn om energie binnen de organisatie te genereren.
- Creëer rolmodellen; betrokken leidinggevendenden geloven dat 'zij de verandering zijn' en realiseer dat niet alleen diegene met macht in de organisatie, van belang zijn bij de realisatie van veranderingen.
- Zet versterkende mechanismen in; geld is een dure manier om mensen te motiveren en bedenk, een rechtvaardig veranderproces is minstens zo belangrijk als een rechtvaardige uitkomst.
- Bouw vaardigheden uit; medewerkers zijn wie ze denken te zijn en alle goede bedoelingen te na, soms is het niet genoeg. Volgens deze theorie is het, door het inzetten van deze vier stappen in een veranderingsproces, mogelijk om blijvende verandering in mindsets (mentaliteit) en gedrag van mensen in organisaties te bewerkstelligen en daarmee duurzame verbetering in organisatieprestaties te genereren.

### De vier stappen nader beschouwd

#### Ad a: 'n overtuigend verhaal

Medewerkers veranderen niet zomaar. Daar hebben ze een goede reden voor nodig, een overtuigend en steekhoudend verhaal. Echter wat voor de ene medewerker een goede reden is, is dat voor een collega niet. Wat de ene motiveert, frustreert de ander. Wat de leidinggevende, de leider van verandering, belangrijk vindt, vinden de medewerkers vaak niet belangrijk. De meest gebruikte veranderverhalen (Keller en Aiken, 2008:3) die verteld worden zijn óf gebaseerd op ambitie of op angst. Een verhaal over ambitie klinkt als, 'we doen het al goed, maar het moet beter, efficiënter, effectiever'. Een verhaal dat angst als voeding heeft, vertelt over 'de omgeving die is veranderd en dus moeten we ook veranderen en doen we dat niet dan ....'. Binnen de rijksoverheid komen beide verhalen naar mijn waarneming voor. Volgens Keller en Aiken hebben ze echter niet de door de leider van verandering gewenste impact. Dit soort verhalen genereren volgens hen slechts veranderbereidheid bij 20 % van de medewerkers. Waarom? Ze gaan over het effect op het totaal van de organisatie en dat spreekt niet iedereen aan. Beter werkt het volgens onderzoek om de verandering vooral aan te laten sluiten bij wat voor de medewerker van betekenis is en wat hem motiveert (Keller en Aiken, 2008:3). Daarbij valt, naast het effect op de totale organisatie, te denken aan: effect op de maatschappij (als totaal), effect op de individuele burger of groepen burgers (longpatiënten, automobilisten enzovoort), effect op het team of afdeling (erbij horen, samenwerken) of effect op de medewerk(st)er zelf (mijn ontwikkeling, mijn salaris enzovoort). Uit het onderzoek van Keller en Aiken is gebleken dat los van positie in de onderneming (junior, senior, management), soort bedrijf (industrie of dienstverlening) of geografie (westers of derde wereld land) de verdeling over de vijf groepen effect op organisatie, maatschappij, burger, team/afdeling of mezelf gelijk verdeeld is (ieder 20%). In het verhaal dat leiders van verandering vertellen is het dus nodig om 'vijf verhalen tegelijk' te vertellen, een verhaal dat aansluit alle vijf de motivaties.

Daarnaast stellen Keller en Aiken (2008:4) dat als medewerkers in de mogelijkheid worden gesteld voor zichzelf te kiezen, ze veel meer geëngageerd (met een factor vijf hoger) zijn aan de uitkomst. Door de nauwe betrokkenheid bij het proces worden medewerkers mede-eigenaar van de verandering, ze willen meewerken om de uitkomst te implementeren en ze willen kwaliteit realiseren. Hiertoe adviseren beide onderzoekers, achtereenvolgend een ontdekkingsfase (samen ontdekken wat is het beste is), een droomfase (met elkaar voorstellen hoe zou het kunnen zijn), een ontwerpfase (sprekend over wat het zal zijn) en realisatiefase (creëren wat zal zijn) vanuit het positieve doorlopen.

Waarom vanuit het positieve? Omdat uit onderzoek (Keller en Aiken, 2008:6) blijkt dat groepen die hun successen bestuderen om veranderingen in gang te zetten, zich meer (factor 2 hoger) verbeteren dan groepen die hun fouten bestuderen. Een focus op problemen creëert tenslotte meer vermoeidheid en weerstand dan het zicht op een positief toekomstbeeld. Ook duidelijk is dat voor gedragsverandering een dosis angst, spanning, bezorgdheid goed is en dat een te grote nadruk op het positieve tot ongewenste effecten kan leiden.

#### Ad b. rolmodellen

Volgens Keller en Aiken omarmen leiders van verandering gemakkelijk het gewenste gedrag en treden ze graag als rolmodel op. Echter, in de dagelijkse praktijk en omgang met anderen verandert er niets. Dat komt omdat de meeste leiders van verandering zichzelf niet zien als 'deel van het probleem' en dus diep van binnen denken dat zij niet diegene zijn die moeten veranderen. Ze laten dus geen ander gedrag zien en vormen zo dus géén rolmodel voor anderen in de directe werkomgeving.

Het is een feit (Keller en Aiken, 2008:7) dat de meeste goedbedoelende en hardwerkende medewerkers geloven dat zij 'de goede dingen doen' want anders zouden ze 'het' niet doen. Echter, de meeste medewerkers spreiden ook ongerechtvaardigd optimisme uit over hun eigen gedrag. Vraag een ambtenaar maar eens of hij zichzelf als bureau-craat beschouwd...?

In het merendeel van gedragsgerelateerde gebieden denken mensen dat ze beter zijn dan ze zijn, 'n psychologisch fenomeen genaamd 'self serving bias' en gaat het bij rolmodellering vooral om 'wat' als persoon te veranderen om het goede voorbeeld (rol) te geven. 'Om dingen te veranderen, moet eerst de leider van verandering eerst zelf veranderen' (Keller en Aiken: 2008, 8).

Bijna alle theorieën over organisatieverandering hebben het volgens Keller en Aiken (2008: 8-9) over het belang van invloedrijke leiders, 'a guiding coalition', die de gewenste verandering voortstuwen. Leiders met invloed op basis van status en/of persoonlijkheid. Beide onderzoekers zetten in hun model de nodige vraagtekens bij deze leiders, want hoe invloedrijk zijn ze werkelijk?

De Witte (2010:74) adviseert de leider van verandering zich vooral te richten op de 20% van de betrokkenen die vóór de organisatieverandering zijn. Naar zijn mening zullen de 60% die niet voor en niet tegen zijn dan vanzelf in de verandering volgen en is energie steken in de 20% die 'in de weerstand zitten' überhaupt op voorhand gedoemd te mislukken. Slechts door inzet van veel tijd en aandacht is bij deze groep op de lange duur gedrag te veranderen.

#### Ad c. versterkende mechanismen

Keller en Aiken (2008:10) stellen dat de gewenste verandering ondermijnd wordt door de realisatie van de verande-

ring te linken aan een vergoeding (salaris, bonus). Kleine onverwachte beloningen hebben een veel grotere impact omdat de betrokken medewerkers ze waarnemen als 'sociale ruil'. Je betaalt ten slotte je familie ook niet voor het genoten kersdiner, je stuurt wel een bedankkaartje of neemt een fles wijn mee. Een dergelijk gebaar laat zien dat sociale normen in het spel zijn en dat gebouwd wordt aan wederzijdse lange termijn relaties. Dit versterkt de betrokkenheid van de deelnemers aan het veranderproces.

Daarnaast is een rechtvaardig veranderproces minstens zo belangrijk als een rechtvaardige uitkomst. Medewerkers gaan volgens Keller en Aiken (2008:11) namelijk tegen hun eigenbelang in als de gewenste organisatieveranderingen indruisen tegen hun beeld van hoe dingen zouden moeten gaan, tegen hun wereldbeeld, in het bijzonder in relatie tot eerlijkheid en rechtvaardigheid. Hiermee dient in de communicatie rond de verandering rekening te worden gehouden.

#### Ad d. vaardigheden

Gedrag wordt bepaald door de wereldbeelden die mensen hebben, waarden, percepties, gedachten, gevoelens en overtuigingen van de betrokken medewerkers. Door als leider van verandering onderliggende drijfveren van medewerkers en hun gewoontepatronen daarbinnen te duiden, worden gedurende het veranderproces meer symptomen geadresseerd dan basisoorzaken onder de loep genomen (Keller en Aiken, 2008:12). 'Waarom gebeurt er wat er gebeurt' is meer van belang in veranderprocessen dan het oplossen van het gebeurde.

Een voorbeeld: als verbeterpunt in een verandertraject is naar voren gekomen dat het goed zou zijn als de medewerkers 'meer omgevingsgericht handelen'. Vaker in gesprek met partijen en burgers in de samenleving is een van de uitwerkingen van dit verbeterpunt. Op het moment dat de medewerkers echter a) niet weten hoe een gesprek met een burger aan te gaan b) welke vragen in een dergelijk gesprek te stellen en c) überhaupt niet gedreven zijn om in contact met anderen te treden, zal hun gedrag niet veranderen. Er is dus zowel opbouw van vaardigheden als inzicht in drijfveren van de bij de organisatieverandering betrokken medewerkers nodig.

Alleen een training geven is daarbij niet genoeg. Uit onderzoek blijkt (Keller en Aiken, 2008:13) dat na drie maanden slechts 10% van hetgeen tijdens een training is gepasseerd nog reproduceerbaar is door de betrokken cursisten. Terwijl bij 'leren door doén' (rollenspel, simulatie, casestudie e.d.) na drie maanden nog 65% van het geleerde aanwezig is en kan bij 'lerend werken' (het gedurende een paar weken 'de te leren vaardigheid of gedrag' daadwerkelijk toepassen in het werk) bijna al het geleerde blijvend worden behouden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat nieuwe

vaardigheden en gedrag alleen beklijven als er in de werkomgeving bij voortduring tijd en aandacht aan wordt besteed en oefenmogelijkheid wordt geboden. Dat hier vanuit de organisatie voldoende focus voor is. Vooral in de tijd direct aansluitend aan opleiding/training/leren is deze focus van belang, zodat 'het aangeleerde' zich kan vervlechten met de dagelijkse bezigheden in het werk.

### 2.3 Systeemtheorie over gedragspatronen in organisaties

De tweede theorie die nader wordt verkend is de systeemtheorie.

#### Wat zegt de theorie?

Systeemdenken is een manier om een beeld te schetsen over de complexiteit van organisaties als sociale systemen. Sociale systemen worden volgens Bryan, Goodman en Schaveling (2006:15) gevormd door vaste patronen. Dat zijn gewoonten, gedragspatronen die vaak onbewust zijn en waarvan gezegd wordt als ze worden herkend 'dat we dat niet eerder hebben gezien, gehoord of opgemerkt'. Ook ons leren is hierop gebaseerd (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:15).

*Individen doen iets, wat is gedaan heeft een bepaald effect, dat merken we en als het weer gebeurt, herkennen we het, daardoor leren we iets af of we leren dat het werkt en doen het volgende keer weer. Daarmee is het patroon gecreëerd.*

Patronen worden vaak niet gezien omdat iedere gebeurtenis op zich wordt beschouwd, 'nou ja, voor één keer', terwijl patronen ontstaan met dié ander of dát andere. Gewoonten worden samen met de omgeving, de ander, opgebouwd. Een patroon wordt een gewenning, mensen raken ermee vergroeid en doen het volgende keer weer. Leren wordt daarmee volgens het perspectief van het systeemdenken beïnvloed door enerzijds circulariteit, feedback van gevolg naar oorzaak, en tijdsvertraging die de acties lijkt los te koppelen van de lange termijn consequenties (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:17).

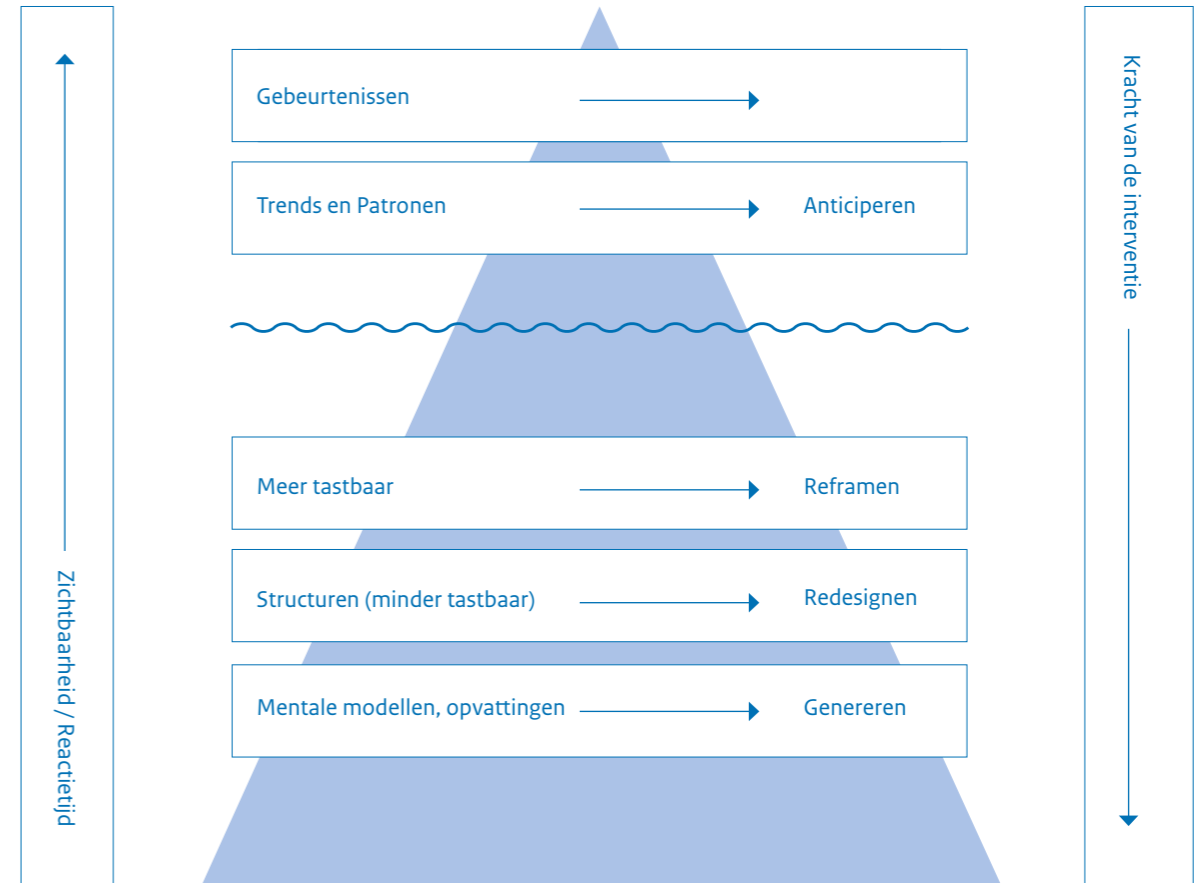
Systeemdenken als theorie gaat over het herkennen van de patronen in ons dagelijks leven. In geval van dit onderzoek, in (toekomstige) gedragspatronen binnen een afdeling van het departement van I&M, en dat raakt aan de centrale vraag in dit onderzoek. Systeemdenken is een bekende en goed onderzochte methode (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:16) om complexiteit in organisaties in kaart te brengen en de oorzaken van hardnekkige, steeds terugkerende problemen en patronen te achterhalen. De methode is een belangrijk hulpmiddel om een (tijdelijk) gedeeld beeld te krijgen van de onderliggende dynamiek en die de huidige situatie generen en zou daarmee ook het steeds opnieuw op dezelfde manier aanpakken van organisatieveranderingen binnen de rijksoverheid kunnen verklaren.

Systemen blijven in stand omdat mensen een bepaalde manier van denken en handelen hebben (automatisch gedrag) en bepaalde zaken als vanzelfsprekend beschouwen. Systeemdenken is daarmee de studie en exploratie van verborgen structuren (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:23), net als bij een ijsberg is de top van het sociale systeem, in figuur 1 aangegeven *boven* de golvende lijn, het meest zichtbaar. Gebeurtenissen zijn waarneembaar evenals de daaruit voortkomende reactie.

#### Gedragspatronen in groepen

Uit onderzoek van Bryan, Goodman en Schaveling blijkt dat als groepen over de hele wereld gevraagd wordt aan welk soort gedrag zij de meeste tijd aan spenderen, aan de boven of meer aan de onderkant van de ijsberg, dan antwoordt 80-90% met 'bovenin'.

- Reageren:** Is een primaire reactie van de meeste individuen en organisaties. Er wordt gereageerd vanuit automatisme, vanuit bestaande routines, vanuit bestaande interpretaties van problemen, met bestaande regels, normen en richtlijnen in de hand. Op basis van die routine (automatisch gedrag) wordt de actie bedacht. Wanneer oplossingen niet voldoen, wordt alleen via het bestaande kader gezocht naar nieuwe mogelijkheden via experimenten, pilots of wordt er nader onderzoek verricht. Voor de auteur allemaal herkenbaar gedrag binnen de rijksoverheid.
- Anticiperen:** Is het onderkennen van gewoonten en trends in het verleden en het 'doortrekken' daarvan naar de toekomst. Bij vermoeden dat een bepaalde trend zich voort zal zetten, anticipeer je daar op, er wordt ingegrepen om herhaling van de 'standaard' reactie te voorkomen. Een beeld dat voor de auteur eveneens herkenbaar is binnen de rijksoverheid.
- Reframen:** Refereert aan een inspanning om mentale modellen te veranderen en ontstaan wanneer de organisatie en de mensen daarbinnen bedenken of inzien, dat ze denkbeelden hebben die op een achterhaalde werkelijkheid zijn gebaseerd. Daartoe is het nodig om met een andere bril (mentaal model) naar de werkelijkheid te kijken. Een manier die in sommige onderdelen van de rijksoverheid voorkomt.
- Redesignen:** Het verbeteren van de performance door ingrepen op (redesign van) de werkstructuren en werkprocessen. Hierbij reageert de organisatie niet direct, maar kijkt naar de oorzaak in werkstructuren en -processen waardoor het probleem kan ontstaan. Deze manier van interveniëren vindt binnen de rijksoverheid in ieder geval bij de Belastingdienst plaats.
- Regenereren:** Houdt de maatschappelijke functie van de organisatie tegen het licht. Wat is onze (belangrijkste) taak in het huidige tijdsgewricht? Is onze missie, doel en onze meerwaarde voor de klant niet wezenlijk verandert? Een dergelijke interventie kan leiden toe nieuwe concepten over de (maatschappelijke) rol van de organisatie.



Figuur 1: Ijsberg met bijbehorende interventieniveaus (Bryan e.a., 2006:24) en effecten

In de ervaring van de auteur en kijkend naar de manier waarop de 'waan van de dag' de Haagse departementen beheerst en kijkend naar hoe organisatieonderdelen handelen, kan gesteld worden dat ook de afdelingen/directies binnen de rijksoverheid de meeste tijd boven in de ijsberg doorbrengen. Systeemdenken gaat daarmee in de ogen van de auteur binnen de rijksoverheid vooral over het ondersteunen van het leren op het niveau van reframen, redesignen en regenereren. Van reageren naar cocreëren, van symptoombestrijding naar structureel aanpakken, van korte naar lange termijn, van mij naar wij, van delen naar 'n geheel en van kennis en weten naar leren en ontwikkelen (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:27). De gebeurtenissen in de top van de ijsberg zijn een gevolg van de menselijke manier van denken en daarnaar handelen. Vaak is het individu en ook de organisatie zich niet bewust van de eigen aannamen over hoe de wereld en de organisatie daarbinnen werkt en zien we diezelfde aannamen terug in de situaties die we zelf al dan niet bewust scheppen. Als de overheid fundamentele verandering wil, zal diezelfde overheid haar denken moeten veranderen. Echter, zo stellen de drie auteurs, je kunt

niemand opdragen zijn manier van denken en handelen te veranderen. Die omslag moet teweeggebracht worden door een visie die de leidinggevende van een organisatieonderdeel uitdraagt en de structuurmaatregelen die het gewenste denken ondersteunen (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:27 en Keller en Aiken 2008:2).

### 2.4 Drijfverentheorie

Als derde en laatste theorie wordt de drijfverentheorie toegelicht.

#### Wat zegt de theorie?

De drijfverentheorie van Clare W. Graves stelt dat mensen worden gedreven door 'waarden' en binnen die theorie worden een aantal waardesystemen onderscheiden. Een waardesysteem is in Graves termen een beeld van de wereld, met daarvan afgeleid een aantal stellingen over wat vanuit dat wereldbeeld goed, slecht, belangrijk en onbelangrijk is (Versnel en Koppenol, 2003:9). Paragraaf 1.1 liet al twee voorbeelden van wereldbeelden (=waardesystemen) zien, die hier nog even herhaald worden.

- Wie de wereld ziet als een *universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet*, zal het bereiken van doelen belangrijk vinden, en de neiging hebben te denken dat als je écht wilt, je alles kunt bereiken. Voortgang en vooruitgang zijn dan goed, traagheid slecht. Scoren en omhoog komen zijn dan belangrijk, gelijkheid en medemenselijkheid minder belangrijk.
- Wie de wereld ziet als een *plek waar mensen wonen die in de kern gelijk zijn en allemaal op zoek naar liefde*, zal samenwerking en consensus goed vinden en hanig gedrag slecht. Harmonie en goede communicatie zijn dan belangrijk, statussymbolen onbelangrijk.

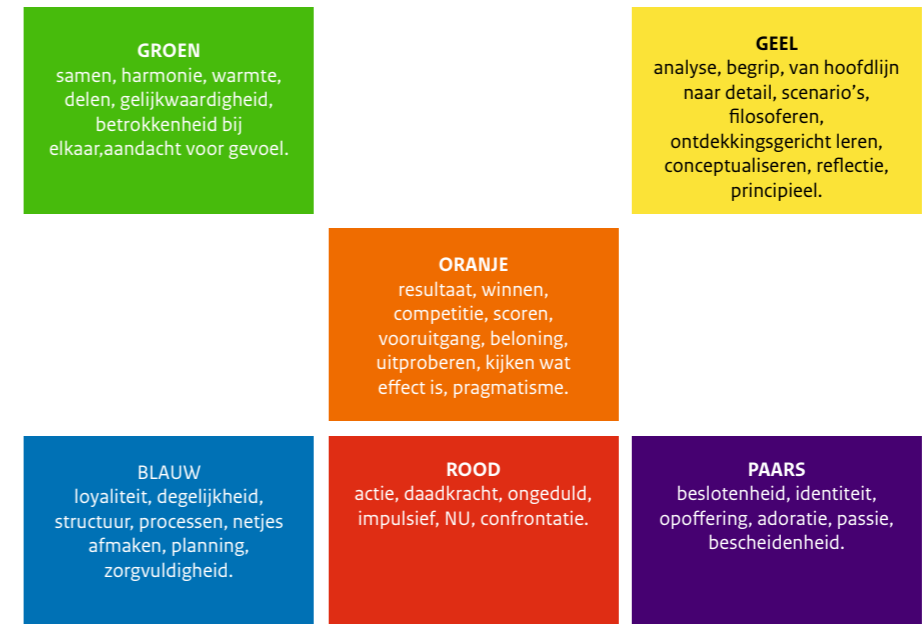
Het meest onderscheidend in deze theorie is dat ieder volwassen mens een aantal waardesystemen tegelijk in zich draagt, die elkaar soms aanvullen en ook vaak met elkaar in strijd zijn. Elk mens heeft dan ook iets van beide voor-noemde waarden in zich, terwijl ze onderling strijdig zijn. Echter, niet ieder mens gaat op dezelfde wijze met beide waarden om. Voor de één is de eerste voorbeeld belangrijker, voor de ander het tweede. En daar zit de bruikbaarheid van de theorie, deze maakt het mogelijk om voorspellingen te doen over hoe dé een en dé ander zich gedraagt en voelt. Iemand met de eerste set van waarden uit het voorbeeld is primair gericht op uitdaging, het behalen van successen, heeft een radar voor 'kunnen scoren' en gelukkig als hij door eigen inzet succes behaalt. Iemand met de tweede set van waarden uit het voorbeeld is meer gericht op harmonie, zal ruzies en fricties in de omgeving sneller in de gaten hebben en zijn succes met anderen delen.

Ieder mens draagt een ruimere set van waardesystemen in zich, maar gebruikt ze anders en daarom functioneren individuen verschillend (Versnel en Koppenol, 2003:9). Inzicht in waardesystemen maakt het daarmee mogelijk om uitspraken te doen over de manier waarop mensen waarnemen (wereldbeeld), hoe zij communiceren, welke spanningen mensen voelen (strijdige waarden), welk gedrag zij vertonen (wat ze doén dus), en welke gevoelens zich daarbij aandienen. Op deze manier helpen waardesystemen met het begrijpen van jezelf en van anderen en kan functioneel zijn in een proces van gedragsverandering zoals bij I&M aan de orde is. Waardesystemen en wereldbeelden manifesteren zich in discussies en door deze jarenlang (met studenten) te voeren en in een methodische aanpak te zetten, slaagde Graves er in om een aantal vaste, herkenbare en meetbare waardesystemen te definiëren (Versnel en Koppenol, 2003:10). Deze zijn gebaseerd op een samenloop van biologische factoren, psychologische ontwikkeling en sociale invloeden. Door middel van het invullen van een meerkeuzevragenlijst (bijlage 2) wordt iemands set van waardesystemen, iemands drijfveerpatroon zichtbaar.

#### Management Drives, zes drijfveren

Mensen doen dingen namelijk uit zichzelf, ze hebben de eigenschap om uit eigen beweging te handelen. Ze moeten, ze kunnen niet anders. In ieder mens zit een zelfgegene-reerde energie, een oerdrift om te handelen, om te doen (Versnel en Koppenol, 2008: 7-8). Deze behoefte tot handelen en de waarden uit de vorige paragraaf bepalen iemands drijfveren. De MD-theorie onderscheidt zes drijfveren (Versnel en Koppenol, 2008: 5-6) die elk met een kleur worden aangeduid. Drijfveren vormen als het ware een filter tussen alles wat je kunt (of denkt te kunnen) en dat waar je daadwerkelijk toe geneigd bent je energie aan te spenderen, zeg maar, dat wat je daadwerkelijk gaat doen (Keijser en van der Vat, 2009:2). Drijfveren geven daarmee dus richting aan je vermogens, maar zeggen niets over de kwaliteit ervan. Een drijfveer zegt niets over het feit of iemand zijn werkzaamheden al dan niet goed uit kan voeren. Een drijfveer geeft wél aan of iemand energie krijgt van wat hij doet. En als een individu de dingen doet waar hij energie van krijgt, dan zal die persoon zijn werk beter doen.

De drijfveren worden in de navolgende matrix schematisch weergegeven. De kern van iedere drijfveer staat kort samengevat en de plaats in de matrix is conform de verhoudingen zoals die in de MD-theorie worden gebruikt. Bij deze weergave gaat het om de pure vorm van een drijfveer, zoals al eerder aangegeven heeft niemand slechts één drijfveer, sommige zaken die genoemd worden in de drijfveren zult u als lezer dus herkennen, andere veel minder.



Figuur 2: Een aantal kenmerken passend bij een drijfveer (Keijser en van der Vat, 2009: XI)

#### Individuele drijfveren

De oranje drijfveer is een drijfveer die de middenpositie in de matrix inneemt en in Nederland erg veel gemeten wordt, vooral bij managers, coaches, verkopers, vertegenwoordigers en adviseurs (Keijser en van der Vat, 2009:4). Het gaan voor succes en het zien van kansen is een belangrijke eigenschap van de oranje drijfveer. In 1<sup>e</sup> instantie is iemand met een sterk oranje drijfveer gericht op eigen succes. In teams met veel oranje is het vaststellen van gemeenschappelijk doelen, waaraan individuele successen gekoppeld kunnen worden, essentieel. Zonder die gemeenschappelijke doelen zullen teamleden die (sterk) oranje gedreven zijn, er vooral voor zorgen dat het eigen doel ieder teamlid behaald wordt. Mooi als dat ook tot betere resultaten voor het hele team leidt, maar een team wordt gevormd om met elkaar tot een hoger resultaat voor de organisatie te komen dan dat door individuele inspanningen van de teamleden mogelijk zou zijn (Keijser en van der Vat, 2009:4).

- Oranje** streeft naar resultaten en vooruitgang. Iemand met een sterk Oranje drijfveer:
- is competitief ingesteld;
  - is gericht op het waarnemen van kansen en het behalen van succes;
  - gaat uitdagingen aan;
  - is sterk gericht op doelen en middelen;
  - denkt dat 'willen' belangrijker is dan 'kunnen';
  - wil serieus genomen worden.

Ook de gele drijfveer komt in Nederland regelmatig voor, zowel als meest belangrijke 1<sup>e</sup> drijfveer, als in een ondersteunende rol als 2<sup>e</sup> of 3<sup>e</sup> drijfveer. Bedrijven die zich richten op nieuwe technologieën kennen vaak veel geel, als ook ontwikkelomgevingen, beleidsafdelingen, onderzoek- en adviseurbureaus en wetenschappers (Keijser en van der Vat, 2009:5). Gele managers zullen regelmatig een kritisch weerwoord geven op beslissingen van hogerhand. Dat dient ten behoeve van de organisatie wel in evenwicht te zijn met het sturen naar beneden.

- Geel** streeft naar het verwerven van kennis en inzicht. Iemand met een sterk gele drijfveer:
- is ingesteld op kennis, weten en begrijpen;
  - wil vrijheid in doen en denken;
  - kan pas handelen na begrepen te hebben;
  - is gemotiveerd door leuke en complexe dingen;
  - denkt theoretisch en vaak modelmatig;
  - neigt er toe zaken in een breder kader te zien;
  - beoordeelt nieuwe ideeën en theorieën streng.

De groene drijfveer wordt in Nederland zeer regelmatig gemeten in administratieve omgevingen, lobbyisten, verzorgende beroepen, (overheid)managers, coaches en mediators. Zowel als 1<sup>e</sup> drijfveer of als belangrijke 2<sup>e</sup> of 3<sup>e</sup> drijfveer (Keijser en van der Vat, 2009:6). Groen is vaak 'de spreekbuis namens' en spreekt minder vaak namens zichzelf. De voornaamste straf voor iemand met een (zeer) groene drijfveer is om niet aardig gevonden te worden, niet

geaccepteerd te worden zoals hij is. Groen heeft een hekel aan mensen in hokjes plaatsen en daarmee is er al gauw een antipathie tegen een indeling van mensen in kleuren zoals bij MD. Mensen zijn naar de mening van iemand met een groene drijfveer niet in een kleur te vangen (Keijser en van der Vat, 2009:6).

**Groen** streeft de menselijke maat na en stelt onderlinge harmonie voorop. Zo iemand:

- is sociaal ingesteld;
- gaat uit van de menselijke maat;
- heeft een goede antenne voor gevoelens van anderen;
- heeft oog voor de zwakkeren;
- gaat het om onderlinge warmte, betrokkenheid;
- heeft een hekel aan arrogantie.

In Nederland komt de blauwe drijfveer regelmatig voor, meestal in administratieve omgevingen of daar waar procedures zeer van belang zijn (apothekers, chirurgen, brandweer, arrestatieteam). Loyaliteit en betrouwbaarheid zijn de kern van de blauwe drijfveer en voor veel functies in onze samenleving essentieel. Dit wordt door Nederlandse leidinggevendenden vaak niet zo gezien (Keijser en van der Vat, 2009:7). Blauw wordt bij hen meestal gemeten als verwerping (zie figuur 3).

**Blauw** streeft naar orde en zekerheid. Iemand met een sterke blauwe drijfveer:

- is loyaal aan systemen;
- hecht aan regels en discipline; maakt het werk echt af;
- wil waardering voor de inzet;
- is gesteld op zekerheden en heldere afspraken;
- let er op dat afspraken consequent worden nageleefd;
- vindt rechtvaardigheid belangrijk;
- vindt dat overtredingen bestraft moeten worden.

Paars is de drijfveer die meer in de Zuid-Europese landen voorkomt dan in Nederland. De drijfveer wordt soms gemeten in familiebedrijven, werkomgevingen met een meester-gezel constructie of bedrijven die allang via een bepaalde traditie werken. Voor paars is hét team elementair, de reden waarom dingen in teams met veel paars vanzelf gaan, de 'olie in de machine'. (Keijser en van der Vat, 2009:8) Maar iemand met een (sterk) paarse drijfveer is ook in staat die ene zandkorrel zo te plaatsen dat alles stopt

en de boel stilvalt. Dat laatste alleen om reden dat paars alles wil houden zoals het was.

**Paars** streeft naar vertrouwdeheid, veiligheid en geborgenheid. Iemand met deze drijfveer:

- vindt de mensen in de eigen kring belangrijk, ziet ze graag als familie;
- hecht aan regelmatig terugkerende momenten;
- weet traditie op waarde te schatten;
- heeft gevoel voor het cyclische in het leven en voor symbolen;
- is bescheiden en bereid zich op te offeren voor de groep;
- vindt het niet snel nodig om zich als individu te manifesteren.

Rood wordt in Nederland meestal gemeten in verkoop-omgevingen met een sterk herkenbaar product, in midden-management en daar waar gewerkt wordt met zware machines, maar zelden als 1<sup>e</sup> drijfveer (Keijser en van der Vat, 2009:8). Als de baas in de ogen van iemand met een sterk rode drijfveer het respect niet verdiend, dan neemt rood hem niet (meer) serieus. Rood heeft maatjes, een paar mensen in zijn (directe) omgeving die hem door dik en dun steunen.

**Rood** streeft naar een eigen domein. Iemand met een sterk rode drijfveer:

- is daadkrachtig en soms ongeduldig;
- kan erg snel en impulsief reageren;
- wil met respect bejegend worden;
- heeft respect voor kracht;
- stelt weinig vertrouwen in machthebbers;
- is trouw aan degenen die hij tot zijn vrienden rekent.

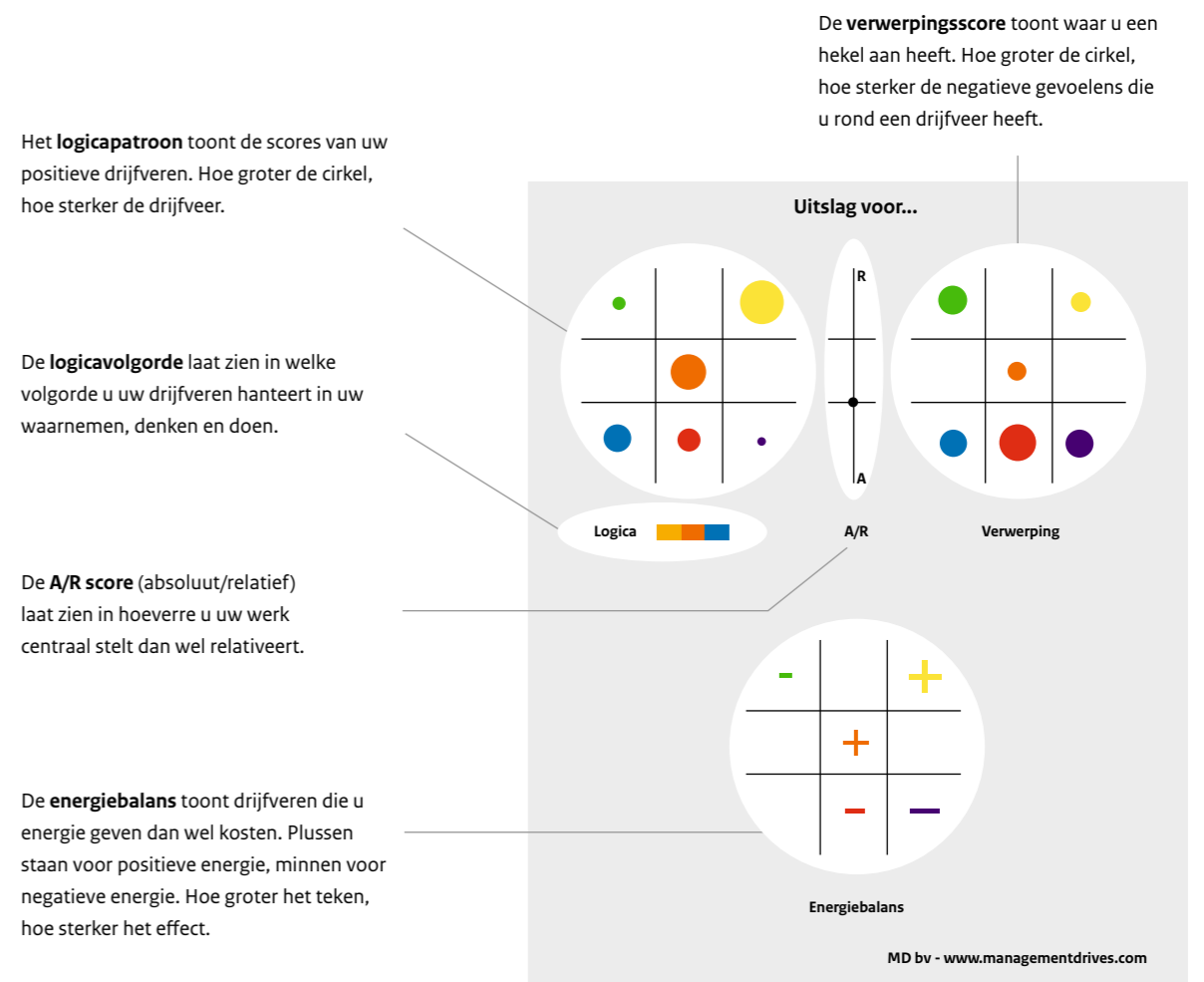
*Individueel drijfverenprofiel, groepsprofiel en organisatieprofiel*  
Drijfveren liggen ten grondslag aan het gedrag dat mensen (individuen) en groepen vertonen in hun werk. Gedrag is de waarneembare uiting van een drijfveer (Keijser en van der Vat: 2009, XII) en de drijfveer een voorspeller van gedrag. Hoe iemand zich gedraagt en hoe gekomen kan worden tot adequaat en effectief gedrag (passend bij de functie) in de werksituatie, zowel van het individu als van de groep, is in het kader van dit onderzoek interessant. Door middel van het invullen van een MD-vragenlijst en geautomatiseerde verwerking van de ingevulde antwoorden (zie bijlage 2) worden iemands individuele drijfveren

zichtbaar en wordt iemands set van waardesystemen gepresenteerd in een aantal grafieken. Figuur 3 geeft een voorbeeld van een individueel profiel.

**Individuele profielen** geven naast inzicht in voorkeurshandelingen (qua gedrag), zicht op de manier van communiceren, de mogelijkheid tot herkenning van drijfveren bij anderen, interne gerichtheid (binnen de organisatie) of op het totaal (buiten de organisatie), denkstijl, tijdsbeleving (oriëntatie op verleden, heden/nu, toekomst), voorkeur voor abstract of concreet, managementstijl, ontwikkeling en positief en negatief gedrag in het licht van de drijfveer (Keijser, 2009:9). In het kader van dit onderzoek is het van belang te realiseren dat individuen met 1<sup>e</sup> drijfveren die liggen in de bovenkant van

de matrix in het algemeen meer veranderingsbereid zijn dan individuen met eerste drijfveren onderin de matrix. Voor laatstgenoemden dient het perspectief op stabiliteit en (persoonlijke) zekerheid (blauw) bijvoorbeeld door een baangarantie en vertrouwdeheid, geborgenheid en veiligheid (paars) bijvoorbeeld doordat een deel van de huidige collega's ook deel uitmaken van de nieuwe afdeling, eerst helder en bekend te zijn alvorens zij tot verandering bereid zijn.

*Voor de helderheid: er zijn geen slechte en geen goede MD-profielen, zoals eerder gezegd het is afhankelijk van de taak die uitgevoerd moet worden en de sociale omgeving. Voor een chirurg bijvoorbeeld is het nauwkeurig volgen van de operatieprocedure (blauwe drijfveer) van belang.*



**Figuur 3:** Een voorbeeld van een individueel profiel (Keijser en van der Vat: 2009, 9)

In figuur 3 is een MD-profiel opgenomen van een medewerker die zaken eerst in een bredere context wil begrijpen (geel is volgens de logicavolgorde de 1<sup>e</sup>, sturende drijfveer, linker bovenste cirkel in de figuur) alvorens daar een praktische en resultaat opleverende toepassing bij te zoeken (de 2<sup>e</sup> drijfveer of steunkleur volgens de logica-volgorde is oranje) en daarna deze nader uitwerkt en vastlegt (blauw, de 3<sup>e</sup> drijfveer of steunkleur uit de logica-volgorde). Deze persoon is gedreven door ontdekken, begrijpen en resultaat (geel en oranje). Anderen, bijvoorbeeld collega's, betrekken (groen) zal hij niet gauw doen, tempo maken (rood) ook niet. Hij wil er het liefst zelf uitkomen, samenwerken is oké als het op een geel, oranje, blauwe manier gebeurt. Deze medewerker heeft een stevige verwerping (rechter bovenste cirkel in figuur 3) op rood, wat betekent dat hij een hekel heeft aan conflicten en machtsmisbruik en -spel. Hij heeft weinig verwerping op zijn eigen drijfveren geel en oranje wat betekent dat hij het daarbij behorende gedrag bij voortdurend zal vertonen. Kom met een nieuw probleem of idee, biedt hem een kans om te scoren en deze medewerker gaat vrijwel direct analyseren en zijn eigen kansen schatten. De plussen in de energiebalans (onderste cirkel in figuur 3) geven aan waar iemand energie van krijgt, in dit geval van het verkrijgen van inzicht en het begrijpen van zaken (geel) en het bereiken van voor andere zichtbare resultaten (oranje). Hij is iemand die meer bezig is met buiten de organisatie (geel), die meer voor vrijheid is dan voor afhankelijkheid. Ook worden spanningen in dit profiel zichtbaar, in dit profiel tussen geel en oranje. 'Wil deze persoon altijd eerst alles volledig doorgronden (geel) of is het zien van een gelegenheid om te scoren (oranje) voldoende om actief te worden?'.

Zet twee mensen bij elkaar en je hebt een **groep**. Het tweetal ziet elkaar, belt, mailt, de afstemming verloopt organisch. Komt er een derde lid bij gaat het meestal nog wel goed, de

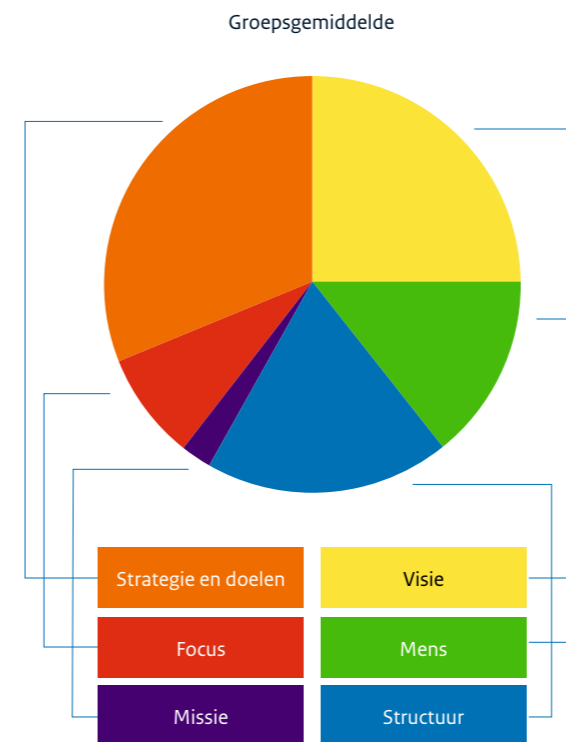
	Houding en gedragskant	Organisatiekant
Geel	Analyse, abstraheren, doordenken, hoofdlijnen	Visie
Oranje	Ambitie, flexibiliteit, kansen zoeken, pragmatisme	Strategie en doel
Groen	Empathisch luisteren, delen, gelijkwaardig benaderen	Mens
Blauw	Betrouwbaarheid, gedegenheid, aandacht voor detail, netjes afmaken	Structuur en processen
Rood	Snelheid, druk opvoeren, besluit nemen, handhaven	Focus
Paars	Opoffering, rituelen en ongeschreven regels opvolgen	Missie

**Figuur 4:** De individuele en organisatiekant van een drijfveer (Keijser en van der Vat:2009,11)

onderlinge afstemming wordt wel wat intensiever. Bij vier wordt het lastiger, er kunnen deelgroepen ontstaan, bij te weinig afstemming kan er naast elkaar heen gewerkt worden. Vanaf vier personen is het maken van heldere afspraken en een taakverdeling aan de orde en begint het structureren (Keijser en van der Vat, 2009:13). Pas als heldere afspraken gemaakt worden die netjes worden nageleefd of die op een rechtvaardige manier worden gehandhaafd, ontstaat vertrouwen in de groep en legitimatie en ontwikkeld zich in de groep constructief gedrag. Beide bouwstenen voor een krachtige samenwerking. Constructief en daarmee positief gedrag ziet er voor iedere groep verschillend uit en is afhankelijk van de samenstelling van de leden van de groep, de situatie waarin de groep zich bevindt en de sociale omgeving van de groep. Elke groep heeft echter zijn eigen redenen om afspraken (nog) niet na te komen, (nog) niet concreet te maken of te breken. Structuur vermindert vaak het gevoel van vrijheid. Iemand aanspreken op een niet nagekomen afspraak maakt dat de ander jou volgende keer ook kan aanspreken! Door het niet maken van afspraken verliest de groep echter haar kans een team te worden en ontstaat er afhankelijk van de leden van de groep, de situatie en de sociale omgeving mogelijk destructief (negatief) of niet-constructief (overdreven) gedrag. Constructief gedrag in een groep, werkend volgens hun drijfveren, zegt overigens niets over de effectiviteit van de groep, aldus de MD-theorie. De groep kan gedreven zijn tot handelen en gedrag wat niet in overeenstemming is met hun taak en daarmee is de groep voor de organisatie niet als effectief te bestempelen.

In teams, afdelingen, directies -allemaal vormen van groepen- kent de drijfveer een kant die enerzijds verbinding maakt met het gedrag van de individuele medewerker en anderzijds met de organisatie. Zie hiervoor figuur 4.

In het kader van dit onderzoek is het van belang om de samenstelling en gedrag van groepen te kennen en te ontdekken hoe zij als effectieve, op hun taak gerichte teams kunnen samenwerken. Dus positief gedrag laten zien dat passend is bij de taak van de groep. In de MD-theorie worden hiertoe individuele profielen gecumuleerd tot een groepsprofiel, zie figuur 5 voor een voorbeeld. Daarbij is het totaal van de groep meer dan de som van de individuen. Een **groepsprofiel** geeft aan wat de groep, bijvoorbeeld bij het samenstellen van een team of bij de uitvoering van een taak, als meest belangrijk ervaart en ook, wat minder belangrijk is en wat totaal niet ter zake doende is. Hoe groter een punt van de taart (zie figuur 5), des te meer aandacht het onderwerp krijgt of zou moeten krijgen in de ogen van de groepsleden. In het groepsprofiel uit figuur 5 blijkt dat in dit team vooral tijd en aandacht besteed wordt aan 'strategie en doelen' en 'visie'. De natuurlijke neiging van de groep is hierop gericht en in veel mindere mate op 'mensen' en 'structuur' en nog minder op 'focus' en 'missie'.



**Figuur 5:** voorbeeld groepsprofiel (Keijser en van der Vat: 2009, 11)

Als bovenstaande groep gevraagd wordt waarin geïnvesteerd moet worden dan zal vaak geantwoord worden dat dit de dominante drijfveer van de groep moet zijn, in dit geval Oranje. In principe is er in een groep van de dominante drijfveer, nooit genoeg (Keijser en Van der Vat, 2009: 27-34). Als de groep uit figuur 5 in een

constructieve stand functioneert, wordt het volgende in de MD-theorie genoemde volwassen gedrag zichtbaar:

**Oranje** (dominante groepskleur): voor deze groep staat resultaat voorop; de groep zoekt uitdaging maar heeft ook focus; heeft haar ambities maar kent ook haar beperkingen; er is een gezamenlijk doel waaraan gewerkt wordt vanuit een helder visie.

**Geel:** de groep zoekt daarbij steeds de slimste werkwijze om het gezamenlijke doel te behalen en bouwt voort op een heldere visie en een beperkt aantal (voor hen) succesvolle concepten.

**Groen:** de groepsleden zoeken naar een gezamenlijke factor die het meeste resultaat oplevert; ze bekommeren zich om elkaar zowel gerelateerd aan het werk (taak) als aan de groepsleden (gevoel); ze investeren in hun netwerk maar steeds vanuit de gezamenlijk vastgestelde werkwijze, visie en doel.

**Blauw:** ondanks de beperkte hoeveelheid blauw in figuur 5 worden belangrijke zaken (de zaken die gericht zijn op het te behalen resultaat) gestructureerd en wordt tot heldere afspraken gekomen; het werk wordt gerealiseerd en afgemaakt; de groepsleden voeren geen excuses aan om iets niet te doen; het doel van deze groep wordt realiteit.

**Rood:** ondanks het weinige rood wordt er tempo gemaakt om dingen voor elkaar te krijgen en af te maken; geschillen worden op een rechtvaardige manier bijgelegd; teamleden spreken elkaar rechtstreeks aan, men spreekt met elkaar, niet over elkaar waarbij duidelijkheid en correctheid gecreëerd wordt.

In termen van MD is bij een groep met constructief gedrag sprake van een **team**. Dit onderscheid wordt in deze scriptie steeds gemaakt. Daarmee wil het nog niet zeggen dat het team uit figuur 5 ook effectief is, dat hangt af van de taak die het team (content) heeft en de sociale omgeving (context) waarin het team zich bevindt, zo zal uit hoofdstuk 4 blijken.

Als de groep met het profiel uit figuur 5 in een overdreven en daarmee niet constructieve stand functioneert dan wordt het volgende onvolwassen gedrag zichtbaar:

**Oranje:** geleid door de waan van de dag, ziet de groep overal mogelijkheden en kansen die ze niet voorbij kan laten gaan; de groep kent geen focus en is opportunistisch; aan agenda's en afspraken houdt deze groep zich niet, vaak onder het mom 'in het belang van de klant'; er is geen (gezamenlijke) werkwijze en ieder gaat voor het 'eigen' scoren.



**Geel:** Er worden steeds nieuwe dingen bedacht in de groep; de groep wil overal eerst de hoofdlijnen weten en alles aan elkaar knopen; er is sprake van dromen over de toekomst in steeds wisselende scenario's.

**Groen:** Op alle fronten wordt naar consensus gezocht en zaken moeten 'toch nog maar eens met elkaar besproken worden' om nadere informatie bij elkaar te vinden waarbij regelmatig geconstateerd wordt dat het niet gelukt is; de groep blijft met elkaar praten om informatie te delen.

**Blauw:** De structuur, timing en nakomen van afspraken wordt vergeten, behalve als het over de klant gaat; samen iets afronden wordt als iets vreselijks beschouwd; rennen en ad-hoc dingen doen is aan de orde van de dag.

**Rood:** De groep legt zich geen druk of tempo op; onderlinge irritaties blijven onder de oppervlakte; feedback wordt niet gegeven tenzij door druk van buiten (klant) en wordt dan zodanig gebracht dat de bom in de groep barst. Deze in een overdreven stand functionerende groep is een verzameling van individuen die weliswaar ondernemend aan de slag zijn, maar geen effectief team vormen. Als deze groep succesvol is zal er gemakkelijk een teamgevoel ontstaan, maar bij de kleinste tegenslag is dat gevoel ook weer verdwenen.

Als de groep uit figuur 5 in een destructieve en daarmee negatieve stand staat, worden volgens de MD-theorie de volgende onvolwassen gedragingen zichtbaar:

**Oranje:** de groep bestaat uit ego's, individuen die alleen het eigen succes nastreven en applaus ophalen als er iets goed is gegaan; gaat het fout, dan zie je ze niet; zo ook als er werk verdeeld moet worden.

**Geel:** alles wordt gecompliceerd; de groep is cynisch en zeer kritisch; alles wordt inhoudelijk afgeschoten.

**Groen:** na (groeps)bijeenkomsten wordt over elkaar gesproken; niet met elkaar.

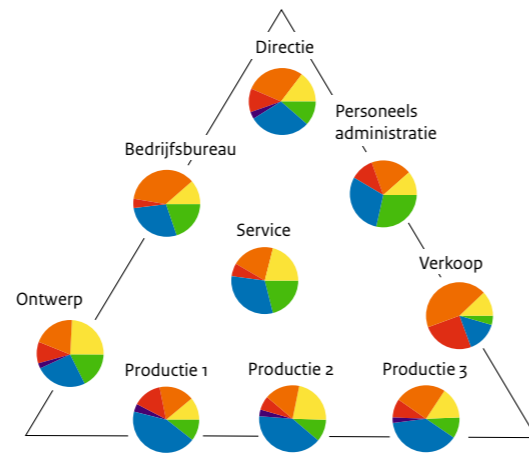
**Blauw:** er is geen structuur; die wordt ook niet geaccepteerd (van anderen).

**Rood:** conflicten sluimeren lang en vaak onderhuids omdat de groepsleden niet duidelijk en direct naar elkaar toe zijn; totdat het knalt.

Ook bij een destructieve oranje-geel-groen-blauw-rood gedreven groep is sprake van een verzameling individuen die vooral met eigen scores en agenda bezig zijn en het gevoel hebben dat anderen alleen maar in de weg lopen. De groep is weinig effectief.

De effectiviteit van de groep wordt niet alleen bepaald door het samengaan van de individuele drijfveren en door de groepsdrijfveren maar dient altijd in relatie gezien te worden met de taak (content) die de groep heeft en de sociale omgeving (context) waarin de groep verkeert. Een research- en developmentafdeling zijn bijvoorbeeld gebaat bij de aanwezigheid van het nodige geel (vernieuwing, uit- en doordenken van concepten), maar een dominant gele groep in een overdreven of destructieve stand door bijvoorbeeld aanwezigheid van procedures of een leidinggevende die hun vrijheid beperkt kan bezig zijn met het ontwikkelen van zaken die bijvoorbeeld onverkoopbaar blijken en daarmee niet in evenwicht zijn met het doel van de organisatie.

Als er binnen een organisatie voldoende individuele en groepsprofielen beschikbaar zijn kan ook een **organisatieprofiel** worden gemaakt. Een drijfveermeting binnen een organisatie geeft aan waar van nature veel en weinig aandacht voor is, zaken als missie (paars), visie (geel), strategie en doelen (oranje), focus (rood), structuur en processen (blauw) en de mensen (groen) (Keijser en van der Vat, 2009:22). In het onderstaande figuur 5b is er bij de productieafdelingen dus vooral veel aandacht voor procedures en hoe dingen gedaan worden, terwijl de directie meer op strategie en doelen van de organisatie is gericht.



**Figuur 5b:** Een voorbeeld van een organisatieprofiel van een technisch bedrijf (Keijser en van der Vat: 2009, 15)

In de afgelopen jaren is het instrument MD op organisatieniveau gebruikt bij verschillende fusies, overnames, samengaan van afdelingen, reorganisaties, cultuurscans, medewerkertevredenheid-onderzoeken, leiderschaps-ontwikkeling enzovoort (Keijser en van der Vat, 2009: 22). In het kader van dit onderzoek wordt bekeken of MD (theorie en empirie) ook een werkbaar instrument kan zijn bij gedragsverandering op individueel, groeps- (afdeling/directie) en organisatieniveau binnen het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M).

## 2.5 Mogelijke obstakels

Alvorens in paragraaf 2.6 de onderzochte theorieën met elkaar te verweven en te bezien of ze een basis te vormen om de centrale vraag en de deelvragen uit dit onderzoek (zie paragraaf 2.1) te beantwoorden, heeft de literatuur een aantal obstakels opgeworpen waarmee rekening dient te worden gehouden.

### Ervaringen uit het verleden

Het samenbrengen van onderdelen van beide voormalige departementen zal ook om andere redenen dan beschreven in de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk niet gemakkelijk zijn. Beide organisaties zijn gezien vanuit een historisch perspectief namelijk zeer verschillend. Enkele voorbeelden:

- Alle departementen vormen, volgens De Heer, met hun uiteenlopende organisaties samen de rijksdienst waarvan de betrokkenen weten dat diezelfde rijksdienst als eenheid niet bestaat (Bekke, Hakvoort en de Heer, 1994:83). De verscheidenheid in departementen en ministers, in verantwoordelijkheden, in beleidsdoelstellingen, beleidsterreinen en organisaties waarmee het departement te maken heeft is dusdanig groot dat van 'de rijksdienst' niet kan worden gesproken. Voormalig VROM en voormalig VenW kunnen dus als twee afzonderlijke entiteiten binnen de rijksoverheid beschouwd worden.
- Bureaupolitiek en bureaupolitisme vormen volgens Veenswijk (in Bekke, Hakvoort en de Heer, 1994:107) een kenmerk van de departementale cultuur. Tussen en binnen departementen zouden vele 'stammenoorlogen' en allianties bestaan waarbij men elkaar soms steunt, maar op andere momenten elkaar weer naar het leven staat. De centrale overheid zou zich kenmerken door een grote verscheidenheid aan afgesloten 'stammen' met eigen subculturen, waardoor de samenwerking tussen verschillende departementale eenheden problematisch en inefficiënt zou verlopen. Vanwege de continue gerichtheid op de eigen organisatorische eenheid ('wij') en de concurrerende eenheden ('zij') zou nauwelijks aandacht overblijven voor de externe functie ('maatschappelijke actoren/de klant') en zou de effectiviteit verre van optimaal zijn.
- Het voormalige VenW is een zogenaamd sectordepartement, een ministerie dat relatief autonoom beleid ontwikkeld en deels sterk productiegericht is (het Rijkswaterstaatonderdeel van VenW). Terwijl het voormalige VROM een departement was dat gericht was op één facet van het totale overheidsbeleid en dat zich op beleidsterreinen van verschillende andere departementen voordeed, zoals ruimtelijke planning op nationaal niveau en milieu. (Hakvoort en de Heer, 1989:70).
- Beide voormalige departementen verschillen wat betreft academische achtergrond van ambtenaren in de

midden- en hogere echelons (Hakvoort en de Heer, 1989:71). VenW kende veel ingenieurs en VROM meer doctoranda met een sociale achtergrond.

- Daarnaast hebben maatschappelijke groeperingen hun invloed op beide voormalige departementen gehad. Transporteurs en autorijders op VenW en milieugroeperingen en stichtingen op VROM. Deze netwerken hebben zich in Nederland in verschillende sectoren op zeer verschillende wijze ontwikkeld zeggen In 't Veld en Kickert, en die diversiteit brengt andere gedragspatronen per departement met zich mee (In 't Veld en Kickert, 1981:401).

Uit voorgaande punten mag blijken dat er veel (historische) verschillen zijn tussen de beide voormalige departementen en dat naar verwachting de gedragspatronen van medewerkers van beide voormalige departementen ook zullen verschillen.

### Toekomstige veranderingen

Wanneer je leidinggevend in (overheids)organisaties vraagt wat het lastigste aan hun werk is, dan staan mensen boven aan hun lijst (Robbins en Judge, 2008:3). Ze noemen de gebrekkige communicatieve vaardigheden van hun naast hoger leidinggevende, de geringe motivatie van hun medewerkers, de conflicten binnen de afdeling of directie en de recente of de in het vooruitschiet liggende reorganisatie, als oorzaak. Inzicht in gedrag en gedragsverandering is voor leidinggevend dan ook nog niet eerder zo belangrijk geweest. Een en ander mede in het licht van de volgende door Robbins en Judge (2008:9-16) genoemde, en naar overheidsorganisaties doorvertaalde, veranderingen:

- Het is te verwachten dat het personeel van een afdeling/directie binnen I&M ook steeds pluriformer wordt: organisaties worden steeds meer heterogeen wat betreft geslacht, ras, etnische achtergrond, geloof en seksuele voorkeur;
- Vanwege de vergrijzing is de gemiddelde leeftijd van het ambtenarenbestand hoger dan ooit;
- Vrouwen nemen in toenemende mate deel aan het arbeidsproces binnen de overheid;
- De globalisering en informatisering vraagt medewerkers zich flexibeler op te stellen en om te gaan met snelle veranderingen. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst en impact van de informatiesamenleving en de sociale media op het werk van ambtenaren;
- Het toenemende gebruik van tijdelijke krachten hebben invloed op de betrokkenheid bij de organisatie; Daarnaast is ambtenaar zijn 'geen baan meer voor het leven';
- De omgang van de overheid met anti-New Public Management krachten. Door bezuinigingen bij de (rijks) overheid ligt de nadruk op een 'compacte rijksdienst' (efficiënter, effectiever en met meer kwaliteit). Deze waarden zijn lang niet bij een ieder populair en genereren weerstand tegen verandering;

- De scheidslijn tussen werk en privé vervaagt steeds meer, wat persoonlijke conflicten en/of stress tot gevolg heeft;
- Leidinggevende worden steeds meer geconfronteerd met ethische dilemma's (medewerkers die er de kantjes aflopen, niet functioneren of niet geschikt (te maken) zijn voor de verandering die de compacte rijksdienst vraagt). Allemaal dilemma's waarin de leidinggevende zelf dient te bepalen wat het juiste gedrag is.

### 2.6 De theorieën en inzichten verweven

Wanneer de in dit hoofdstuk beschreven theorieën, de verandertheorie van Keller en Aiken (2.2), de systeemtheorie over gedragspatronen in organisaties (2.3) en de drijfverentheorie als basis van gedrag (2.4) en de inzichten uit de voorafgaande paragraaf (2.5) met elkaar in verband worden gebracht, levert dat volgens de auteur het model uit figuur 6 op. Dit model wordt zowel in woorden als in het **IGO-model, het model voor individueel en groepsgedragontwikkeling in een organisatie**, geschetst in figuur 6. Tevens staan, zowel in de tekst als in het model, tussen haken steeds de corresponderende paragraafnummers uit dit hoofdstuk aangegeven.

#### Het IGO-model, voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie

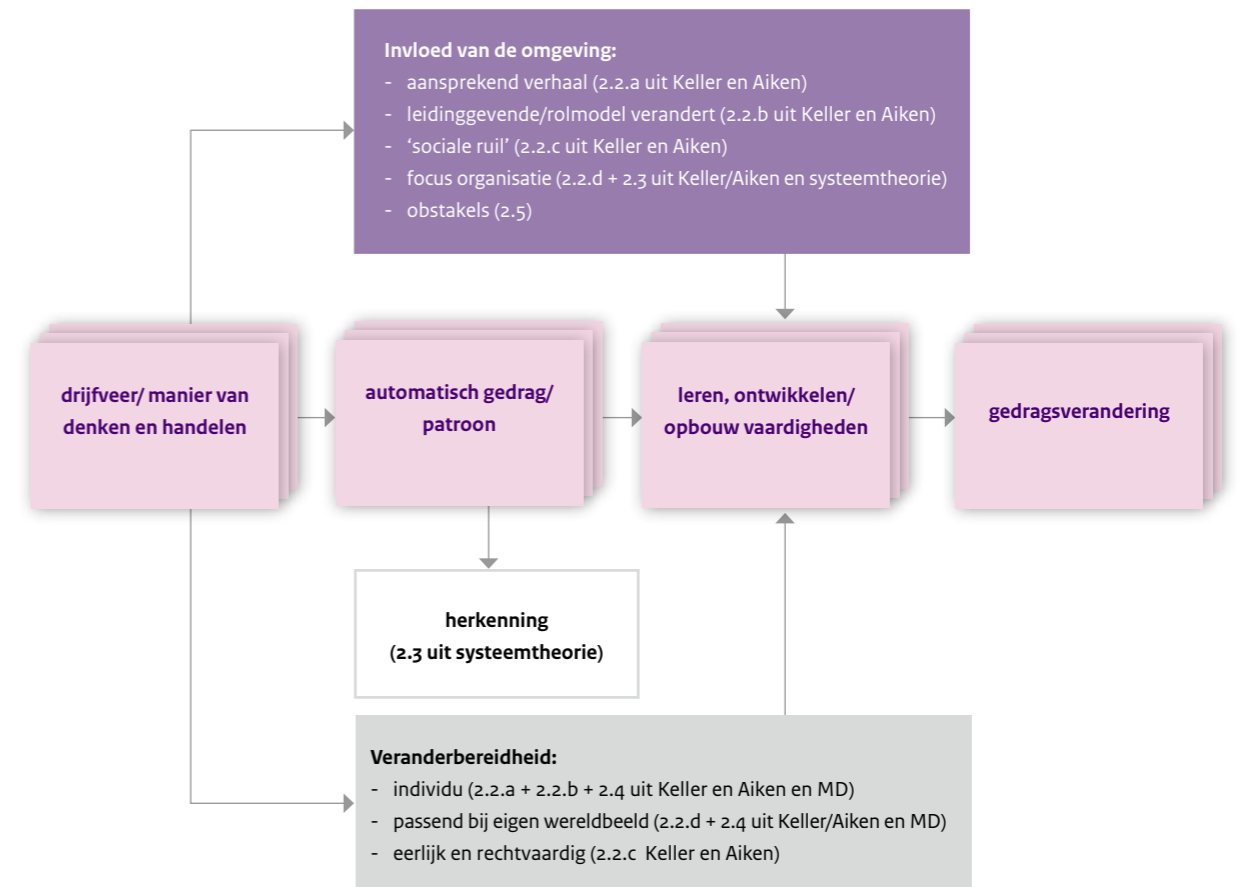
Ieder individu draagt een set van waardesystemen in zich (2.4), inzicht in die waarden helpt het individu zichzelf te leren kennen, manieren van denken en handelen en daarmee het eigen gedrag te verklaren en te voorspellen en ook dat van anderen te begrijpen. Zonder invloeden vanuit de omgeving, zou ieder individu zijn eigen drijfveren volgen en zouden alleen de eigen drijfveren, het individuele gedragspatroon bepalen (eerste twee roze blokken in figuur 6). Echter, vanuit de omgeving vindt beïnvloeding plaats en wordt gedrag aan- en/of afgeleerd (2.3), met als gevolg dat het individu ontwikkelt en vaardigheden opbouwt en nieuw gedrag leert. Individuele gedragsverandering vindt plaats volgens de laatste twee roze gekleurde blokken in figuur 6. Dit geldt voor zowel individuen (roze blokken naast elkaar) als groepen (roze blokken achter elkaar).

Leren en ontwikkelen wordt gemakkelijker als het individu en de groep open staat voor verandering, 'veranderbereid' is (2.3 en 2.4). De grootste kans op succes is aanwezig wanneer de gewenste verandering aansluit bij de drijfveren van het individu (2.3 en 2.4) en de groep en er herkenning is van het (eigen) automatische gedrag (2.3) op individueel en groepsniveau. Een eerlijk en rechtvaardig proces in de ogen van het individu (2.2.a) en de groep verhogen tevens de kans op een succesvolle gedragsverandering (2.2), het lichtgrijze blok in figuur 6. Wanneer een organisatie wil veranderen, zoals in casu een beleidsdirectie of -afdeling binnen de I&M-organisatie, dan staat of valt deze organisatieverandering met de daadwerkelijke verandering van het gedrag van (groepen) medewerkers binnen dit

organisatieonderdeel (2.2). Hiervoor is, zoals gezegd, op individueel niveau veranderbereidheid (2.2.a/2.2b/2.4) nodig. Een bereidheid die passend is bij het eigen wereldbeeld (2.2.d en 2.4) en die in de ogen van het individuele medewerkers eerlijk en rechtvaardig is (2.2.c), het lichtgrijze blok in figuur 6. Maar ook op groepsniveau is veranderbereidheid onontbeerlijk (2.4). Kent de afdeling tijdlang een stabiele samenstelling, bijvoorbeeld wanneer een afdeling qua samenstelling van de groep of takenpakket al enige tijd onveranderd is, dan is herkenning van het aanwezige gedragspatroon (2.3) noodzakelijk om tot groepsgegragsverandering te komen, het witte blok in figuur 6. Dit geldt uiteraard ook op individueel niveau.

In iedere organisatieverandering is beïnvloeding en focus (2.2) vanuit de organisatie noodzakelijk want leren als individu en als groep vindt niet zomaar plaats. De omgeving vertaalt in, het (naast)hogere management, de bij de beleidsafdeling betrokken andere beleidsafdelingen binnen de organisatie, de ondersteunende diensten (waaronder HRM) dienen het leren en ontwikkelen te faciliteren en te stimuleren (2.3). Een aansprekend verhaal dient gecreëerd te worden (2.2.a), de leidinggevende, waarneembaar door zijn omgeving, te veranderen en het voorbeeld van verandering te geven, het rolmodel te zijn (2.2.b). Als de organisatie daarbij de focus legt op het positieve veranderingen (bijvoorbeeld de individuele en groepsuccessen, tevredenheid van de externe omgeving) en blijvend aandacht schenkt aan gedragsverandering en sociale ruil toepast (2.2.c), het lila blok in figuur 6, wordt de gedragsverandering vanuit de organisatie ondersteund. Het realiseren van gedragsverandering is, volgens het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie, het IGO-model uit figuur 6, dus sterk afhankelijk van de mate waarin de betrokken medewerkers leren en ontwikkelen. Enerzijds door middel van zelfinzicht over en herkenning van wat de eigen drijfveren, motivatie en gedragspatronen zijn, anderzijds doordat de (werk) omgeving helder maakt waarom verandering nodig is en zelf ook verandering laat zien. Dat klinkt nogal eenvoudig. Eerder werd echter al opgemerkt (2.2 en 2.3) het veranderen van vaste gedragspatronen veel energie, tijd en aandacht vergt. Continue focus vanuit zowel het individu, de groep als de organisatie is nodig. Ook ervaringen uit het verleden en toekomstige ontwikkelingen (2.5) zijn van invloed op de daadwerkelijke gedragsverandering op zowel individueel, groeps- als organisatieniveau.

Met het samenbrengen van de drie theorieën in het IGO-model, het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie, zullen naar verwachting de centrale vraag en deelvragen beantwoord kunnen worden, de vooronderstellingen kunnen worden aanvaard of verworpen en behulpzaam zijn bij het opstellen van een stappenplan voor de I&M-veranderaar en een advies aan de I&M-organisatie.



Figuur 6: Het IGO-model, model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie

# Hoofdstuk 3

## De vorming van het departement van I&M

De voormalige departementen van VROM en VenW gaan niet zomaar integreren. Het is de bedoeling dat de medewerkers binnen het departement na het doorlopen van het zogenaamde integratieproces, voldoen aan het I&M-profiel. Een wijziging van competenties, kennis, vaardigheden en gedrag is aan de orde. Over het gewenste gedrag van de toekomstige I&M'ers gaat dit hoofdstuk.

### 3.1 De integratie

In oktober 2010 werd naar aanleiding van de vorming van het kabinet Rutte/Verhagen, bekend dat onder andere de ministeries van Verkeer en Waterstaat en van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer werden opgeheven. Sindsdien is het ministerie van Infrastructuur en Milieu aan de slag met de vorming van een nieuw departement. Daarnaast is door het kabinet besloten tot ingrijpende bezuinigingen (Rutte, 2010), die ook hun weerslag zullen hebben op de taak, rol en organisatie van de rijksdienst en op de taak, rol en organisatie van I&M.

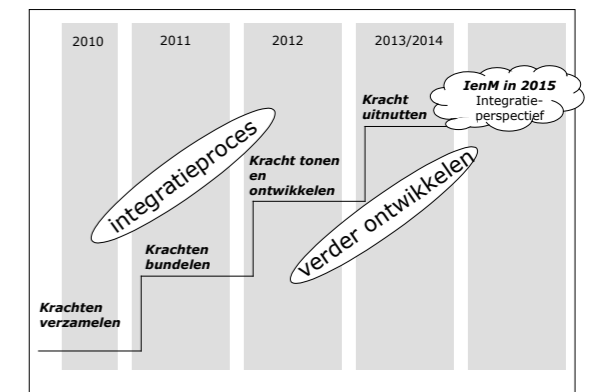
In de Programma-aanpak Integratie I&M wordt beschreven hoe het veranderproces binnen I&M zal worden aangepakt en waar het toe zal leiden. De integratieopdracht wordt door het departement als volgt verwoord:

- Vormen en inrichten van het ministerie van Infrastructuur en Milieu dat in de keten beleidsvorming, beleidsvaststelling, uitvoering en inspectie integraal vorm geeft aan de inrichting van Nederland op het brede terrein van ruimtelijke ordening, infrastructuur, mobiliteit, luchtvaart, maritieme zaken, water, milieukwaliteit en risicobeleid optimaal dienstbaar is aan de samenleving
- in 2015 wordt gezien als het voorbeeld van kracht en succesvolle vernieuwing in de rijksdienst *zodanig dat*
- de kwaliteiten en de sterkten van de samenstellende delen en de medewerkers in de nieuwe setting worden erkend, benut en verbonden
- de medewerkers van I&M op een uitdagende en inspirerende wijze worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid en toegevoegde waarde
- de vorming en inrichting geschiedt in een voortvarend en zorgvuldig proces gericht op kwaliteit en resultaat, waarbij blijvend de gewenste prestaties conform professionele standaarden worden geleverd op het terrein van beleid, uitvoering en inspectie.

Tabel 1: Integratieopdracht I&M (Integratieteam I&M, 2011:5)

Tegelijk is er 'een zware taakstelling en bezuinigingsopdracht' op het nieuwe ministerie gelegd (Integratieteam I&M, 2011:5) waarin van I&M wordt verwacht dat zij besparingen realiseert, versoberingen en efficiency in de organisatie doorvoert, doublures en coördinatiestructuren worden afgebouwd en taken overdragen en/of beëindigd. Dit alles dient uiteindelijk te resulteren in lagere kosten en vermindering van het aantal medewerkers.

Het veranderproces, binnen I&M integratieproces genoemd, krijgt vormt via schema 1. 'I&M in 2015' vormt het eindpunt het integratieproces en het perspectief is leidend in het integratieproces (Integratieteam I&M, 2011:7). De medewerk(st)ers in de lijn doen het integratiewerk naast hun reguliere werk. Op weg naar het eindpunt zijn een aantal tussenresultaten bepaald. Allereerst zijn de eerste noodzakelijk voorzieningen ter ondersteuning van de bewindspersonen gerealiseerd en is gewaarborgd dat 'het werk' gecontinueerd kan worden. Op sleutelposities hebben benoemingen plaatsgevonden zoals de secretaris-generaal en de kwartiermakers Communicatie en Bestuursondersteuning (ABD, 2010). Daarnaast is de uitgangssituatie in de fase van 'krachten verzamelen' voor het nieuwe ministerie in kaart gebracht, de zogenaamde foto en een beeld geschetst hoe het integratieproces vorm krijgt (zie schema 1). I&M is begonnen met een bezetting van 13.830 formatieplaatsen verdeeld over 6 integratiedomeinen (Integratieteam I&M, 2011:7).



Schema 1: Integratieproces I&M (Integratieteam I&M, 2011:8)

De integratiedomeinen, I&M-breed, Beleid (inclusief internationaal), Rijkswaterstaat, Inspectie, Bedrijfsvoering en Stafdiensten worden onderscheiden. Volgens de zogenaamde 'foto' (Ministerie van I&M, 2011:80) is de verdeling binnen de beleidskern van I&M, na volledige verwerking van de taakstelling volgend uit het kabinet Balkenende IV, als aangegeven in tabel 2. In de voorlopige

verdeling van de taakstelling uit het kabinet Rutte/Verhagen, heeft de Bestuursraad van I&M in december 2010 besloten dat de beleidskern 25% taakstelling toebedeeld krijgt.

**Tabel 2:** Formatie beleidsdirectoraten generaal I&M ( Ministerie van I&M, 2011:80)

Tabel 2: Formatie beleidsdirectoraten generaal I&M ( Ministerie van I&M, 2011:80)	
Beleidsdirectoraat Generaal I&M	Formatie (in fte's)
Milieu	218,8
Ruimte	206,6
Mobiliteit	207,6
Luchtvaart en Maritieme Zaken	177,0
Water	115,4
Totaal	925,4

In 2011 vindt de 'krachtenbundeling' van de voormalige onderdelen van VenW en VROM plaats. Voor de zomer van 2011 zullen een aantal praktische zaken geregeld zijn, zoals post- en mailverkeer, toegang tot gebouwen enzovoort en is de uitvoering van de huisvesting van de bestuurskern van I&M van start gegaan.

Eveneens voor de zomer, medio juni, zal er een aansprekende I&M-missie en visie inclusief kernwaarden en –competenties liggen en zal er helderheid zijn over de inrichting van de organisatie en de structuur per integratiedomein, waar nodig vastgelegd in organisatierapporten (Integratieteam I&M, 2011: 11). Dan is er ook duidelijkheid over wijziging in taken, taakoverdracht en –reducties en daarmee over de personele reducties, de wijze van reduceren en het tempo waarin de reductie vorm krijgt. De implementatie van deze organisatie-, structuur- en reductiekeuzes, in het integratieproces 'kracht tonen en ontwikkelen' genoemd, zal ertoe leiden dat einde 2012 voor iedere medewerk(st)er binnen I&M zijn of haar positie duidelijk is (Integratieteam I&M, 2011:11).

### 3.2 Het nieuwe profiel van I&M

Het nieuwe profiel van I&M, het perspectief 'I&M in 2015' is in april 2011 nog niet uitgekristalliseerd. Het dan bekende concept, zie tabel 3, bestaat uit onderdelen die in de komende periode conform het afgesproken integratieproces zullen worden uitgebreid en aangevuld. Het is de bedoeling om het integratieproces over de volle breedte van de organisatie vorm te geven. Daartoe heeft op 8 februari 2011 een eerste bijeenkomst voor de vorming van de nieuwe beleidskern plaats gevonden, waarin onder andere het volgende concept is gepresenteerd.

#### Concept profiel van I&M:

- Voor de discussie over het profiel van het nieuwe departement I&M helpt het misschien om eerst even kort te beschrijven wat we niet willen zijn: Wij willen geen logge bureaucratie zijn en geen ivoren toren, niet met de rug naar de samenleving staan, niet alleen de gevestigde belangen verdedigen, we willen geen verkrampte verkokering, we willen ook niet met alle winden meewaaien.
- Welke rol moet I&M vervullen en welke toegevoegde waarde willen we leveren, en voor wie? Allereerst: wij zijn een onderdeel van de overheid. De overheid heeft een belangrijke rol in de samenleving en de economie. De overheid bepaalt de regels en handhaaft deze. Publieke belangen worden geborgd. De overheid garandeert de levering van collectieve goederen en diensten, die niet vanzelf uit de markt komen, zoals nationale veiligheid. De overheid treedt op als economisch handelen van de één nadeel voor anderen oplevert, zoals bij milieuvuiling. Een overheid maakt afwegingen op nationale schaal over het gebruik van ruimte voor concurrerende functies als er sprake is van nationale belangen. Een deel van alle overheidstaken is bij I&M gelegd. De toegevoegde waarde van de resultaten van het werk van I&M voor de samenleving lijkt zich op het eerste gezicht te vangen in de kernwaarden bereikbaarheid, omgevingsveiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid.
- Het gebruik van kernwaarden heeft pas zin als we weten wat ze betekenen en ze voor iedereen ongeveer hetzelfde betekenen. Bij bereikbaarheid en omgevingsveiligheid is dat waarschijnlijk meer zo dan bij leefbaarheid en duurzaamheid, die om een nadere precisering vragen. Voor alle kernwaarden geldt dat hun betekenis (of de vertaling van de betekenis in opgaven?) kan veranderen in de tijd.
- De kernwaarden van I&M zijn niet met elkaar te versmelten, ook al raken ze alle aan de kwaliteit van het bestaan. In concrete gevallen kunnen de kernwaarden met elkaar concurreren. I&M heeft dus geen glad profiel, maar één met meerdere facetten, al zal het departement wel met één geluid naar buiten willen treden. I&M zal moeten leren excelleren in het presenteren van heldere waardeoriëntaties en afwegingen. We kunnen de integrale benadering niet meer buiten ons domein tot stand laten komen in interdepartementaal overleg of conflict.
- De kernwaarden van I&M vallen vooral op bij een gebrek eraan. Slechte bereikbaarheid krijgt veel meer aandacht dan goede bereikbaarheid. Stank

- valt meer op dan schone lucht. Om niet te verzanden in een incidentendepartement is een heldere toekomstgerichte visie en uitvoering vereist, die door de politiek en de samenleving wordt herkend en daarin draagvlak geniet.
- Het ministerie van I&M is een Nederlandse Rijksdienst. De kernwaarden zijn dus in de eerste plaats gericht op de resultaten voor Nederland. Hiervoor is uiteraard een internationale oriëntatie cruciaal: geen enkel beleidsveld speelt uitsluitend binnen de grenzen. Een leefbaar Nederland is slechts mogelijk in een leefbare wereld. Als de mondiale economie niet duurzaam is, is de Nederlandse economie niet duurzaam te maken. In een mondiale samenleving heeft bereikbaarheid ook een mondiale betekenis. Daarom werkt het ministerie van I&M óók aan vraagstukken waarvan de resultaten elders in de wereld kunnen worden geoogst (bv in relatie tot verduurzaming van productketens) De internationale context van I&M is onmiskenbaar en veelzijdig.
- Het Rijk was ooit de centrale overheid. Na de totstandkoming van de Europese Unie, en zeker na de inwerkingtreding van het Verdrag van Lissabon, is de Nederlandse Rijksdienst meer een tussenliggende overheid geworden. I&M kan een bijdrage leveren aan een efficiënte en effectieve, democratisch gelegitimeerde taakverdeling tussen de verschillende overheidslagen.
- I&M werkt vanuit het algemene belang. I&M behartigt niet de belangen van deelgroepen en relevant zijn voor het realiseren van kernwaarden goed functioneren. I&M wil daarom een toegankelijk aanspreekpunt zijn, zeker ook voor het Nederlandse bedrijfsleven, en behulpzaam zijn bij diens functioneren op de kernwaarden. De actoren zijn alle gebaat bij houvast, standvastigheid en handhaving.
- I&M heeft een politieke leiding en staat ten dienst van de politiek. I&M wil ook herkenbaar zijn en blijven als de kleur van de politieke leiding wisselt. Het departement is professioneel en klantgericht; dat betekent ook dat de klant proactief wordt benaderd en wordt ondersteund op weg naar de toekomst.
- Deze kunnen we als organisatie vertalen in een aantal kernkwaliteiten: onze professionaliteit van handelen kenmerkt zich door bijvoorbeeld daadkracht, omgevingsgerichtheid en aanspreekbaarheid.
- Dit alles is een heel voorlopig profiel. Het profiel van I&M kan alleen maar vorm krijgen als alle bewoners van I&M erover spreken, zich er een mening over vormen en het profiel verinnerlijken.

**Tabel 3:** Het voorlopige profiel van I&M (Integratieteam I&M, 2011:6-7)

Het mag duidelijk zijn dat de vorming van het ministerie van I&M in volle gang is, de eerste besluitvorming heeft begin juni 2011 plaatsgevonden en laat onder andere zien dat de vijf voormalige directoraten generaal worden herverdeeld en –ingericht tot een nieuwe beleidskern met drie directoraten. Deze herverdeling en –inrichting en de wijze waarop de taakstelling van 25% daarbinnen wordt ingevuld en hoe de voorstellen om tot efficiëntere werkmethode en betere samenwerking te komen verdere uitwerking krijgen, zijn geen onderdeel van dit onderzoek.

### 3.3 Het gewenste gedrag binnen I&M

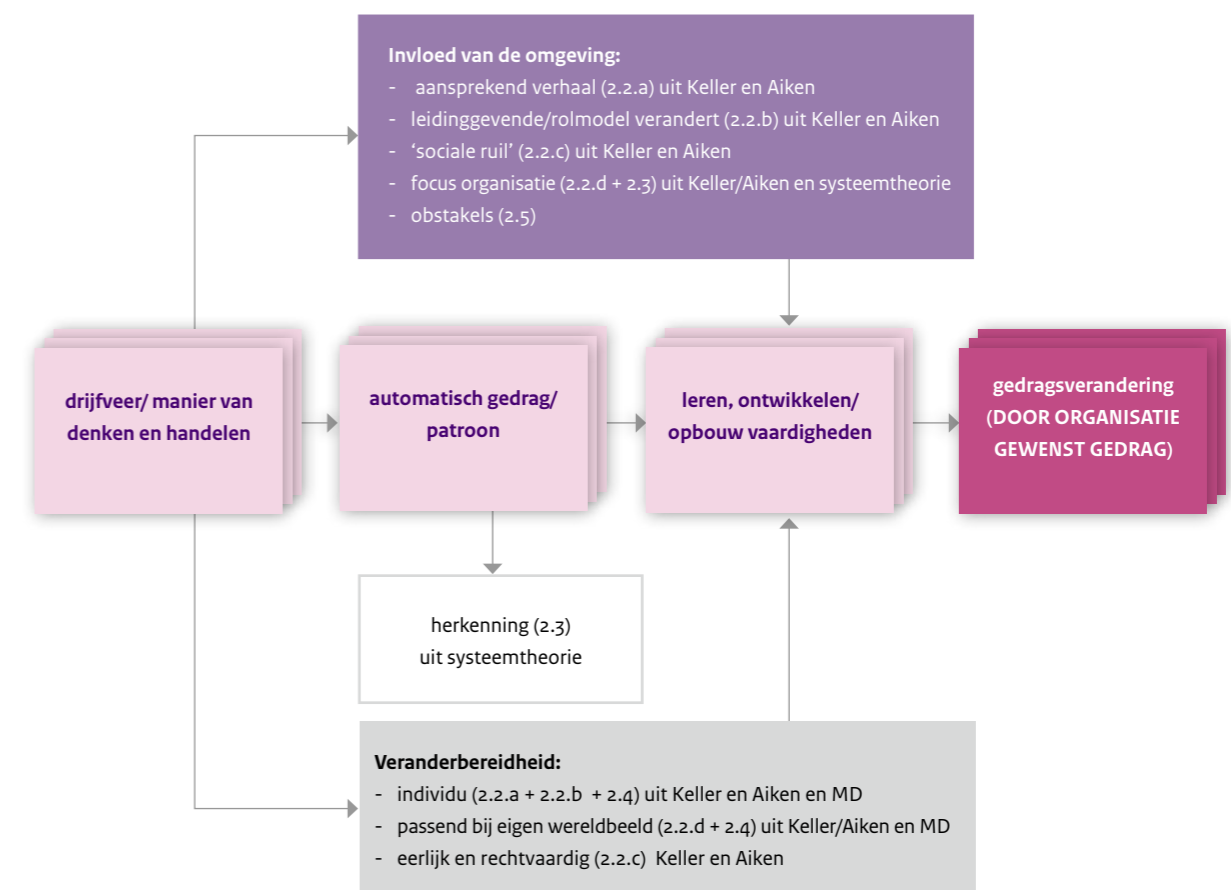
Volgens de Programma-aanpak Integratie I&M zullen de kerncompetenties voor de medewerk(st)ers van I&M rond de zomer 2011 beschikbaar komen (Integratieteam, 2011:11). De competenties en adequaat gedrag voor leidinggevend volgens het ABD-profiel, zie ook bijlage 1, worden in de eerste twee kolommen van tabel 5 herhaald. Uit de integratieopdracht, het concept profiel I&M en wat is omschreven over het Integratieproces I&M zijn in kader van dit onderzoek de competenties en gewenst adequaat gedrag voor beleidsmedewerk(st)ers gedestilleerd (de derde kolom van tabel 5). Voor de 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs zijn geen competenties en gewenst gedrag af te leiden uit de stukken.

Tabel 5: Gewenste competenties en gedrag (ABD, 2010 en Integratieteam I&M, 2011)		
ABD managementopdracht schalen 15-19	Competenties/gewenst gedrag managers	Competenties/ gewenst gedrag beleidsmed. I&M*
<b>Handelt vanuit concerngedachte</b> de manager laat zien dat hij/zij vanuit betrokkenheid bij 'de' publieke zaak bereid is om eigen (lokale en departementale) belangen ondergeschikt te maken aan het belang van de totale (rijks)overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>toewijding</li> <li>samenwerken</li> <li>integriteit</li> <li>interdepartementaal en extern is er één opvatting</li> </ul>	werkt vanuit algemeen belang en concernbreed (intern) samenwerken integrale benadering
<b>Komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid</b> de manager is in staat om, rekeninghoudend met een veelheid aan externe en interne omgevingsfactoren, tot verstandige overwegingen te komen	<ul style="list-style-type: none"> <li>omgevingsbewustzijn</li> <li>netwerkvaardigheid</li> <li>oordeelsvorming</li> <li>organisatiesensitiviteit</li> <li>bestuursensitiviteit</li> <li>uitvoering conform gemaakte keuzen</li> </ul>	toegankelijk, dienstbaar aan samenleving, omgevingsgericht, aanspreekbaar handelend vanuit eigen verantwoordelijkheid en toegevoegde waarde
<b>Zet de koers uit</b> de manager laat zien dat hij/zij beslissingen durft te nemen, deze weet om te zetten in een helderen 'koers' voor de organisatie en mensen hiervoor te enthousiastmeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>besluitvaardigheid</li> <li>initiatief</li> <li>organisatiegericht aansturen</li> <li>overtuigingskracht</li> <li>flexibel gedrag</li> <li>heldere keuzes</li> </ul>	gericht op kwaliteit en resultaat efficiënt en effectief één geluid naar buiten toekomstgericht
<b>Geeft inspirerend leiding</b> de manager kan mensen blijvend tot samenwerking aanzetten en is er als leidinggevende vooral op gericht om mensen te leren hun eigen zaken op te knappen. Hij/zij is in staat om, wanneer de situatie daarom vraagt, te schakelen tussen 'loslaten' en 'sturen' en kan mensen in voorkomende situaties blijven(d) motiveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>samenbindend leiderschap</li> <li>ontwikkelen medewerkers</li> <li>delegeren</li> <li>motiveren</li> <li>voortgangsccontrole</li> <li>taakgericht aansturen</li> <li>geen overmatige focus op rapportages en beheer</li> <li>duidelijke sturing</li> <li>geeft vertrouwen</li> </ul>	
<b>Verkent en verlegt voortdurend eigen grenzen</b> de manager durft voor zijn/haar eigen mening uit te komen, andere wegen te bewandelen, mensen 'het vertrouwen' te geven, ze waar nodig aan te spreken en te laten zien dat hij/zij zelf ook maar een mens is	<ul style="list-style-type: none"> <li>durf</li> <li>zelfinzicht</li> <li>leervermogen</li> </ul>	professioneel biedt houvast, standvastigheid en handhaaft herkenbaar proactieve klantbenadering daadkrachtig reflectief

### 3.4 Samenvattend

Uit dit hoofdstuk wordt duidelijk dat het integratieproces van I&M eind april 2011 nog in volle gang is. Een indeling in een hoofdstructuur, welke nieuwe directoraten-generaal gevormd worden, is op dit tijdstip nog niet bekend, evenals welke afdelingen tot welke directoraten-generaal zullen gaan behoren in het nieuwe departement. Met behulp van het ABD-profiel, de integratieopdracht en het concept I&M-profiel voor de organisatie, zijn in dit hoofdstuk voor leidinggevend en beleidsmedewerkers functievereisten

en gewenst gedrag gedestilleerd (tabel 5). Het gewenste gedrag wordt in het kader van dit onderzoek door de auteur als uitgangspunt en adequaat voor de uitvoering van de I&M-taken aangemerkt. Daarmee wordt een beeld geschetst van de gedragsverandering die het departement van I&M gerealiseerd wil zien. En geeft tevens invulling aan het meest rechtse blok in het IGO-model en is helder geworden in de richting van welk gedrag de organisatie wil ontwikkelen.



Figuur 6: Het IGO-model, model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie

# Hoofdstuk 4

## Gedrag en organisaties

In hoofdstuk 3 werd het door de I&M-organisatie gewenste gedrag geschetst, het blok aan de rechterzijde van het IGO-model. Alvorens in hoofdstuk 5 aan de hand van de MD-profielen het aanwezige gedrag van medewerkers, leidinggevend en HRM-medewerkers van beide voormalige departementen te voorspellen en het linkerblok van het IGO-model in te vullen, wordt in dit hoofdstuk eerst alle begrippen uit het IGO-model, het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie, nader toegelicht. In hoofdstuk 4 komt aan de orde wat gedrag is, hoe het werkt en wat de betekenis ervan is in organisatieverband. En kunnen aan het eind van het hoofdstuk de gebruikte theorieën aanvaard of verworpen worden.

### 4.1 Begrippen in dit onderzoek

In paragraaf 1.2 zijn de centrale vraag en de daarbij behorende deelvragen geformuleerd. In dit hoofdstuk krijgen de begrippen uit deze vragen en de vooronderstellingen nadere toelichting. De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

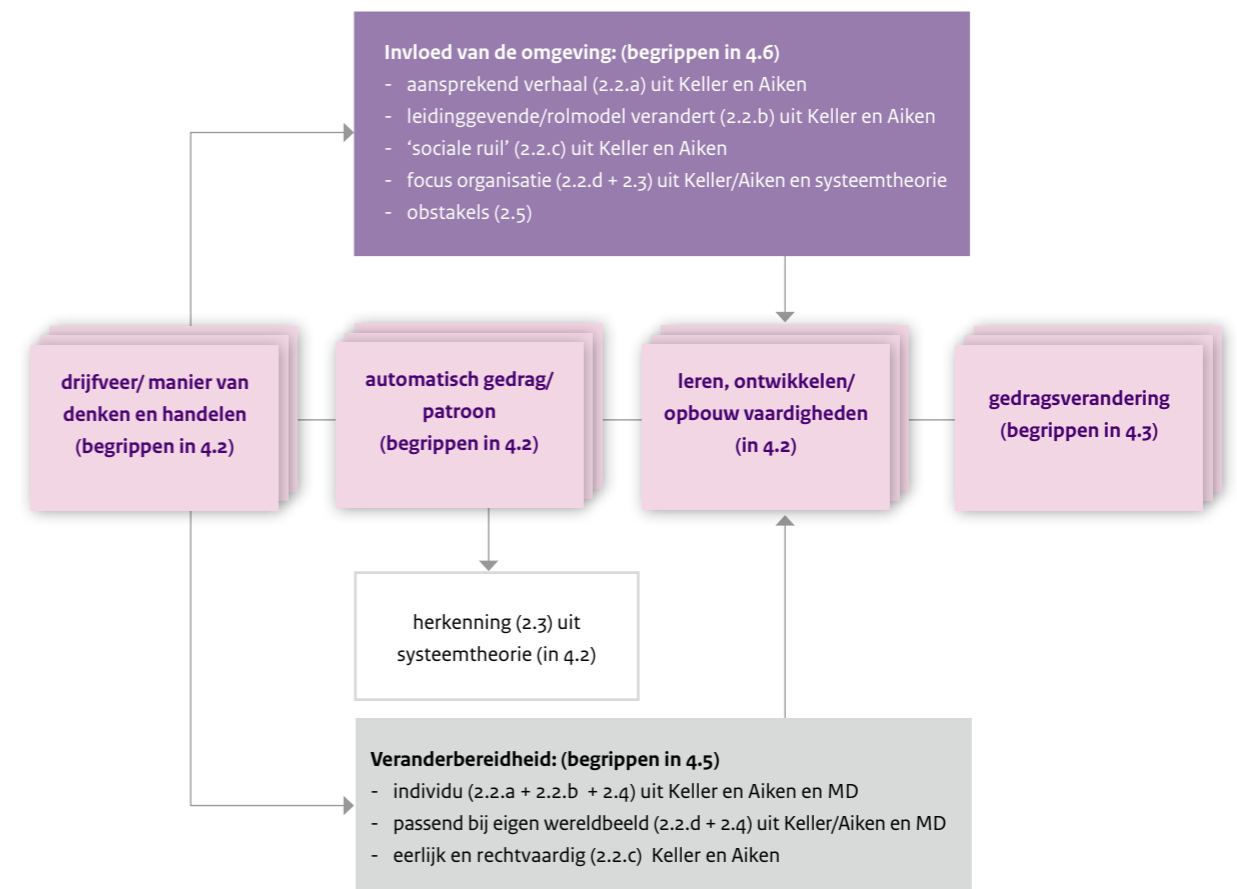
*Wat is nodig om tot gedragsverandering binnen een beleidsafdeling van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) te komen en welke stappen heeft de leid(st)er van een dergelijke verandering te nemen om de gewenste gedragsverandering te realiseren?*

Met als deelvragen:

1. Hoe werkt gedrag en gedragsverandering in organisaties?
2. Hoe zien de Management Drivesprofielen (MD-profielen) van de I&M-medewerkers eruit?
3. Welke stappen in een traject van organisatieverandering dient een manager van een I&M-afdeling of directie te nemen om de gewenste gedragsverandering te realiseren?

De vooronderstellingen luiden: 'organisatieverandering = gedragsverandering' en 'Management Drives (MD) is een bruikbaar instrument bij gedragsverandering'.

De begrippen hebben een plaats gekregen in het IGO-model (figuur 6, bijlage 4), het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie. Ze worden in dit hoofdstuk nader uitgewerkt aan de hand van bestaande concepten en theorieën.



**Figuur 6:** Het IGO-model, model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie

Aan de orde komen de begrippen gedrag, automatisch gedrag, gedrag veranderen zowel op individueel en groepsniveau als in organisaties. Ook leren, veranderbereidheid en het belang van rechtvaardigheid daarbij en de invloed van de omgeving op gedrag waaronder de verandering van het rolmodel, in dit onderzoek de leidinggevende binnen I&M, passeren de revue. In de figuur 6 staan tussen haken de corresponderende paragraafnummers waar de begrippen aan de orde komen.

## 4.2 Gedrag

### Gedrag definiëren

Gedrag van mensen is een thema dat door verschillende wetenschappen bestudeerd wordt. De ene wetenschap wil het gedrag, het doen en laten van mensen meten en verklaren (psychologie), de andere onderzoekt hoe mensen elkaar beïnvloeden (sociale psychologie), een derde bestudeert gedrag in relatie tot de omgeving (sociologie) en een vierde vergelijkt verschillende sociale omgevingen (samenlevingen) met elkaar om zo meer te achterhalen over mensen en hun gedrag (antropologie). In de bestuurskunde en in een overheidsorganisatie komen alle vier deze wetenschappen feitelijk in praktische zin bij elkaar. Hoe dan gedrag te duiden?

In het rapport 'De menselijke beslisser' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) wordt het bovenstaande dilemma onderkend en krijgt de navolgende duiding. In de psychologie wordt gedrag gedefinieerd als 'dat wat we doen', een serie van handelingen en is de selectie die het individu maakt uit verschillende opties die hij kan doen gedefinieerd als keuze (Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:12). De economie stelt, volgens de auteurs, gedrag en keuze gelijk. Keuze wordt gedefinieerd als datgene wat je (weloverwogen of uit automatisme) doet. Zij stellen dan ook: 'keuze en gedrag vormen samen één empirisch waarneembare handeling' een definitie die in dit stuk ook wordt gehanteerd.

### De fundamentele van gedrag

In het boek 'Gedrag in organisaties' geven Robbins en Judge (2008:17) aan dat waarden, percepties, attitude en leren dé fundamentele van individueel gedrag zijn. *Waarden en percepties* van mensen als voorspellers van gedrag en gedrag worden wereldwijd op diverse manieren gemeten. De bekendste zijn Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) een indicator voor gedragsvoorkeur, het Big Five-model wat een beeld van persoonlijke gedragskenmerken oplevert en het lezen van profielen via de methoden Insights Discovery, een competentiemeting en Management Drives (MD), een waardemeting. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de Management Drives-methode om twee redenen. Enerzijds omdat de MD-methode door beide te onderzoeken voormalige

departementen werden gebruikt wat maakt dat er empirisch materiaal beschikbaar is en anderzijds omdat daarmee gebruik gemaakt wordt van een HRM-instrument dat de verandering op het personele vlak kan ondersteunen (1.4).

Inzicht in een waardesysteem zoals MD maakt het mogelijk om uitspraken te doen over het gedrag dat mensen vertonen (Versnel en Koppenol, 2003:9). Bryan, Goodman en Schaveling sluiten hierbij aan door te stellen dat iedereen zijn eigen manier heeft om naar de wereld te kijken. Niet iedereen 'ziet' hetzelfde, hecht dezelfde waarde aan zaken, iedereen ziet vooral wat aansluit bij zijn of haar eigen belevingswereld (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006: 31-33). Zaken waarvoor we geen referentiekader hebben ontwikkeld, herkennen we dan ook nauwelijks, zaken waarvoor we een uitgebreid referentiekader hebben, zoals 'het merk en model van onze eigen auto', zien we beter en meer. Hoe meer iemand dus van een onderwerp weet, hoe meer de betreffende persoon ervan kan waarnemen. Maar, zeggen Bryan, Goodman en Schaveling terecht, 'als je alleen dingen wilt zien die je al kent, zul je wat je kunt steeds beter leren doen, maar je zult geen nieuwe dingen leren', een conclusie die eerder Albert Einstein (1879-1955) ook al trok door te stellen 'we zullen onze problemen nooit oplossen met dezelfde manier van denken als waarmee we ze hebben gecreëerd'. Leren is dus van belang.

### Leren

In paragraaf 2.3 staat al kort iets aangegeven over leren. Individuen doen iets, wat is gedaan heeft een bepaald effect, dat merken we en als het weer gebeurt, herkennen we het, daardoor leren we iets af of we leren dat het werkt en doen het volgende keer weer. Daarmee is het gedragspatroon gecreëerd. De definitie van Bryan, Goodman en Schaveling (2006:16-17) over leren is dan ook het vermogen om je gedrag en daarmee vooral (je eigen) gedragspatronen te veranderen. Leren wordt volgens deze drie onderzoekers beïnvloed door enerzijds circulariteit, door te kijken naar de gevolgen wordt geleerd over de oorzaak, en anderzijds door tijdsvertraging. Laatstgenoemde lijkt onze acties in het hier en nu los te koppelen van de consequenties die gelegen zijn in de toekomst, op de lange(re) termijn. Robbins en Judge (2008:36-41) definiëren leren als 'elke permanente gedragsverandering die optreedt als gevolg van ervaring'. Volgens hem gaat leren hand in hand met verandering en ervaring. Verandering kan in goede en in minder goede zin zijn maar zonder verandering wordt er niet geleerd. De verandering kan leiden tot gewenst en tot ongewenst gedrag. Plotselinge gedragsveranderingen zijn vaak niet meer dan een reflex of het gevolg van vermoeidheid en een uitbarsting van energie en staan daarmee volgens Robbins en Judge niet écht voor leren. Door ervaren, door waarnemen wordt geleerd. Door te zien, bijvoorbeeld het

observeren (van anderen), door te lezen, te luisteren, te voelen, te proeven en door te doen, bijvoorbeeld door middel van oefenen en uitproberen (Bloemers en Hagedoorn, 2010:42-70). Iedereen kent echter op zijn eigen unieke wijze betekenis toe aan een waarneming, iedereen heeft immers een eigen wereldbeeld (Management Drives). Daarmee zijn zowel de situatie, de waarneming, de wijze waarop het betrokken individu hiermee omgaat, onderdeel van het leren. Anderen (Swieringa en Jansen, 2005:64) definiëren leren als al doende denken en al denkende doen, als een cyclisch proces van doen → bezinnen → denken → beslissen en weer → doen. Op deze manier leren mensen en worden ze bekwaam.

In paragraaf 2.2 werd aangegeven dat bij 'leren door doen' na drie maanden nog 65% van wat geleerd is aanwezig is en dat bij 'lerend werken' bijna al het geleerde blijvend wordt behouden. Een manier van leren door te ervaren heeft dan ook de voorkeur bij een traject van gedragsverandering. Voorwaarde daarbij is wel dat er vanuit de organisatie steeds voldoende focus en aandacht voor het leren is. Om echt nieuwe dingen te leren, helpt nieuwsgierigheid en het je bewust zijn van je eigen referentiekader. Is wat je 'weer' wel waar? Hoe kijkt de ander naar zaken? Veel situaties in het leven en in de werkomgeving kennen eenzelfde onderliggend patroon, vandaar uitdrukkingen als 'oude wijn in nieuwe zakken', op momenten dat er niet geleerd is (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:31-33). Hoe zit dat met dat eigen referentiekader en de patronen daarbinnen?

### De werking van (automatisch) gedrag

Van Dijk en Zeelenberg (in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:25-42) stellen dat zowel de wetenschap als de overheid aannemen dat keuzes gemaakt worden via de zogenaamde rationale keuzetheorie (what's in it for me?). Een aanname die niet overeenkomt met empirisch onderzoek uit de gedragswetenschap (Potters en Prast in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:47-60). Deze wetenschap laat zien dat individuen wel degelijk opbrengsten voor anderen meewegen (what's in it for them?) in hun besluitvorming en dat de wijze waarop een keuze wordt aangeboden ook van invloed is op de uiteindelijke beslissing. Beide voornoemde theorieën gaan uit van 'bewust gedrag'. Veel van onze keuzes gebeuren echter uit gewoonte, onbewust en automatisch zoals al aangegeven in paragraaf 2.3, het zijn continue gedragspatronen die voortkomen uit biologisch en sociale processen (Aarts in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:66). Van de andere kant is het goed dat er gewoontes zijn. Ze stellen ons in staat om 'op de automatische piloot' situaties te herkennen, te fietsen, te lezen of onze veters te strikken, om überhaupt in het dagelijkse leven te functioneren (Aarts in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:65). Hoe meer gedrag onbewust uitgevoerd kan worden, hoe meer ruimte er is voor zaken

die bewuste aandacht nodig hebben. Maar gewoonten zijn ook diep ingesleten patronen, die lastig te veranderen zijn en danig in de weg kunnen zitten als je tot (nieuw) gewenst gedrag wil komen, zoals de I&M-organisatie. Tegelijk vragen zowel maatschappelijke (files) als organisatorische (fusie twee departementen) dat burgers respectievelijk ambtenaren en masse hun gedragspatronen aanpassen. Om dat laatste te realiseren kunnen de leiders van verandering een aantal middelen uit de rationele keuze- en gedragswetenschappelijke theorie inzetten. Denk daarbij aan regels, beloningen (waarderen en straffen), fysieke of situationele aanpassingen, informeren en opleiden. Dat leidt vaak tot goede voornemens maar vervangt het handelen op de automatische piloot niet (Aarts in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:65). Gedragspatronen veranderen blijft lastig. Gewoontes kunnen op twee manieren geleerd worden (Aarts in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:67-70):

- via stimulus-responsverbanden, zoals al genoemd in de paragraaf over systeemtheorie (2.3). Individuen doen iets, wat is gedaan heeft een bepaald effect en daardoor leren we iets af of we leren dat het werkt en doen het volgende keer weer. Daarmee is het een patroon, de gewoonte is gecreëerd. Ten aanzien van fysieke en sociale behoeften (honger, bij de groep horen) handelen mensen om de behoefte te reduceren (eten, aardig zijn). Het zien van een uithangbord van een broodjeszaak of een oploop van collega's bij het koffieapparaat is voldoende om actief te worden tenzij de situatie (je bent bijvoorbeeld op weg naar een afspraak) dat niet toelaat.
- via doelafhankelijke vaardigheden, waarbij een keten van handelingen in gang wordt gezet om een doel te bereiken bijvoorbeeld je hebt trek in een kop koffie (doel)en gaat die klaarmaken (door de hiervoor noodzakelijke handelingen te verrichten). Hierbij volg je steeds dezelfde stappen (water in het apparaat gieten, activeert de koffiepad pakken, activeert apparaat sluiten, activeert wachten tot water warm is, activeert indrukken van de startknop). De volgende stap wordt steeds bepaald door de voorafgaande stap. Wanneer dit in groepen gebeurt, is sprake van 'reageren' en 'anticiperen' uit de systeemtheorie (figuur 1 uit 2.3). Een inzicht dat van belang is voor een leider van verandering.

## 4.3 (Groeps)gedrag veranderen

Er is weinig onderzoek gedaan (Aarts in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:73-79) over hoe individuele gedragspatronen omgebogen of doorbroken kunnen worden, de auteurs noemen de volgende mogelijkheden:

1. De uitvoering van automatisch gedrag belemmeren.
2. Het stimuleren van alternatief gedrag.
3. De afweging die voorafgaat aan de keuze beïnvloeden.
4. De betrokkenheid van het individu bij het onderwerp waarop de handeling gericht is te vergroten.

5. De keuzecontext waarin het onderwerp speelt, continue en gericht te benadrukken.
6. De fysieke en/of sociale omgeving te veranderen.
7. Intenties tot verandering te ondersteunen met een plan (wat, hoe, wanneer).
8. Afleiden van het doel door een concurrerend doel vast te stellen.

Wanneer een organisatie tot gedragsverandering wil komen is het dus zaak gebruik te maken het moment waarop de medewerkers een nieuwe afweging maken, nieuwe gedragspatronen te stimuleren en te plannen en gewenste doelen (bijvoorbeeld het doel van de organisatieverandering) continue en consequent onder de aandacht te brengen, zoals al werd aangegeven in paragraaf 2.2. Daarnaast valt op dat dit WRR-onderzoek belonen van nieuw gedrag of bestraffen van oud gedrag niet noemen als mogelijkheid om gedragspatronen om te buigen of te doorbreken. Ook Keller en Aiken (zie ook paragraaf 2.2 onder c) stellen dat een vergoeding door middel van bijvoorbeeld salarisverhoging of een bonus (gedrags)verandering ondermijnt. Het onbewust kopiëren van gedrag uit de omgeving en dan vooral als die omgeving de eigen groep of zoals in dit onderzoek de eigen afdeling of directie betreft (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:31-33) is wel aan de orde. Daarmee krijgt het rolmodel van de verandering uit de theorie van Keller en Aiken invulling (zie ook paragraaf 2.2 onder b). Maar hoe krijg je een verandering van groepsgedrag?

#### *Alle neuzen dezelfde kant op, groepsnormen en -gedrag*

Individueen en groepen zijn niet op eenzelfde wijze te beïnvloeden, dat is afhankelijk van het individu en diens drijfveren (zie paragraaf 2.4 over Management Drives en Bloemers en Hagedoorn, 2010:42-70) en de situatie (Faddegon in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:115-132) en als laatste maar zeker niet als onbelangrijkste, van de sociale omgeving (Postmes, Steg en Keijzer in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:139-155). Zowel individuen als normen zijn altijd onderdeel van een sociale context (het gezin, de werkomgeving, de voetbalclub). Aan de sociale context, aan deze groepen ontleend de mens zijn sociale identiteit (komt terug in paragraaf 4.4). Het individu leidt of uit waarneming af wat gebruikelijk gedrag is en past het eigen gedrag (bewust of onbewust) hierop aan en conformeert zich. Of laat het eigen gedrag beïnvloeden door de manier waarop anderen erover denken en erover spreken. Gedragsnormen zijn daarnaast afhankelijk van de situatie, in de kerk ben je stil, op een feestje wordt je geacht (mee) te praten. Het betekent ook dat bijvoorbeeld creativiteit gestimuleerd wordt door een creatieve omgeving. Gedragsnormen worden ook ontwikkeld door dingen samen te doen. Hoe meer de norm op de voorgrond treedt en de aandacht erop gericht is, hoe meer invloed de norm heeft. Deze invloed wordt vaak toegeschreven aan charismatische leiders of bijzondere gebeurtenissen (Tiemeijer, Thomas en

Prast, 2009:147) maar in het leven van iedere dag zijn beiden vaak afwezig. Ook Keller en Aiken (zie paragraaf 2.2) komen in hun onderzoek tot het inzicht dat invloed van leiders van verandering vaak beperkt is. Mensen in de onze directe omgeving (partner, vrienden en/of familie, collega's) oefenen de grootste invloed uit op ons gedrag. De invloed van de leider van verandering is daarmee afhankelijk van de nabijheid van hem tot de groep en de mate waarin hij 'onderdeel' uitmaakt van de groep en de groepsnorm.

In paragraaf 2.4 is al gesproken over 'de groep'. In de sociale psychologie (Cornelis, van Dijck, Thierry en van der Vlist, 1977:21) en MD (Keijser en van der Vat, 2009:13) wordt van een groep gesproken wanneer twee of meer personen betreft. Volgens eerstgenoemde dient een groep te voldoen aan de volgende voorwaarden:

- a. Er bestaan relaties (impliciete dan wel expliciete) tussen de groepsleden, op een dusdanige manier dat het gedrag van een groepslid consequenties heeft voor de anderen.
  - b. De groepsleden hebben dezelfde normen, waarden en overtuigingen, er is een gemeenschappelijke ideologie.
- Het gedrag van mensen in een groep is daarmee méér dan het totaal van individueel gedrag van de groepsleden bij elkaar (Robbins en Judge, 2008:17). Maar een groep mensen is nog geen team (Keijser en van der Vat, 2009:13). Pas als heldere afspraken gemaakt worden die netjes worden nageleefd of die op een rechtvaardige manier worden gehandhaafd, ontstaat vertrouwen in de groep en legitimatie. Beide bouwstenen voor een krachtige en effectieve samenwerking. Door het niet maken van afspraken verliest de groep echter haar kans een team te worden en dat in wel een gewenste competentie voor zowel medewerkers als leidinggevenden binnen I&M (hoofdstuk 3, tabel 5). In hoeverre sprake is of kan worden van teams zal bij lezing van de individuele MD- en groepsprofielen in het volgende hoofdstuk helder worden.

#### *Gedrag veranderen is andere keuzes maken*

De manier waarop we omgaan met keuzes worden volgens Bryan, Goodman en Schaveling bepaald door de evolutionaire ontwikkeling van ons als mens, vluchten of vechten (2006:35-41). En daarom kiezen we als mensen voor snelheid en actie waarbij drie dilemma's ten aanzien van de keuze ontstaan, tijd, belang en scope.

- tijd: als er de keuze is tussen het snel verhelpen van iets of het structureel voorkomen ervan, valt onze keuze steevast op het eerste. Of het nu gaat over overgewicht, stoppen met roken of het oplossen van de economische crisis. Eerst nog een zak chips, sigaret of extra uitgaven doen om stemmen te winnen en dan pas nadenken over hoe de problematiek op de lange termijn.....tenzij er een andere keuze tussendoor komt, zie ook figuur 1 uit 2.3.
- belang: bij de keuze tussen zorg voor zichzelf of zorg voor de groep, kiezen de meeste voor het eerste, vooral als er sprake

is van anonimiteit. Belasting ontduiken is een sport als ook te hard rijden en niet gepakt worden, want ja, regels zijn er voor anderen. Tenzij er sprake is van wat Aiken en Keller (2008:10) sociale ruil noemen. De bevrediging op korte termijn (eigen belang) wordt opgeschort door investering in het belang van een ander in de verwachting dat op langere termijn de ander mijn belang beter zal bevredigen. Wanneer een dergelijke ruil dwingend wordt, ontstaat groepsdruk. - scope: omdat we gericht zijn op snelheid en actie, neigen we ernaar om een probleem zo te definiëren dat we het gemakkelijk kunnen overzien. We kiezen ervoor om de scope zo klein mogelijk te maken, met als gevolg dat we er achteraf achter komen dat er meer aan de hand was dan we oorspronkelijk dachten en er dan alsnog bijstelling nodig is. In sociale systemen zitten allerlei verborgen verbanden tussen oorzaak en gevolg. We kiezen echter vaak voor dichtbij en overzichtelijk want dat is begrijpbaar, in plaats van voor veraf en compleet, want dan weten we niet waar te beginnen.

Bovenstaande manier van keuzes maken noemen Bryan, Goodman en Schaveling 'mechanisch denken' omdat het zo goed aansluit bij de manier waarop we geëvolueerd zijn. Het goed ons gebracht waar we nu zijn. Hij stelt dan ook dat we het vooral niet moeten verleren, maar mechanisch denken heeft schaduwzijden. Want de vraag is of mechanisch denken wel voldoet in sociale en organisatorische situaties zoals bij de integratie van twee departementen? Mechanisch denken heeft volgens de drie onderzoekers namelijk als gevolg dat je naar anderen kijkt als object. In sociale relaties, zoals een werkomgeving, heeft het objectiveren, het tot object van beoordeling maken van groepsleden het effect dat je de persoon in kwestie buiten jezelf (en de organisatie) plaatst. De sociale relatie die je met de ander hebt wordt ontkend, terwijl het onderkennen en onderhouden van relaties dé essentie van een organisatie vormt (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:43). Zoals in paragraaf 2.3 al aangegeven breken deze auteurs een lans voor een andere vorm van denken, het zogenaamde systeemdenken, een manier van denken over een onderwerp of probleem waarbij het gesprek niet gaat over het onderwerp of probleem maar over de variabelen aangaande het onderwerp of probleem, omdat dat de variabelen beïnvloedbaar zijn (Bryan, Goodman en Schaveling 2006:51). Dus niet praten over de fusie in algemene termen, maar over het aantal medewerkers betrokken bij de integratie, de mate waarin ze betrokken worden, de omvang van de gedragsverandering die gevraagd wordt, de manier om dat te doen enzovoort. Hoe werkt dat vervolgens in een sociaal systeem zoals een beleidsafdeling van I&M?

#### **4.4 Gedragsverandering in organisaties**

Een organisatie kan alleen effectief zijn door in interactie te zijn met haar externe omgeving (Mullins, 2007:448-449). Verandert de omgeving, of in het geval van I&M de

maatschappij, dan veranderd ook de organisatie, in dit onderzoek de rijksoverheid. De meeste veranderingen worden van buiten opgelegd zoals ook het geval is bij de integratie van beide voormalige departementen tot het ministerie van I&M. Veranderen gaat over dingen die je samen anders gaat doen (Swieringa en Jansen, 2005:11), over collectieve gedragsverandering (Swieringa en Jansen, 2005:24). Organisatiestructuren veranderen is echter het meest risicovolle wat managers kunnen doen (Mullins, 2007:421). Medewerkers voelen zich bedreigd en onrustig, emoties krijgen en nemen de overhand. 'Wat wordt straks mijn taak' en 'kan ik dat' (Swieringa en Jansen, 2005:9), zijn vragen die medewerkers zichzelf stellen. De welhaast enige zekerheid voor de medewerker komt voort uit zijn positie in het organogram. De medewerkers positie in de groep is door de organisatieverandering ook aan verandering onderhevig zo blijkt uit de volgende alinea, want de wederzijdse afhankelijkheden veranderen. Individueen en groepen bijvoorbeeld afdelingen gaan elkaar beïnvloeden, in de hoop de eigen positie veilig te stellen (Bloemers en Hagedoorn, 2010:236). Sociale systemen echter, zoals groepen en ook organisaties als een (voormalig) departement, worden gevormd door vaste patronen (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:15-17). Deze sociale verbanden worden complex door vaak niet directe zichtbare en niet-lineaire relaties. Ons handelen in de groep wordt bepaald door de heersende normen, waarden en percepties binnen de groep en de sociale druk van de groep (Bryan, Goodman en Schaveling, 2006:39). Denken en handelen, en daarmee gedrag in de groep verloopt via een voor de groep wenselijke gewoonten. Dit groepsgedrag is de optelsom van allerlei vooronderstellingen en interpretaties die vaak niet bespreekbaar en/of expliciet gemaakt worden. De vraag wat 'goed' is staat niet centraal, maar wat te doen om niet uit de groep te vallen, beheerst het groepsgedrag. De angst om niet of niet meer bij een groep te horen, de eerder genoemde affectieve component, zorgt ervoor dat mensen in hun vaste, en voor anderen voorspelbare, gedragspatroon vervallen. Natuurlijk zijn er uitzonderingen, mensen die echte veranderingen teweegbrengen, los van of ze al dan niet binnen het groeps patroon vallen, mensen die de confrontatie (met de groep) aangaan en daarmee voorgaan in verandering (rolmodel uit paragraaf 2.2.b).

Ieder mens streeft naar groepsvorming op grond van een primaire menselijke behoefte (Cornelis, van Dijck, Thierry en van der Vlist, 1977:21), de affiliatiebehoefte. Mensen hebben andere mensen nodig om samen met anderen gemeenschappelijke doelen te bereiken, om zich zeker te weten (en door anderen bevestigd te krijgen) van een (hun) waardevolle bijdrage in de wereld. En om zich te kunnen beschermen tegen 'schadelijke invloeden' uit de omgeving en er zeker van te zijn dat er een 'gemeenschappelijke wereld' is. Iets om als veranderaar in het achterhoofd te



houden. Als voorbeeld van dat laatste; stel je maar eens voor dat een hele groep unaniem iets beweert te zien wat er niet is. Als individu raak je dan in vertwijfeling, je zoekt steun en krijg je die steun niet. De kans is dan groot dat je de meerderheid alsnog volgt (Cornelis, van Dijck, Thierry en van der Vlist, 1977:22).

De formele organisatiestructuur komt maar al te vaak nauwelijks tegemoet aan de menselijke behoefte aan sociale contacten. Dat die behoeften aanwezig zijn in groepen die vaak acht uur of meer per dag met elkaar doorbrengen zij evident. Ga maar na, de meeste van je wakende tijd, breng je (bij een voltijds dienstverband) door met je collega's. Als dus de formele organisatie de mogelijkheid tot sociaal contact niet biedt is een, niet op werkzaamheden gebaseerde, informele structuur het automatische gevolg. Voorbijgaan aan fundamentele sociale behoeften heeft zijn consequenties. Van der Vlist (in Cornelis, van Dijck, Thierry en van der Vlist, 1977:24-25) onderscheidt:

*Op individueel niveau:*

- a. 'vervreemding' met betrekking tot het werk
- b. Gebrek aan 'werkmotivatie'
- c. Frequente afwezigheid of hoog ziekteverzuim
- d. Individuele belangenbehartiging
- e. Gebrek aan identificatie met de organisatie.

*Op groeps- en organisatieniveau:*

- f. Weerstand tegen veranderingen
- g. Productiebeperkingen
- h. 'organisatieverliezen' (door o.a. conflict)

Consequenties die je als leider van een veranderingstraject zeker niet wil. Werkorganisaties zouden volgens van der Vlist (in Cornelis, van Dijck, Thierry en van der Vlist, 1977:26) eerst tegemoet moeten komen aan de behoefte tot groepsvorming en wel via (relatief) autonome groepen. Deze groepen zelf zijn volgens hem de beste plaats om te zoeken naar verder afstemming van taken op individuele behoeften. De organisatie zou vooral voorwaarden moeten scheppen waarbinnen de (autonome) groepen tot stand kunnen komen en hun werk kunnen doen, een team kunnen worden. Daarnaast is werk een groepsactiviteit (Mullins, 2007:236). Iedereen in een organisatie zal tot een of meer groepen behoren, medewerkers werken zelden in afzondering van elkaar. De manier waarop groepen werken en de invloed van een sociale context op de medewerker (iets wat ieder mens nodig heeft, de affiliatiebehoefte) bepaalt mede het functioneren van een organisatie. Voor het opstarten van een verandering is niet draagvlak maar acceptatie een noodzakelijke voorwaarde (Swieringa en Jansen, 2005:45-46). Om medewerkers mee te krijgen in een verandering is het voorwaarde dat zij het probleem, de noodzaak of de wenselijkheid erkennen. Volgens beide onderzoekers zijn er vele manieren om dat voor elkaar te krijgen. In hun ervaring is confronteren het beste. Bij I&M

heeft, in feite met het besluit van het kabinet Rutte/Verhagen tot het integreren van voormalig VROM en voormalig VenW tot het departement van I&M, een dergelijke confrontatie haar beslag gekregen. Natuurlijk schrikken betrokkenen daarvan, ontstaat er onrust, onzekerheid en zorg. Beide auteurs adviseren dit niet weg te nemen, want dat is hét belangrijkste ingrediënt voor verandering. Door deze confrontatie is er gelijk een goede reden om te veranderen gecreëerd (Keller en Aiken, paragraaf 2.2.a) en wordt de veranderbereidheid bevorderd.

#### 4.5 Veranderbereidheid en het belang van rechtvaardigheid

Het wereldbeeld, de houding ten opzichte van het effect van een verandering kent verschillende gradaties. Het effect op het totaal van de organisatie, de maatschappij, de burger of groepen burgers, het team of de afdeling en het individu zelf worden in paragraaf 2.2.a onderscheiden. Daarnaast wordt door Robbins en Judge (2008:22-27) iemands wereldbeeld of instelling beschreven als een normatieve houding ten opzicht van mensen, dingen en/of gebeurtenissen. En is volgens de schrijvers te verdelen in drie componenten, een cognitieve component, een affectieve component en een gedragscomponent. De cognitieve component vormt het normatieve oordeel van iemands houding, bijvoorbeeld 'armoede is onrechtvaardig'. De affectieve component is het emotionele of gevoelscomponent van de attitude in het voorbeeld 'Moeder Theresa is een goed mens, ze heeft veel gedaan voor de armen in India'. De gedragscomponent tenslotte duidt op intentie om je op een bepaalde manier richting iets of iemand te gedragen. In het voorbeeld zou het kunnen zijn 'en dus geef ik geld aan de zusterorde van Moeder Theresa'. Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat mensen volgens Robbins en Judge's theorie proberen uiteenlopende attitudes, wereldbeelden steeds met elkaar in verband te brengen. Dat stelt ook de MD-theorie (2.4) waarbij herkenbare en meetbare waardesystemen en wereldbeelden leiden tot een methodische aanpak. Iemands houding bepaald dus mede iemands gedrag. Iemands drijfveren kunnen bepaald worden aan de hand van een drijfverenmeting, iemands individuele MD-profiel. In paragraaf 2.4 werd al aangegeven dat individuen met 1<sup>e</sup> drijfveren die liggen in de bovenkant van de matrix uit figuur 3 in het algemeen meer veranderingsbereid zijn dan individuen met 1<sup>e</sup> drijfveren onderin de matrix. Als belangrijkste houdingen ten aanzien van werk noemen Robbins en Judge (2008:28-36) tevredenheid met het werk, betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie. Werktevredenheid is de mate waarin een medewerk(st)er een positief gevoel heeft over zijn werk. Werktevredenheid en prestaties correleren. Organisaties met tevreden medewerkers zijn vaak productiever en daar waar medewerkers directe contacten

hebben met klanten, leidt dit ook tot meer tevreden klanten. Verder leidt werktevredenheid tot op een vrijwillige wijze vertonen van gedrag dat aan de effectiviteit van de organisatie bijdraagt. Vrijwillig gedrag is geen onderdeel van de formele taakomschrijving van de medewerker. Het gaat bijvoorbeeld over het helpen van collega's. Verder constateren beide voornoemde onderzoekers in hun studie een positieve correlatie met verzuim en een negatieve correlatie met personeelsverloop. Betrokkenheid bij het werk en bij de organisatie is de mate waarin iemand zich identificeert met het werk en/of de organisatie, de organisatiedoelstellingen en onderdeel wil (blijven) uitmaken van c.q. zich hecht aan de organisatie. Deze betrokkenheid valt uiteen in emotionele gehechtheid, calculerende binding (economische waarde van blijven is groter dan van weggaan) en overwegingen met een morele of ethische achtergrond (bijvoorbeeld de werkgever niet in de steek willen laten). Betrokkenheid is belangrijk omdat het een cruciale rol speelt bij efficiënt en effectief gedrag in organisaties (Bloemers en Hagedoorn, 2010:241-243), vooral in de dienstverlening zoals de overheid. Is er op individueel niveau weinig betrokkenheid dan heeft dit directe gevolgen voor de resultaten en de organisatiedoelen. Beperkte betrokkenheid leidt tot 'politiek gedrag', het (onderhuids) bezig zijn met eigen, persoonlijke belangen. Een hoge mate van betrokkenheid leidt tot optimale inzet voor de belangen van het werk en de organisatie, een laag verzuim en een minimum aan verloop van personeel. Tijdens een organisatieverandering, zoals in het integratie-traject van I&M is betrokkenheid bij het werk en de organisatie ook van belang.

In paragraaf 2.2 benadrukken Keller en Aiken het belang van een rechtvaardige wijze van doorvoeren van een organisatieverandering (grijze blok figuur 6, bijlage 4). En ook de Management Drives theorie duidt rechtvaardigheid aan als een organisatieonderwerp dat sterk verbonden is met drijfveren (Versnel, 2008:235-240). Uit onderzoek van Van den Bos (in Tiemeijer, Thomas en Prast, 2009:96-100) blijkt dat onrechtvaardige wijze van handelen grote effecten kunnen hebben op mensen. Twee vormen van onzekerheid spelen hierbij een grote rol:

- vertrouwen en informatieonzekerheid: op grond van voornoemde affiliatiebehoefte (4.4) zullen individuen zich met enige regelmaat afvragen of ze nog tot de groep behoren? Of ze niet worden uit- of buitengesloten van bepaalde groepsactiviteiten en relaties? Of de andere groepsleden en de organisatie te vertrouwen zijn? Het ontbreekt het individu vaak aan de informatie en/of ervaringen met de ander. Beide zaken op basis waarvan hij het vertrouwen en de betrouwbaarheid kan baseren.
- sociale integratie en persoonlijke onzekerheid: over het algemeen vinden individuen het vervelend en lastig om zich onzeker te voelen. Ze checken daarom of en zo ja, in welke mate, ze sociaal geïntegreerd zijn, geaccepteerd door de groep, gerespecteerd door de sociale omgeving.

Wanneer informatie over betrouwbaarheid van de ander ontbreekt en/of persoonlijke onzekerheid bij het individu aan de orde is, valt het individu terug op informatie die hij wel heeft. En dat is rechtvaardigheids-informatie, een gevoel dat hij door een ander uit de groep of omgeving eerlijk en rechtvaardig tegemoet getreden wordt, iets wat ieder mens op basis van een enkel ontmoeting kan bepalen. Deel uitmaken van een (voor het individu belangrijke) groep reduceert deze onzekerheden.

De aspecten wereldbeeld, houding ten opzichte van en betrokkenheid bij, tevredenheid met het werk en de organisatie en het inspelen van de affiliatiebehoefte vragen dus daarmee aandacht in een proces van verandering.

#### 4.6 De invloed van de omgeving en het rolmodel

In de voorgaande paragrafen (in het bijzonder 4.3) van dit hoofdstuk is al duidelijk geworden dat de directe sociale omgeving, de groep en de organisatie van invloed is op het gedrag van de individuele medewerker en een groep van medewerkers, het grijze blok uit het IGO-model (bijlage 4). De leidinggevende als rolmodel voor de veranderingen in de organisatie, het lila blok uit het IGO-model krijgt in deze paragraaf nadere uitwerking.

Ook elke leidinggevende heeft een eigen wereldbeeld, houding, MD-profiel en kent zijn eigen rolomgeving. De een is vooral gericht op de inhoud van het werk, de ander meer op de medewerkers die het werk verrichten en weer een ander combineert beide. Blake en Mouton (in Mullins, 2007:64-68) onderscheiden de verschillende vormen van leiderschap, waarbij teammanagement als ideaal beschouwd wordt. Bij teammanagement is de leiding-gevende zowel mens- als resultaatgericht, open, actief, flexibel en reageert goed op verandering. Medewerkers worden gemotiveerd zo goed mogelijk te presteren. Volgens Robbins en Judge (2008:38-39) zijn vier processen te onderscheiden die de invloed van rolmodellen bepalen:

- Aandacht geven: medewerkers leren van een rolmodel wanneer voor hen belangrijke kenmerken in het rolmodel herkennen en aan deze kenmerken aandacht aan schenken. Rolmodellen die medewerkers aantrekkelijk vinden, die bij herhaling aanwezig, die van belang zijn en die in de ogen van de medewerkers op hen lijken, hebben de meeste invloed.
- Geheugenopslag: de invloed van het rolmodel is groter naarmate iemand zich de persoon kan herinneren nadat hij niet meer beschikbaar is.
- Volgen rolmodel: de observatie van het (nieuwe) gedrag van het rolmodel wordt omgezet in 'eigen' nieuw gedrag.
- De bekrachtiging krijgen: gedrag dat positief wordt beoordeeld en (meer) aandacht krijgt door bijvoorbeeld positieve prikkels dat het gedrag vaker wordt vertoond

en beter geleerd. Negatieve bekrachtiging door iets onplezierigs weg te laten of door het afgeven van een onplezierige reactie (te straffen) en het afgeven van geen enkele bekrachtiging (uit te doven) eindigen ook in leren. Dit laatste punt kwam ook al aan de orde in paragraaf 2.2. naar aanleiding van het onderzoek van Keller en Aiken waarin zij concluderen dat een positieve benadering sneller leidt tot verandering. Naar aanleiding van wat staat beschreven in paragraaf 4.2 en 4.5 kan geconcludeerd worden dat de leidinggevende alleen als rolmodel kan fungeren als hij in de directe omgeving van 'het te veranderen individu' of de 'te veranderen groep' verkeerd. Uit paragraaf 4.4 is daarnaast af te leiden dat een leider van verandering rechtvaardig op dient te treden. Zijn er nog meer rollen voor de leider van verandering?

De systeemsociologie ziet het organiseren van verandering als een instrument van sociale controle, een sociaal construct waarmee gedrag van velen voorspelbaar en afdwingbaar gemaakt kan worden (Cornelis, van Dijk, Thierry en van der Vlist, 1977:32). Dit gebeurt door middel van:

- het door de organisatie nadruk leggen op de doelstelling van de organisatie en/of het bereiken en realiseren van deze doelstelling en/of de functie van de organisatie in het maatschappelijk veld;
- hierdoor wordt de nadruk vervolgens gelegd op de zogenaamde 'systeemvereisten', de functies die de organisatie gezien de voornoemde doelstelling moet vervullen en de voorzieningen die nodig zijn om het bereiken/realiseren van het doel veilig te stellen;
- waarna het zaak is het functioneren van de organisatie zo goed mogelijk te laten verlopen door het doen accepteren van doelstellingen, het ontwerpen van normen en regels waarmee het gedrag van medewerk(st)ers in de organisatie voorspelbaar gemaakt kunnen worden. Conflicten latent blijven, belangentegenstellingen verkleind worden c.a. het sociale systeem binnen de organisatie zodanig te beïnvloeden dat invoeging van het individu in de organisatie plaatsvindt.

Dit 'socialisatiemodel' krijgt vorm door een proces van leidinggeven dat beoogt de invoeging en participatie van individuen en groepen te maximaliseren in de richting van de doelstellingen van de organisatie. Een Tayloriaanse 'van bovenaf' of 'van buiten uit' gewenste wijziging in het organisatorische patroon van taakverdeling en invloedsvrhoudingen, een verwaarlozing van de intermenselijke interactie en communicatie over en weer tot gevolg hebbende. Men concipieert gedrag als opgeroepen, veroorzaakt door deze kernmerken, werkwijze en structuur van de organisatie (Cornelis, van Dijk, Thierry en van der Vlist, 1977:33), organisaties zijn sociale controle-instrumenten om mensen zich op een bepaalde manier te laten gedragen.

Anderen (Swieringa en Jansen, 2005:21-22) noemen dit een klassieke kijk op organisatieverandering en de rol van de leidinggevende daarbinnen een rol waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor het doen en laten van de medewerkers. Mullins stelt dat de rol van de manager in de organisatieverandering is de behoeften en gedrag van de medewerker, het individu, aan te passen aan de vereisten van de organisatie (Mullins, 2007:85). De vraag is of je verantwoordelijk kunt zijn, ook als leidinggevende, voor de daden van een ander. Als een medewerker niet wil veranderen bijvoorbeeld flexibel wil zijn en de organisatie vraagt dat wel van hem, dan is dat allereerst het probleem van de medewerker. De medewerker kan hulp krijgen, opgeleid worden enzovoort maar wat er niet inzigt, kan ook een superleidinggevende niet toevoegen. Iedere organisatie wordt gekenmerkt door dualisme (Cornelis, 1977:7), enerzijds is er de organisatie met haar doelstellingen, mogelijkheden en beperkingen waar de leidinggevende vaak het boegbeeld van vormt en anderzijds zijn er de (individuele) medewerk(st)ers met hun eigen doelen, verwachtingen, behoeften en mogelijkheden. Laatstgenoemde factoren lopen vaak niet gelijk met de eerstgenoemde factoren, zo bleek al in paragraaf 2.4. Een betere afstemming tussen mens en organisatie is mogelijk door een overeenkomst tussen beiden te sluiten op basis van wederzijdse behoeften en verwachtingen. De medewerk(st)er wordt daardoor een doel in plaats van een middel, een doel in zichzelf. (Cornelis, 1977:16). Van de andere kant erkennen Swieringa en Jansen dat, naast het streven naar efficiency, het vermijden van conflicten een kenmerk van bureaucratie is (Swieringa en Jansen, 2005: 12-14), zoals de (rijks)overheid een bureaucratie is.

Eerdere paragrafen in dit hoofdstuk leren dat een leider van (organisatie)verandering die *geen* rekening houdt met individuele verschillen (drijfveren), de situatie waarin hij dingen doet of laat (rolmodel) en de sociale context waarin de verandering dient plaats te vinden, het gevaar loopt *geen* verandering te realiseren. Verder onderkennen Robbins en Judge dat voor succesvol management (Robbins en Judge, 2008:4) vooral goede interactie met medewerkers, nabijheid (Keller en Aiken) en positieve feedback (Keller en Aiken) op voorbeeldgedrag vanuit de leidinggevende nodig is. Zij zijn zowel bij teamvorming als bij teammanagement randvoorwaarden voor een adequaat functionerend organisatieonderdeel. De klassiekere wijzen van reorganiseren en gedrag veranderen worden daarmee in het kader van dit onderzoek verworpen.

#### 4.7 Samenvattend

Aan de hand van het IGO-model, het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie, zijn *alle* begrippen uit de centrale vraag, de deelvragen en de vooronderstellingen in dit hoofdstuk aan de orde gekomen. De

drie gekozen theorieën (2.6) zijn eerder door de auteur met elkaar in verband gebracht en gezet in het IGO-model, het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie. De verbanden uit het IGO-model worden door de in hoofdstuk 4 onderzochte begrippen en de gebruikte literatuur ondersteund. Het IGO-model en de gebruikte theorieën worden om die reden door de auteur aanvaard.

*Deelvraag 1* uit dit onderzoek, 'hoe werkt gedrag en gedragsverandering in organisaties?' is beantwoord. Gebleken is dat gedrag is 'dat wat je doet' en wat je doet verandert als gevolg van ervaring. En door ervaren, leer je en dus verander je. Die verandering kan leiden tot gewenst en tot ongewenst gedrag van zowel jezelf als de sociale omgeving (groep) waarin je verkeerd en dus ook tot door de organisatie gewenst of ongewenst gedrag van individuen en groepen. Naast dat veel van ons gedrag onbewust is, we nemen (eveneens onbewust) gedrag van elkaar over, dat maakt de invloed van rolmodellen van belang. Ook de eerste vooronderstelling uit dit onderzoek, die luidde, organisatieverandering is gedragsverandering, wordt door de literatuur en gebruikte theorieën uit dit hoofdstuk ondersteund. Deze vooronderstelling wordt dan ook door de auteur aanvaard.

Een ander belangrijk begrip naast 'gedrag' in het IGO-model is 'leren' (derde roze blok, figuur 6, bijlage 4). Als het individu, de groep of de organisatie doet wat hij altijd deed, dan krijgt het individu wat hij altijd kreeg en blijft de groep en de organisatie in hetzelfde vaak onbewuste automatische gedragspatroon (2.3, 4.2 en 4.4). Leren is voor gedragsverandering dan ook van groot belang, waarbij 'leren door waar te nemen, te ervaren en te doen' de voorkeur van de auteur geniet vanwege de grootste kans op beklijving van het geleerde. Iedereen kent echter op zijn eigen unieke wijze betekenis toe aan een waarneming, iedereen heeft immers een eigen wereldbeeld (MD, eerste roze blok uit figuur 6, bijlage 4). Daarnaast blijken zowel de situatie, de waarneming, de wijze waarop het betrokken individu hiermee omgaat, onderdeel van het leren. Het eigen wereldbeeld van de individuele medewerker en het feit dat hij op een unieke wijze gedreven is, maakt dat iedereen in een groep op een andere wijze beïnvloedbaar is, zo leren de verkregen inzichten. Aandacht en focus voor het leren vanuit de organisatie (lila blok uit figuur 6, bijlage 4) is daarom een randvoorwaarde bij organisatieverandering, de neuzen van de medewerkers gaan niet zomaar dezelfde kant op (4.3). Dit hoofdstuk heeft ook geleerd dat wanneer een organisatie tot gedragsverandering wil komen het zaak gebruik is te maken het moment waarop de medewerkers een nieuwe afweging maken, nieuwe gedragspatronen te stimuleren en te plannen, gewenste doelen en gedrag continue en consequent onder de aandacht van medewerkers te brengen (4.3, lila blok uit figuur 6 bijlage 4) en dat (nieuwe) gewoonten op twee manieren kunnen worden geleerd. Een

leider van (organisatie)verandering die *geen* rekening houdt met individuele verschillen (drijfveren), de situatie waarin hij dingen doet of laat (het rolmodel invulling te geven) en de sociale context waarin de verandering dient plaats te vinden (lila blok), loopt het gevaar *geen* verandering te realiseren. Een goede interactie met medewerkers, nabijheid en positieve feedback (lila blok uit figuur 6 bijlage 4) op voorbeeldgedrag vanuit de leidinggevende is nodig.

Ook is helder geworden dat ieder mens streeft naar groepsvorming op grond van een primaire menselijke behoefte en dat de angst om niet of niet meer bij een groep te horen ervoor zorgt dat groepsleden in hun vast gedragspatroon vervallen (4.4). Een groep houdt gedrag is stand en individuen in een groep nemen gedrag van elkaar over (2.3), conformeren zich. Formele organisatiestructuren komen echter maar zelden tegemoet aan deze menselijke behoeften, met alle gevolgen van dien op individueel, groeps- en organisatieniveau zoals ziekteverzuim en productiebeperkingen (4.4), die als voor de organisatie negatieve effecten genoemd kunnen worden. Organisaties zouden om deze reden aan groepsvorming tegemoet moeten komen. Wanneer een organisatie daarnaast ook nog teamvorming (adequaat op de taak gerichte groepsvorming) wil komen is het maken van heldere afspraken, die netjes worden nageleefd of die op een rechtvaardige manier worden gehandhaafd, absoluut noodzakelijk om vertrouwen in het team en legitimatie te laten ontstaan. Een teammanager die dat ondersteunt lijkt daarbij een randvoorwaarde (4.6). Dat heeft vervolgens ook betekenis voor het gedrag van de leidinggevende, zijn gedrag is adequaat als het in lijn is met van content (taak) en context (omgeving) waarin het team zich bevindt, functioneert.

Verder is duidelijk geworden dat voorwerknemers de veranderbereidheid, een rechtvaardige behandeling en de tevredenheid en betrokkenheid bij het werk en de organisatie van belang zijn naast de rolopvatting van de leidinggevende in een veranderingstraject (4.5 en 4.6). In 2.4 werd al helder dat individuen met 1<sup>e</sup> drijfveren die liggen in de bovenkant van hun drijfverenmatrix in het algemeen meer veranderingsbereid zijn dan individuen met eerste drijfveren onderin de matrix. Individueel en groepsgedrag, leren, het (voorbeeld) gedrag van de leidinggevend en andere rolmodellen zijn dus belangrijke factoren in een traject van gedragsverandering. In hoofdstuk 5 worden de resultaten uit de onderzochte MD-profielen van de beleidsmedewerkers, leidinggevend en HRM-adviseurs (eerste roze blok uit IGO-model) nader onder de loep genomen. Hiermee wordt inzicht gecreëerd in de drijfveren van deze onderzochte groepen, waarmee het aanwezige gedrag van deze groepen voorspeld kan worden. Aansluitend wordt in hoofdstuk 6, het gemeten drijfveren als voorspeller van gedrag uit hoofdstuk 5 naast de door I&M gewenste competenties en gedrag uit hoofdstuk 3 gelegd.

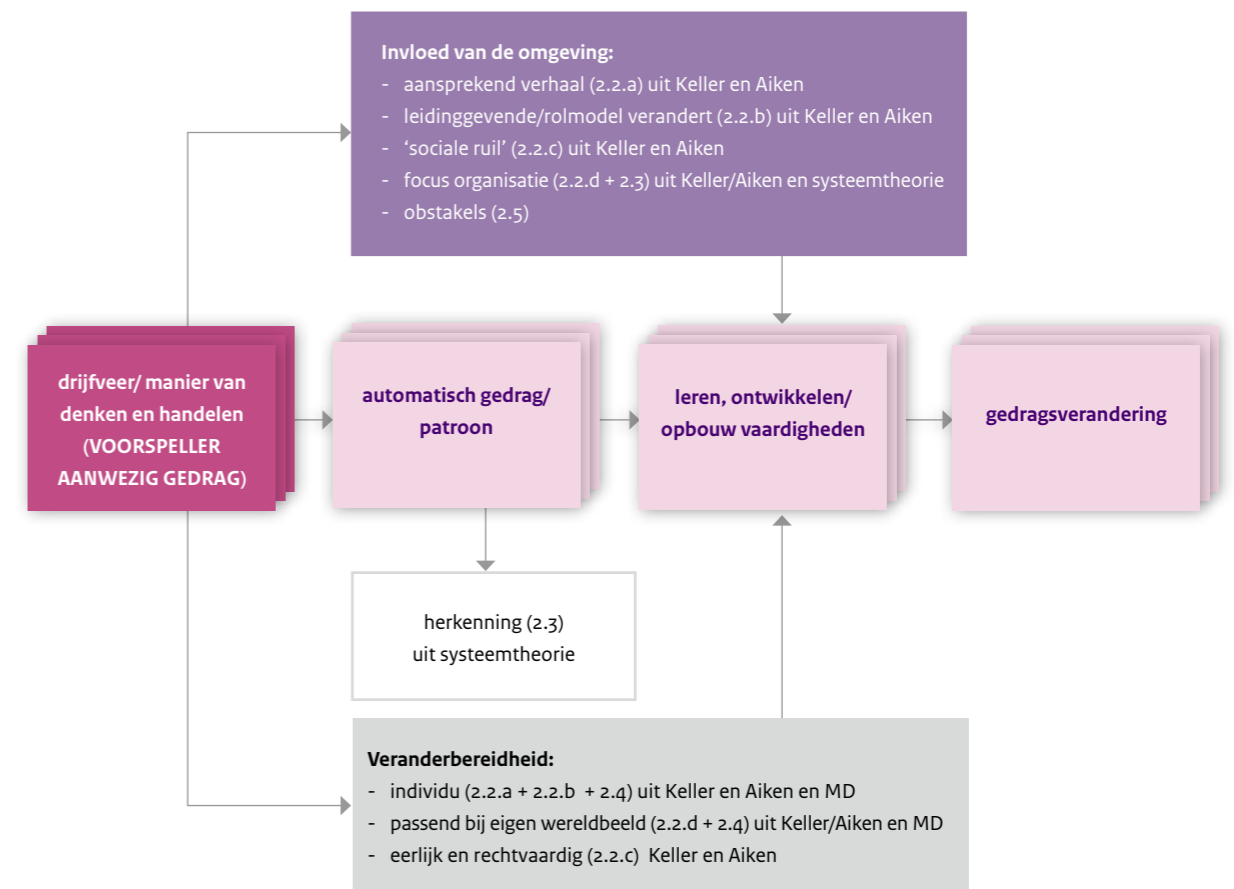
# Hoofdstuk 5

## Gemeten drijfveren als voorspeller van gedrag

Gedrag, zo bleek in het vorige hoofdstuk is een belangrijke factor in een traject van organisatieverandering. Wereldbeelden, waarden en percepties van mensen, als voorspellers van gedrag, competenties en gedragsvoorkeuren, worden wereldwijd op diverse manieren gemeten. De bekendste zijn Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) een indicator voor gedragsvoorkeur, het Big Five-model wat een beeld van persoonlijke gedragskenmerken oplevert, Insights Discovery, een competentie-meting en Management Drives (MD), een waarde- of drijfverenmeting waarmee gedrag voorspeld kan worden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de MD-methode om twee redenen. Enerzijds omdat de MD-methode door beide te onderzoeken voormalige departementen werden gebruikt wat enerzijds maakt dat er empirisch materiaal beschikbaar is. Anderzijds omdat daarmee gebruik gemaakt wordt van een HRM-instrument dat de verandering op het personele vlak kan ondersteunen c.q. ondersteunt (1.4). De empirie uit dit onderzoek krijgt vorm door gebruikmaking van de MD-testresultaten van beide voormalige departementen.

Daarmee worden in dit hoofdstuk vooral het meest linkse blok uit het IGO-model, zie hieronder, onderzocht.

In dit hoofdstuk worden allereerst de drijfveren, de MD-profielen als voorspeller van gedrag van de medewerkers, leidinggevend en de zogenaamde 1<sup>e</sup> lijns HRM adviseurs van beide voormalige te integreren departementen gepresenteerd. Waarna in hoofdstuk 6 tot analyse en tot vergelijking van deze gemeten profielen met de gewenste competenties (uit hoofdstuk 3) overgegaan wordt. Daarmee geeft dit hoofdstuk tevens antwoord op deelvraag 2 uit het onderzoek, te weten 'Hoe zien de Management Drives-profielen (MD-profielen) van de I&M-medewerkers eruit?' en de vooronderstelling dat 'Management Drives een bruikbaar instrument is bij gedragsverandering'. Er wordt inzicht geboden in mogelijk constructief, destructief en overdreven gedrag (2.4) van de, zoals uit deze drijfverenmeting blijkt, dominant oranje groepen (beleidsmedewerkers, leidinggevende en HRM-adviseurs) en een dominant groene groep (de HRM-adviseurs van voormalig VROM).



Figuur 6: Het IGO-model, model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie

## 5.1 De beschikbare gegevens

Aan de start van het scriptietraject, in september 2010, is nog niet helder of er voldoende empirie in de vorm van Management Drives profielen voorhanden zou zijn om een voldoende gefundeerd advies over gedragsverandering binnen I&M op te kunnen leveren. Bij beide voormalige departementen is het HRM-instrument geen verplichting en als zodanig niet wijd en zijd verspreid. Het wordt door een aantal leidinggevendenden ingezet om gedrag en manieren van werken in de groep, afdeling of directie bespreekbaar te maken. Bijvoorbeeld door bij overleggen van de afdeling/team de profielen aan de wand te hangen. Daarnaast wordt het ingezet aan de start en/of bij de (door) ontwikkeling van teams. Ook gebruikt ongeveer een kwart van de onderzochte leidinggevendenden de inzichten uit de MD-profielen in ontwikkelgesprekken met hun medewerkers.

Oorspronkelijk was het de bedoeling van de auteur om medewerkers van juridische afdelingen van beide voormalige departementen, beleidsmedewerkers van beide voormalige departementen en de leidinggevendenden van deze groepen op te nemen in dit onderzoek en met elkaar te vergelijken voor zover zij tot de voormalige onderdelen van beide voormalige departementen behoorden die met elkaar geïntegreerd zouden worden. In de zoektocht naar empirie bleken van de juridische afdelingen geen MD-profielen beschikbaar te zijn, maar wel van beleidsmedewerkers van beide departementen, leidinggevendenden van voormalig VROM en van zogenaamde 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van beide departementen. Door de auteur is de keuze gemaakt alle beschikbare individuele profielen van deze medewerkers (voorbeeld figuur 3) mee te nemen voor zover ze qua aantallen (aantal profielen per groep per departement) niet te ver uit elkaar zouden liggen. Daarnaast zijn voor deze groepen medewerkers groepsprofielen (voorbeeld figuur 5) gemaakt. Het maken van een organisatieprofiel (voorbeeld figuur 6) is gezien het beperkt aantal groepen waarvan profielen beschikbaar zijn niet mogelijk. Voor het maken van een advies aan de leidinggevendende is deze beperking niet relevant, voor het maken van een advies voor de totale I&M-organisatie is het aantal onderzochte profielen te beperkt om een specifieke uitspraak te doen.

In het integratietraject zijn vanuit voormalig VROM 2000 personen overgegaan naar I&M, het betreft vooral medewerkers van de beleidsafdelingen die werkzaam zijn in het directoraat generaal Ruimtelijke Ordening (DGRO) en het directoraat generaal Milieu (DGM). Van deze groep zijn totaal 162 Management Drives profielen beschikbaar. Dit is 8% van het personeelsbestand van voormalig VROM. Zij worden in dit hoofdstuk gepresenteerd en nader bekeken evenals de profielen van 72 leidinggevendenden (vooral DGRO en DGM) en 22 MD-profielen van zogenaamde 1<sup>e</sup> lijns

HRM-adviseurs vanuit voormalig VROM-onderdeel. De beleidskern van voormalig VenW bestond uit 400 personen, een vijfde van de personeelsbezetting van het voormalige departement van VROM. Er zijn 36 MD-profielen van medewerkers van het directoraat generaal Water (DGW), onderdeel van de beleidskern van voormalig VenW, beschikbaar. Dit is 9 % van het personeelsbestand van de voormalige beleidskern van VenW. Voor de analyse zullen voornoemde percentages van 8 en 9 % van het personeelsbestand van beide voormalige departementen gebruikt worden. Van de leidinggevendenden uit de beleidskern van voormalig VenW zijn slechts 2 MD-profielen beschikbaar. Aangezien het onmogelijk is om op basis van 2 profielen conclusies te trekken, wordt de groep leidinggevendenden van voormalig VenW in het verdere onderzoek buiten beschouwing gelaten. Er zijn 18 MD-profielen van 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van voormalig VenW meegenomen. Voor de beide groepen HRM-adviseurs van de voormalige departementen, 22 van voormalig VROM en 18 van voormalig VenW is daarmee een vergelijking te maken in dit hoofdstuk.

## 5.2 Individuele drijfverenmeting

Zoals aangegeven in paragraaf 2.4 worden door middel van het invullen van een MD-vragenlijst, zie bijlage 2, en een geautomatiseerde verwerking van de antwoorden, iemands individuele drijfverenpatroon zichtbaar. Gedrag, als een waarneembare uiting van een drijfveer, kan daarmee voorspeld worden. Het individuele drijfverenpatroon wordt gepresenteerd in een individueel drijfverenprofiel (voorbeeld in paragraaf 2.4 blz 16). Door van groepen medewerkers individuele profielen te cumuleren kunnen uitspraken gedaan worden over het te verwachten groeps-gedrag. De 1<sup>e</sup> drijfveren zoals die gemeten zijn voor individuele medewerkers, leidinggevendende en 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs in beide voormalige departementen zijn gerelateerd aan de werksituatie en zien er als volgt uit. Ter ondersteuning van het lezen van de tabellen en profielen kan bijlage 3 uitgekapt worden.

1 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen en percentages	totaal	oranje	geel	groen	blauw	rood	paars
Bel.medewerkers voormalig VROM	162 100%	77 48%	33 20%	35 22%	7 4%	6 4%	4 2%
Bel.medewerkers voormalig VenW	36 100%	13 36%	11 31%	6 17%	3 8%	2 5%	1 3%
Leidinggevendenden voormalig VROM	72 100%	44 61%	14 20%	11 15%	3 4%	-	-
HRM-adviseurs voormalig VROM	22 100%	4 18%	3 14%	10 45%	4 18%	1 5%	-
HRM-adviseurs voormalig VenW	18 100%	11 61%	2 11%	3 17%	2 11%	-	-

Voorgaande tabel laat zien dat bijna de helft (48 %) en daarmee een significant deel van de beleidsmedewerkers van voormalig VROM gedreven worden door het behalen van doelen en resultaten (oranje drijfveer). Voor de beleidsmedewerkers van voormalig VenW geldt dit voor ongeveer een derde (36%) van de bekeken profielen. Ook ruim de helft van de leidinggevendende (61%) uit voormalig VROM heeft een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer en is gedreven om doelen en resultaten bereiken, zo blijkt uit tabel 6. De profielen van de HRM-adviseurs van voormalig VROM laten zien dat bij deze adviseurs de helft van de onderzochte profielen een 1<sup>e</sup> groene drijfveer heeft, zij zijn gericht op harmonie en goede werkverhoudingen. Bij de HRM-adviseurs van voormalig VenW heeft de helft een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer en is gericht op het behalen van resultaten en doelen.

Ondanks dat de oranje drijfveer als sturende kleur bij een groot aantal mensen (149 van de totaal 310 gemeten profielen) aanwezig is, is er toch veel verschil tussen de betrokken groepen. Dat blijkt als de 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> en navolgende drijfveren verder worden verkend.

### Beleidsmedewerkers voormalig VROM

In tabel 6 werd helder dat een significant deel van de beleidsmedewerkers van voormalig VROM namelijk 48% gedreven worden door het behalen van doelen en resultaten (oranje drijfveer). Kijkend naar de 2<sup>e</sup> drijfveer van de voormalige beleidsmedewerkers van VROM (tabel 7a) wordt zichtbaar dat 38 medewerkers een 2<sup>e</sup> gele drijfveer hebben, wat betekent dat resultaten en doelen in verband worden gebracht met slimme ideeën en een vernieuwende aanpak. Verder hebben 33 beleidsmedewerkers een 1<sup>e</sup> gele drijfveer, gevolgd door een 2<sup>e</sup> oranje (tabel 7a). De zoektocht naar kennis en de waarheid (geel) wordt gevolgd door een praktische toepassing. Bij 35 beleidsmedewerkers is een groene drijfveer aan de orde (tabel 7a), zij worden gedreven door harmonie en goede onderlinge verhoudingen. Verder zijn er 7 medewerkers met een blauwe 1<sup>e</sup> drijfveer, die in drie gevallen gevolgd wordt door een groene 2<sup>e</sup> en oranje 3<sup>e</sup> drijfveer. De gedrevenheid door het creëren van zekerheid en duidelijkheid (blauw) wordt gecombineerd met een zoektocht naar anderen om mee samen te werken (groen) en vervolgens doelgericht aan de slag te gaan (oranje). De zes beleidsmedewerkers met een rood-oranje drijfverenlogica (tabel 7a), willen stevige actie met volle impact (rood) om vervolgens meer doelgericht en calculerend aan de slag te gaan (oranje). De paars-geel gedreven medewerkers uit de laatste kolom, zijn bescheiden en dragen bij aan een besloten en veilige sfeer (paars) en de helft van deze medewerkers zoekt daarvoor goede ideeën en concepten (geel).

Beleidsmedewerkers voormalig VROM						
1 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	Oranje	Geel	Groen	Blauw	Rood	Paars
1 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	77	33	35	7	6	4
2 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	Geel	Oranje	-	Groen	Oranje	Geel
	38	18		4	3	2
3 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	-	-	-	Oranje	-	-
				3		

### Beleidsmedewerkers voormalig VenW

Uit tabel 6 werd al duidelijk dat de beleidsmedewerkers van voormalig VenW voor ongeveer een derde (13) van het totaal aantal van 36 bekeken profielen een eerste oranje drijfveer hebben en gedreven worden door het behalen van doelen en resultaten. De vervolgdrijfveren voor deze groep medewerkers bekijkend (tabel 7b) wordt zichtbaar de oranje 1<sup>e</sup> drijfveer bij deze groep gecombineerd wordt met rood (2<sup>e</sup> kolom tabel 7b) en 5 maal voorkomt. Dit betekent dat het behalen van doelen en resultaten gecombineerd wordt met het maken van tempo en creëren van voldongen feiten. Daarnaast hebben 11 medewerkers een 1<sup>e</sup> gele drijfveer (3<sup>e</sup> kolom tabel 7b), ze worden vooral gedreven door hun zoektocht naar kennis en de waarheid. Bij zes van deze medewerkers wordt de 1<sup>e</sup> drijfveer geel gevolgd wordt door oranje (4<sup>e</sup> kolom tabel 7b). Het zoeken naar kennis en de waarheid (geel) wordt versterkt door een praktische toepassing (oranje). Tweemaal treedt de combinatie geel-oranje-groen op, het zoeken naar kennis en waarheid (geel), een praktische toepassing daarvan (oranje) wordt gecreëerd door draagvlak en medewerking te verkrijgen (groen). Daarnaast hebben 6 medewerkers een 1<sup>e</sup> groene drijfveer die in vijf gevallen wordt gevolgd door een oranje 2<sup>e</sup> drijfveer. Het streven naar harmonie en goede onderlinge verhoudingen (groen) wordt gecombineerd met het streven naar een gemeenschappelijk doel (oranje). Daarmee is de groep beleidsmedewerkers van voormalig VenW duidelijk een andere groep dan de beleidsmedewerkers van voormalig VROM.

Beleidsmedewerkers voormalig VenW						
1 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	Oranje	Geel	Groen	Blauw	Rood	Paars
1 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	13	11	6	3	2	1
2 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	Rood	Oranje	Oranje	-	Geel	Groen
	5	6	5		1	1
3 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	-	Groen	-	-	Oranje	-
		2			1	
4 <sup>e</sup> drijfveer/ aantallen	-	-	-	-	Groen	-
					1	

### Leidinggevend

Uit tabel 6 werd helder dat ruim de helft van de leidinggevende (61%) uit voormalig VROM een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer heeft en is gedreven om doelen en resultaten bereiken. Bij deze 44 managers wordt de 1<sup>e</sup> drijfveer in 15, een derde van de gevallen, gevolgd door een 2<sup>e</sup> gele drijfveer (tabel 8, 2<sup>e</sup> kolom) wat betekent dat resultaten en doelen (oranje) in contact worden gebracht met slimme ideeën en een vernieuwende aanpak (geel). Daarnaast kennen 14 leidinggevenden een 1<sup>e</sup> gele drijfveer, zij worden gedreven door een zoektocht naar kennis en waarheid. Bij 7 mensen wordt deze gevolgd door groen, de zoektocht naar kennis (geel) wordt gedeeld met anderen (groen). En de combinatie geel-groen-oranje die viermaal voorkomt wordt de zoektocht naar kennis en waarheid (geel), na deling van deze kennis met anderen (groen) vervolgd door een zoektocht naar een praktische toepassing (oranje). In 11 maal van de gevallen wordt de 1<sup>e</sup> groene drijfveer gevolgd door een 2<sup>e</sup> oranje drijfveer (tabel 8, 4<sup>e</sup> kolom). Deze leidinggevenden worden gedreven door harmonie en goede onderlinge verhoudingen (groen), hiertoe zoeken zij een gemeenschappelijk doel (oranje).

Tabel 8: Gemeten individuele logicavolgorde leidinggevenden voormalig VROM						
Leidinggevenden voormalig VROM						
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Oranje	Geel	Groen	Blauw	Rood	Paars
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	44	14	11	3	-	-
2 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	15	7	4	2	-	-
3 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	-	3	2	1	-	-

De drie managers met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer zijn gedreven om zekerheid en duidelijkheid te creëren (blauw). Bij 2 van de 3 managers wordt dat gevolgd door met anderen samen te werken (groen) en 1 leidinggevende gaat daartoe doelgericht aan de slag (oranje).

### 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VROM

Tabel 6 liet zien dat bijna de helft (45%) van deze adviseurs, groen als 1<sup>e</sup> drijfveer hebben, zij worden gedreven door harmonie en goede onderlinge verhoudingen. Bij drie medewerkers wordt groen, gevolgd door blauw. De wil tot goede verhoudingen (groen) wordt ingevuld door te regelen en te organiseren (blauw). Vier HRM'ers (tabel 9a, 3<sup>e</sup> kolom) hebben een 1<sup>e</sup> drijfveer waarbij het bereiken van doelen (oranje) bij twee personen gecombineerd wordt met het creëren van zekerheden door te plannen en te delegeren (blauw als 2<sup>e</sup> drijfveer). Eenzelfde aantal HRM'ers (tabel 9a, 4<sup>e</sup> kolom) kent een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer, het creëren van zekerheid en duidelijkheid gebeurt bij twee adviseurs door anderen te zoeken om mee samen te werken (groen).

Bij een enkele persoon wordt de gedrevenheid om zekerheid en duidelijkheid te creëren (blauw) gecombineerd met zoeken naar anderen om mee samen te werken (groen) en wordt daartoe doelgericht aan de slag gegaan (oranje).

Tabel 9a: Gemeten individuele logicavolgorde HRM-adviseurs voormalig VROM						
1 <sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VROM						
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Oranje	Geel	Groen	Blauw	Rood	Paars
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	44	14	11	3	-	-
2 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	15	7	4	2	-	-
3 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	-	3	2	1	-	-

Drie HRM-adviseurs van voormalig VROM hebben een 1<sup>e</sup> gele drijfveer, die gevolgd wordt door een 2<sup>e</sup> oranje. Het zoeken naar kennis en waarheid (geel) wordt bij hen ingevuld door een praktische toepassing (oranje). Daarnaast is 1 medewerker rood, blauw, groen gedreven. Deze medewerker wil stevige actie met volle impact (rood), organiseert, structureert en delegeert (blauw) en deelt de acties en genomen stappen met anderen (groen).

### 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VenW

Zoals zichtbaar werd in tabel 6 heeft de meerderheid van de HRM-adviseurs, 61% een eerste oranje drijfveer. Deze personen worden gedreven door het behalen van doelen en resultaten. Bij vier adviseurs wordt deze gevolgd door groen. Het willen bereiken van doelen (oranje) wordt gecombineerd door medestanders en draagvlak te zoeken (groen) en in een enkel geval gevolgd door (geel) te kijken naar ideeën om dit het beste te doen (tabel 9b, 2<sup>e</sup> kolom). Drie van de adviseurs worden gedreven door harmonie en goede onderlinge verhoudingen (groen), twee door kennis en waarheid (geel, tabel 9b, 4<sup>e</sup> kolom) en twee door het creëren van duidelijkheid en zekerheid (blauw). Beide laatstgenoemde 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs komen snel tot actie en handhaven (rood) indien nodig.

Tabel 9b: Gemeten individuele logicavolgorde HRM-adviseurs voormalig VenW						
1 <sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VenW						
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Oranje	Groen	Geel	Blauw	Rood	Paars
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	11	13	2	2	-	-
2 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	4	-	1	2	-	-
3 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	1	-	1	1	-	-

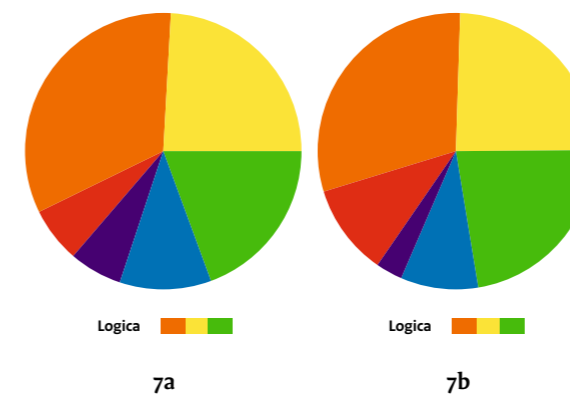
Uit bovenstaande uitleg mag blijken dat ondanks dat een groot aantal mensen binnen beide departementen oranje

als 1<sup>e</sup> sturende drijfveer hebben, ze zich als individuen anders gedragen omdat ze andere 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> en volgende drijfveren, zogenaamde steunkleuren, kennen. In de navolgende paragraaf wordt helder wat dit betekent voor het groepsverband waarin deze individuen functioneren.

## 5.3 Gemeten groepsprofielen

### 5.3.1 Beleidsmedewerkers

Het groepsgemiddelde van de beleidsmedewerkers van voormalige VROM, figuur 7a en voormalig VenW, figuur 7b laten zien dat medewerkers van beide voormalige departementen qua groepsprofiel nauwelijks van elkaar verschillen. Beide groepen zullen zich als een zogenaamde dominant oranje groep gedragen (Keijser en van der Vat, 2009:62-80), zie ook bijlage 3.



Figuur 7: Groepsprofiel beleidsmedewerkers: logica voormalig VROM (7a) en voormalig VenW (7b)

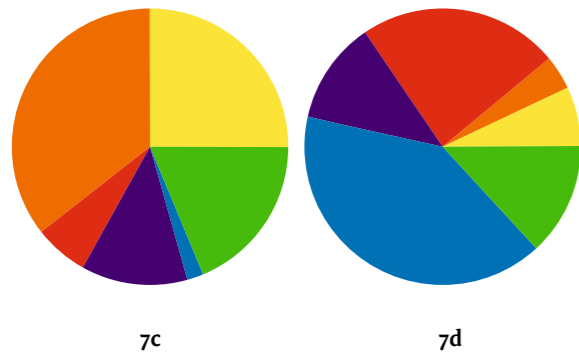
### Overeenkomsten in de groepsprofielen van de beleidsmedewerkers

Dominant oranje gedreven groepen zullen vooral tijd en aandacht besteden aan het stellen van doelen, ze streven vooruitgang en resultaatgerichtheid na, zijn ondernemend en 'willen is kunnen'. Daarbij zijn ze, pragmatisch en flexibel (onder)handelen gewaardeerd binnen de groep en hebben beide groepen een drang tot winnen. Vooral het 'wat' is van belang als ook 'het steeds beter worden'. Als een verbetering zichtbaar is voor een ieder binnen het team en ook aan ieder teamlid persoonlijk toegerekend kan worden, ontstaat al gauw een team. Competitie is belangrijk en 'winnen' is dan gelijk aan 'team'. Dat is dé kracht van een dominant oranje team. De zwakte zit in de individuele ambitie van lid uit de groep met een oranje 1<sup>e</sup> drijfveer. Deze heeft er vaak moeite met 'zijn' (persoonlijke) succes te delen met de anderen uit de groep. Hij strijkt graag zelf de 'eer' en 'beloning' op. Een medewerker met onvolwassen oranje gedrag (zie 2.4 en hierna) zal anderen, bijvoorbeeld de omgeving, de organisatie of de omstandigheden de schuld geven van eigen falen.

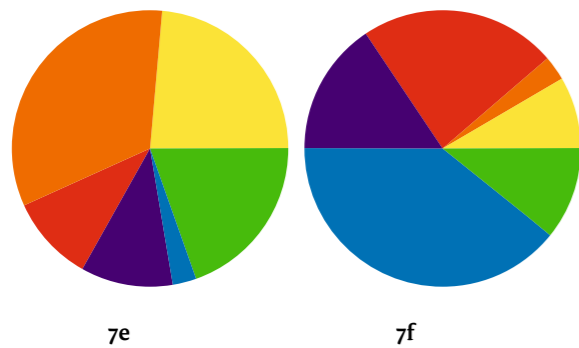
De oranje-geel-groen gedreven logica van de beide groepen genereert inzicht in de wijze waarop deze groepen hun gedrag zullen uiten. Voor oranje-geel-groen gedreven groepen kan zich dit volgens de MD-theorie op drie manieren manifesteren:

- Constructief gedrag (volwassen): er is een helder (team) doel en strategie; samen wordt gezocht naar hoe deze te bereiken; individuele doelen hebben een duidelijke relatie met de teamdoelen; teamleden geven elkaar waardering voor behaalde resultaten; successen worden gevierd (oranje). De doelen en strategie worden regelmatig vernieuwd en geëvalueerd (geel); en de vraag of we nog met de goede dingen bezig zijn gesteld en beantwoord. Er wordt naar elkaar geluisterd; emoties mogen er zijn; teamleden investeren in hun netwerk, ook als het niet gelijk tot resultaten leidt (groen). Het resultaat staat voorop en met een duidelijk beeld van dat resultaat wordt de individuele uitdaging (van het werk) die aansluit bij de teamuitdaging aangegaan.
- Destructief gedrag (onvolwassen): Individuen in de groep laten zichzelf en hun 'kunnen' niet zien, want er gebeurt toch niets mee; kansen blijven liggen en worden ontdoken; groepsleden zijn afwezig als het fout gaat of kan gaan en wijzen naar de ander als de schuldige (oranje). Van evaluatie is geen sprake (geel). Er wordt vooral gesproken over het eigen negatieve gevoel, luisteren naar anderen is er niet bij (groen).
- Overdreven gedrag (onvolwassen): De onderlinge competitie overheerst de groep; iedere (mogelijke) kans wordt aangegrepen om (individueel) te scoren; haantjesgedrag; de waan van de dag regeert (oranje). Voor visie en doelen op langere termijn is geen aandacht (geel). Individuen in de groep geven op elkaar af en komen er dan te laat achter dat er te weinig aandacht voor elkaar was (groen). Vervolgens wordt dat voor een korte tijd, 'het' nieuwe doel (oranje).

Het bij onvolwassen gedrag toevoegen van structuur en afspraken (blauw), die zorgt voor efficiëntie en dat zaken daadwerkelijk afgemaakt worden, en van focus (rood) waardoor niet alle kansen gepakt worden en keuzes worden gemaakt, besluiten worden genomen en daadkracht getoond, en door toevoeging van missie (paars) die ervoor zorgt dat niet alle 'goede' zaken zoals onderling vertrouwen en vertrouwen vanuit de omgeving door de waan van de dag (oranje) worden overvleugeld, is aan de orde. Of en wanneer er constructief, destructief of overdreven gedrag in deze groep ontstaat, is naast hun drijfverenlogica afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep (4.3). Om te bepalen of beide groepen daadwerkelijk uit zichzelf overgaan tot het toevoegen (van blauw, rood en paars) worden de energiebalansen van beide groepen naast elkaar gezet.



**Figuur 7:** Energiebalansen beleidsmedewerkers voormalig VROM: leveren energie (7c) en kosten energie (7d)



**Figuur 7:** Energiebalansen beleidsmedewerkers voormalig VenW: leveren energie (7e) en kosten energie (7f)

De energiebalansen laten zien, dat in grote lijnen beide groepen beleidsmedewerkers energie krijgen van dezelfde dingen, te weten oranje, geel en groen gedrag en handelen. Bij beide groepen is dat in overeenstemming met hun oranje-geel-groene logica (figuur 7a en 7b), deze medewerkers doen dus waartoe zij gedreven zijn en krijgen daar energie van. Beide groepen zijn volgens de MD-theorie in zichzelf niet gedreven om het eerder genoemde noodzakelijke blauw, rood en paars toe te voegen, de grafieken 7d en 7f laten zien dat beide groepen hier energie op verliezen. Daarbij zijn de beleidsmedewerkers van voormalig VROM nog wat minder dan de voormalige VenW'ers geneigd tot actie, doen, daadkracht (rood) en duidelijkheid en afmaken (blauw) en trouw, vertrouwd- en geborgenheid (paars). Daarmee zijn de voormalige VROM'ers zijn gedreven zich meer dan de voormalige VenW'ers af te zetten tegen regels, verantwoordelijkheden, structuur en ordening (blauw), want dat zit de flexibiliteit van oranje in de weg (Keijser en Van der Vat, 2009: 27-34). Echter als beide groepen het inzicht hebben of krijgen dat het toevoegen van blauw, rood en paars het bereiken van hun doelen zullen verhogen en hun resultaten kunnen verbeteren dan zullen zij in een constructieve stand door gebruik te maken van de flexibiliteit van oranje in staat zijn dit (volwassen) gedrag te vertonen.

**Verschillen in de groepsprofielen van de beleidsmedewerkers**

Die zijn er zeker ook. Bij de voormalig VenW beleidsmakers is er minder paars aanwezig in het groepsprofiel (zie figuur 7b). Dit valt mogelijk te verklaren doordat de medewerkers van DG-Water relatief kort bij elkaar zijn, en daarmee weinig gedeeld verleden, historie met elkaar hebben en dat de medewerkers zich minder verbonden hebben aan de organisatie. Binding en vertrouwde met elkaar is (nog) niet gegroeid, een identiteit is nog in ontwikkeling, geborgenheid op groepsniveau nog niet gecreëerd. Daarnaast komt in het groepsprofiel van de beleidsmedewerkers van voormalig VenW meer rood voor dan bij de VROM-collega's. Om de verschillen preciezer te duiden in het noodzakelijk om een laag dieper te kijken naar de 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> en overige drijfveren binnen de groepsprofielen.

**Beleidsmedewerkers voormalig VROM**

Uitgaande van de logicavolgorde van de groep (figuur 7a) die oranje-geel-groen is voor de 162 beleidsmedewerkers van voormalig VROM hebben er 77 oranje als 1<sup>e</sup> drijfveer (zie tabel 6), 33 een gele 1<sup>e</sup> drijfveer en 35 een groene 1<sup>e</sup> drijfveer. De 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> drijfveer voor deze groep medewerkers bevestigend (tabel 7a) wordt zichtbaar de oranje-geel drijfverencombinatie (2<sup>e</sup> kolom tabel 7a) 38 keer voorkomt en de geel-oranje (3<sup>e</sup> kolom tabel 7a) 18 keer. De beleidsmakers met deze profielen kunnen, volgens de MD-theorie, gemakkelijk met elkaar schakelen. Een dergelijke schakelmogelijkheid, over de band van de drijfveren, is het met de blauw-groen-oranje (5<sup>e</sup> kolom), rood-oranje (6<sup>e</sup> kolom) en paars-geel (laatste kolom) gedreven medewerkers ook. Allen delen dezelfde kleur(en) drijfveren, ze zijn daardoor in staat gemakkelijk met elkaar te schakelen in het werk. Schakelen met de rest van de groep beleidsmedewerkers ligt voor de groen gedrevenen (4<sup>e</sup> kolom tabel 7a) veel lastiger. Zij vinden op drijfveer-niveau alleen aansluiting met de blauw-groen-oranje gedreven collega's uit de 5<sup>e</sup> kolom en dat zijn er slechts 4. Daarmee bestaat, volgens de MD-theorie, de kans dat deze vrij grote groep (35 van de 162 medewerkers) blijft hangen in 'erover praten' en niet tot resultaat komt, wat vervolgens weer tot wrijving leidt met de oranje gedreven medewerkers uit de groep die wel resultaten nastreven.

Tabel 7a: Gemeten individuele logicavolgorde beleidsmedewerkers voormalig VROM						
Beleidsmedewerkers voormalig VROM						
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Oranje	Geel	Groen	Blauw	Rood	Paars
	77	33	35	7	6	4
2 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Geel	Oranje	-	Groen	Oranje	Geel
	38	18	-	4	3	2
3 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	-	-	-	Oranje	-	-
	-	-	-	3	-	-

Wanneer de groep voormalig VROM beleidsmedewerkers daadwerkelijk blauw, rood en paars wil toevoegen lukt dit het beste door de medewerkers met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer in te zetten om meer structuur en ordening in te brengen. Rood kan toegevoegd door tussenkomst van de rood(-oranje) gedreven medewerkers. Het zijn er weliswaar niet veel (6 van de 162) maar vooral de drie met de rood-oranje drijfverencombinatie kunnen de groep met voortvarendheid tot betere resultaten leiden wat de grote groep medewerkers met een oranje 1<sup>e</sup> drijfveer (77) kan stimuleren tot ander gedrag (verbetering). De invloed van de paars-geel gedreven medewerkers (2) op de geel gedreven medewerkers (33) of de oranje-geel gedreven medewerkers (38) zal beperkt zijn tenzij extern, bijvoorbeeld via de manager, gestuurd wordt op deze kleur. De groep is er tenslotte niet uit zichzelf toe gedreven (figuur 7d).

**Beleidsmedewerkers voormalig VenW**

Ook in deze groep is de oranje drijfveer de verbindende schakel die alleen bij medewerkers met een 1<sup>e</sup> blauwe (tabel 7b, 5<sup>e</sup> kolom) of paarse drijfveer (laatste kolom) niet voorkomt. De 3 blauw gedreven medewerkers schakelen überhaupt lastig met de groep en de vraag is of de paars-groen gedreven medewerker uit de laatste kolom van tabel 7b in deze groep wel de voor hem noodzakelijke vertrouwde en geborgenheid (paars) vindt.

Tabel 7b: Gemeten individuele logicavolgorde beleidsmedewerkers voormalig VenW						
Beleidsmedewerkers voormalig VenW						
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Oranje	Geel	Groen	Blauw	Rood	Paars
	13	11	6	3	2	1
2 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Rood	Oranje	Oranje	-	Geel	Groen
	5	6	5	-	1	1
3 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	-	Groen	-	-	Oranje	-
	-	2	-	-	1	-
4 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	-	-	-	-	Groen	-
	-	-	-	-	1	-

Het daadwerkelijk toevoegen van blauw, rood en paars is in deze groep alleen mogelijk over de band van oranje(-rood). Wanneer deze beleidsmakers het inzicht krijgen of hebben dat ze als team effectiever functioneren als meer structuur en ordening (blauw) en vertrouwen (paars) door hen wordt toegevoegd, gaan zij ander (constructiever) gedrag als groep vertonen. Lukt dat niet dan zal de groep als totaal niet tot doorvertaling en uitwerking komen en wordt het werk waarvoor ze staan, uiteindelijk niet afgemaakt (blauw). Hierbij kan de toevoeging van rood door de 5 oranje-rood gedreven medewerker cruciaal zijn, als zij het inzicht hebben en met daadkracht aan de slag gaan, kan de groep tot resultaat komen, tenzij ze zich af laten leiden door de waan van de dag (oranje). Naast inzicht is externe sturing,

bijvoorbeeld door de leidinggevende, aan de orde. De groep is van de MD-theorie uit zichzelf niet gedreven (figuur 7f) om blauw, rood of paars toe te voegen.

**5.3.2 Tussenconclusie empirie beleidsmedewerkers**

De beleidsmedewerkers van zowel voormalig VROM als voormalig VenW zijn dominant oranje gedreven wat betekent dat ze vooral tijd en aandacht zullen besteden aan het stellen van doelen en het nastreven van vooruitgang, verbetering en resultaat. Ze zijn ondernemend en voor hen geldt 'willen is kunnen'. Beide groepen hebben een oranje-geel-groene groepslogica, die ook terugkomt in hun energie leverende energiebalansen. Beide groepen worden uit zichzelf niet gedreven tot het noodzakelijk blauw, rood en paars handelen, want hen niet automatisch tot een team maakt. Een effectief op de taak gericht team worden kost hen energie. Volgens de MD-theorie is hun grootste valkuil dat ze zó gericht zijn op resultaten dat hun gedrag op voorhand niet als constructief geduid kan worden. Of en wanneer er constructief, destructief of overdreven gedrag ontstaat, is naast de oranje-geel-groene drijfverenlogica van de groep afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep. Daarnaast zal onder medewerkers alleen constructief gedrag ontstaan als (Keijser en Van der Vat, 2009:31):

- de leidinggevende op individueel en groepsniveau op een passende wijze stuurt;
- de medewerkers een taak hebben die past bij hun dominanten drijfveren;
- de groepsleden überhaupt geëquipeerd zijn voor hun taak (qua vaardigheden) en
- elk groepslid aan bod komt.

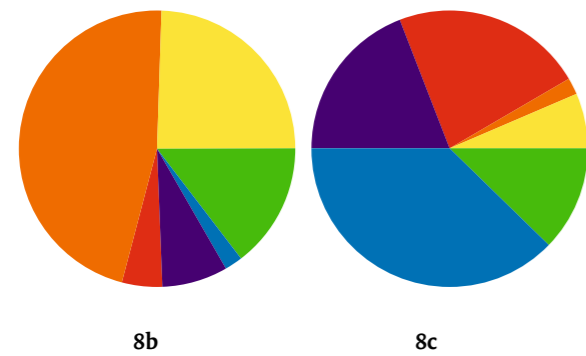
**5.3.3 Leidinggevend**

Het groeps-gemiddelde van de leidinggevend van voormalig VROM, zowel afdelingshoofden als directeuren, laat een vrijwel gelijk groepsprofiel (figuur 8a en bijlage 5) en eenzelfde groepslogica zien als de beleidsmedewerkers (figuur 7) van de beide departementen. De oranje 1<sup>e</sup> drijfveer is zelfs nog dominant aanwezig dan bij de beleidsmedewerkers.



**8a**  
**Figuur 8:** Groepsprofiel leidinggevend voormalig VROM

De dominant oranje gedreven groep managers voegt resultaatgerichtheid toe aan de al op resultaatgerichte groep beleidsmedewerkers met het gevaar dat de waan van de dag de overhand krijgt. Het bij elkaar brengen van dominant oranje gedreven beleidsmedewerkers met de nog dominantier gedreven oranje leidinggevende is daarmee vooral 'meer van hetzelfde'. Het voordeel is dat beide groepen (medewerkers en leidinggevenden) elkaar(s gedrag) herkennen. Ze begrijpen elkaar snel en hebben weinig woorden nodig, aldus de MD-theorie. De managers met hun oranje-geel-groene groepslogica gaan uit zichzelf de beleidsmedewerkers versterken op hun oranje-geel-groene wijze van werken. Zij zullen uit zichzelf slecht zijn in het brengen van structuur en maken van afspraken (blauw) en in controle (van werk) en handhaving (van regels en afspraken), actie en daadkracht (rood) en het scheppen van een stabiele situatie (paars). Het toevoegen van blauw, rood en paars zou ze als afdeling of directie effectiever maken.



**Figuur 8:** Energiebalansen management voormalig VROM: leveren energie (8b) en kosten energie (8c)

Daarvoor is, volgens de theorie, allereerst nodig om inzicht te creëren bij de leidinggevenden. Inzicht in het nut en de noodzaak van het toevoegen van blauw, rood en paars gedrag/handelen. Want daartoe zijn deze managers namelijk uit zichzelf niet toe gedreven. Net als bij de beleidsmedewerkers verliezen de leidinggevenden (figuur 8c) energie op blauw, paars en rood gedrag en handelen. Daarnaast krijgen de managers, in verhouding tot de medewerkers, nog meer energie van het behalen van hun doelen en het scoren van resultaten (figuur 8b). Zijn zij gedreven tot verbetering en vooruitgang en het ontvangen van applaus. Deze managers sturen uit zichzelf dus vooral op het behalen van resultaten, ze verliezen namelijk nauwelijks energie op oranje. Mensen om hen heen zien deze groep leidinggevenden al gauw als opportunistisch, en leiders die eerst en vooral voor zichzelf gaan. De noodzaak van toevoeging op blauw en rood gaan ze ook erkennen op het moment dat niet langer applaus krijgen voor de resultaten die ze laten zien. Dat niet langer krijgen van applaus zal niet vanuit de op eenzelfde wijze pragmatisch

redenerende medewerkers gebeuren en moet dus van elders komen. Elders uit de eigen organisatie (naast hoger management) of uit andere, in de ogen van de leidinggevenden, belangrijke spelers uit de werkomgeving. Want goed is goed genoeg in de ogen van deze managers. Hoewel, deze groep zal ook vanuit de eigen drijfveer (oranje) tot verbetering wil komen en niemand nodig heeft om ze tot verbetering aan te sporen. Scoren ze bijvoorbeeld voor klanttevredenheid van 'n acht, dan willen ze vanuit eigen motivatie voor 'n negen gaan.

Uitgaande van de logicavolgorde (figuur 8a en bijlage 5) oranje-geel-groen van de totaal 72 leidinggevenden voormalig VROM hebben er 44 oranje als 1<sup>e</sup> drijfveer (zie tabel 8), 14 een gele 1<sup>e</sup> drijfveer en 3 een blauwe. De 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> drijfveer voor de leidinggevenden bekijkend (tabel 8) wordt zichtbaar de oranje-geel drijfverencombinatie (2<sup>e</sup> kolom tabel 8) 15 keer voorkomt en de geel-groen (3<sup>e</sup> kolom tabel 8) 7 keer en geel-groen-oranje 3 keer. Een groen-oranje combinatie komt 4 maal voor, een groen-oranje-gele 2 maal. Van de leidinggevende met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer vinden de 2 blauw-groene en de blauw-groen-oranje elkaar en de rest van de groep op drijfverenkleur. De hoofden kunnen gemakkelijk, op één leidinggevende na (de blauw gedreven manager zonder groen en/of oranje, 5<sup>e</sup> kolom, 1<sup>e</sup> rij), onderling en met elkaar schakelen.

Tabel 8: Gemeten individuele logicavolgorde leidinggevenden voormalig VROM						
Leidinggevenden voormalig VROM						
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Oranje	Geel	Groen	Blauw	Rood	Paars
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	44	14	11	3	-	-
2 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	15	7	4	2	-	-
3 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	-	3	2	1	-	-

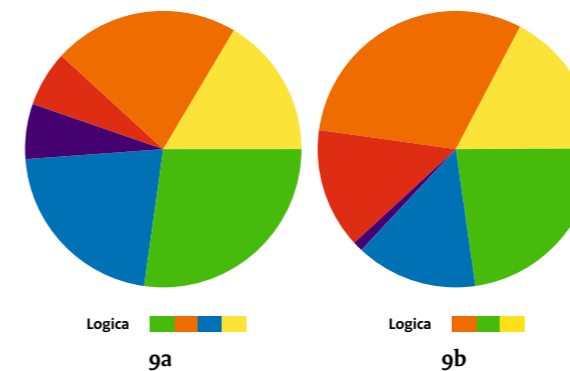
Opvallend is de totale afwezigheid van rood en paars in de drijfverenlogica's van deze groep leidinggevenden. Hierdoor ontbreken rode waarden als daadkracht, actiegerichtheid, (af)dwingen (regels en afspraken), aanspreken, handhaven (straffen en belonen) en paarse als trouw, eer, geborgenheid, traditie, identiteit en opoffering. Het daadwerkelijk toevoegen van blauw, rood en paars op groepsniveau is minder relevant omdat de mensen in deze groep zelden of nooit als groep optreden. Het toevoegen van blauwe, rode en paarse op individueel niveau is wel aan de orde en kan, nadat inzicht is verkregen en in een constructieve gedragsstand, vooral bij diegene met een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer plaatsvinden. Enerzijds vanwege de bij hen (oranje) aanwezige resultaatgerichtheid en flexibiliteit, anderzijds vanwege hun individuele wens tot verbetering en verhogen van de efficiency, zo stelt de MD-theorie.

#### 5.3.4 Tussenconclusie empirie leidinggevenden

De leidinggevenden van voormalig VROM zijn net als de medewerkers dominant oranje gedreven. De 1<sup>e</sup> oranje drijfveer is zelfs dominantier aanwezig dan bij de beleidsmedewerkers. De leidinggevende is daarmee vooral 'meer van hetzelfde' in relatie tot de medewerkers. De groepslogica van de leidinggevenden is oranje-geel-groen, deze komt ook terug in de energieleverende balans. De leidinggevenden worden als groep niet uit zichzelf gedreven tot blauw, rood en paars handelen. Vooral aan blauwe taken als structuren, organiseren en regelen heeft de groep een broertje dood, zo stelt de MD-theorie. Hun gedrag als groep kan op voorhand niet als constructief geduid worden. Of destructief of overdreven gedrag daadwerkelijk ontstaat, is naast de oranje-geel-groene drijfverenlogica van de groep leidinggevenden afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep. Optreden als groep is voor de leidinggevenden als zodanig sowieso minder relevant omdat zij zelden als groep op zullen treden, zeker niet richting medewerkers.

#### 5.3.5 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs

Het groeps gemiddelde van de 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs laat voor voormalig VROM, figuur 9a, een duidelijk ander beeld zien dan het groeps gemiddelde van de 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van voormalig VenW, figuur 9b. De HRM-adviseurs van voormalig VROM zijn te categoriseren als een dominant groen gedreven groep (Keijser en van der Vat, 2009:80-97), de HRM-adviseurs van voormalig VenW als een dominant oranje gedreven groep (Keijser en van der Vat, 2009:62-80).



**Figuur 9:** Groepsprofiel HRM-adviseurs voormalig VROM (9a) en voormalig VenW (9b)

#### 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VROM

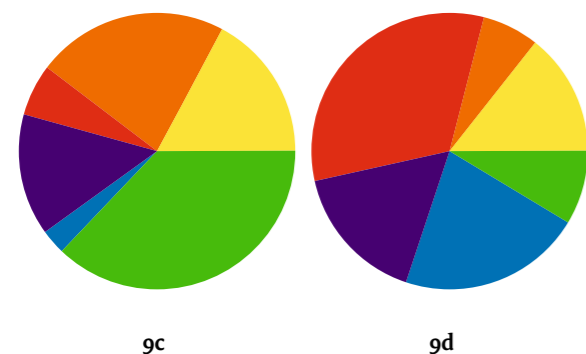
Dominant groen gedreven groepen (figuur 9a en bijlage 6) zullen vooral tijd en aandacht besteden aan het menselijke aspect, zowel van de leden van de groep als van de groep als totaal, zo stelt de MD-theorie. Het in harmonie met de anderen zijn en als teamlid gewaardeerd en geaccepteerd worden door je als teamlid te voegen naar de vaak

impliciete normen van de groep zijn van belang. Groene teams denken en handelen voor anderen en verwachten dat anderen dat ook voor hen doen. Zo niet dan volgt teleurstelling en een gevoel van 'niet waarderen'. Groen staat niet graag alleen en gelooft in de kracht van massa, strijdt voor het team, én is er, altijd. Een kracht van groen. De zwakte van groene groepen zit in de beïnvloedbaarheid, want wat groene groepen voor strijden, bepalen ze zelf en dat kan even duren voordat dat bepaald is, 'we praten er nog over'. Verder zijn de leden van een groene groep weinig kritisch naar elkaar want dat verstoort de harmonie. De groen-oranje-blauw-geel gedreven groep HRM-adviseurs van voormalig VROM kunnen hun gedrag op drie manieren uiten (Keijser en Van der Vat, 2009:27-34):

- Constructief gedrag (volwassen): het team creëert harmonie waarbij de individuele verantwoordelijkheden behouden blijven; teamleden letten goed op signalen binnen en buiten het team, voelen aan wat de ander bijdraagt en wat van henzelf verwacht wordt, nemen geen verantwoordelijkheden over, helpen wel (groen). Kijken of ze effectiever kunnen zijn in samenwerking en hulp geven (oranje), structureren die hulp en samenwerking op een harmonieuze wijze; afspraken worden gemaakt en gehouden (blauw). Regelmatig wordt de samenwerking en wijze van omgang met elkaar geëvalueerd (geel).
- Destructief gedrag (onvolwassen): Groepsleden helpen elkaar alleen als erom gevraagd wordt, spreken vooral buiten de groep over elkaar, niet met elkaar; er heerst een negatieve sfeer; men is teleurgesteld in elkaar en de wijze waarop de omgang met elkaar plaatsvindt (groen). 'Duiken' bij werkverdeling en wijzen naar elkaar (oranje) zijn aan de orde. In een destructieve stand verschuilen leden van deze groep zich achter regels en procedures (blauw), reageren koud op externen (van buiten de groep) en hebben overal kritiek op (geel).
- Overdreven gedrag (onvolwassen): Ieder signaal wordt opgepakt en besproken en tevredenheid in de groep treedt pas op als iedereen het naar zijn zin heeft (groen). Alles wordt 'wel even geregeld' door groepsleden die zichzelf onmisbaar achten (oranje). Afspraken, procedures en regels worden aan de laars gelapt (blauw), het gaat immers om de mens (groen) en niet om de regels. En alle creativiteit (geel) wordt op het menselijke aspect ingezet.

Bij onvolwassen gedrag is het toevoegen van missie (paars) en focus (rood) aan de orde. Paars waardoor de groep realiseert dat zwijgen ook een vorm van communicatie is en gesprekken in kleinere kring met veel aandacht voor binding, gevoel en taal ontstaan. Rood waardoor de groep met meer kracht gaat strijden voor het te bereiken ideaal. Of en wanneer er constructief, destructief of overdreven gedrag in deze groen-oranje-blauw-gele groep ontstaat, is naast hun drijfverenlogica afhankelijk van de situatie en de

sociale omgeving van de groep, zo leerde paragraaf 4.3. Om te bepalen of het uit zichzelf toevoegen van rood en paars tot de mogelijkheden behoort, wordt de energiebalans en de vervolgdrijfveren van de adviseurs nader bekeken.



**Figuur 9:** Energiebalansen HRM-adviseurs voormalig VROM: leveren energie (9c) en kosten energie (9d)

De energiebalans (figuur 9c) laat zien dat de 22 HRM-adviseurs van voormalig VROM energie krijgen van groen, oranje en geel gedrag en handelen. Dat is deels in overeenstemming met hun groen-oranje-blauw-gele logicavolgorde (figuur 9a), ten aanzien van blauw is er sprake van disbalans. Bij rood, blauw en paars handelen, gaat energie verloren, dit gedrag zal de groep niet uit zichzelf laten zien. Actiegerichtheid en focus (rood) en het afmaken van het werk en afspraken nakomen (blauw) en het creëren van geborgenheid en vertrouwen (paars) gaat in deze groep niet vanzelf. Er is grote kans op onvolwassen gedrag ten aanzien van blauw (omdat deze wel in de logica zit en energie kost). Het toevoegen van rood en paars lijkt lastig, dit is in tegenkracht met 1<sup>e</sup> groene drijfveer van deze groene groep ('snelheid en regels gaan niet voor mensen'), zo stelt de MD-theorie. Om dit beter te kunnen duiden worden de vervolgdrijfveren nader bekeken.

Tabel 9a: Gemeten individuele logicavolgorde HRM-adviseurs voormalig VROM						
1 <sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VROM						
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Oranje	Geel	Groen	Blauw	Rood	Paars
	44	14	11	3	-	-
2 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Geel	Groen	Oranje	Groen	-	-
	15	7	4	2	-	-
3 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	-	Oranje	Geel	Oranje	-	-
	-	3	2	1	-	-

Daarbij wordt zichtbaar dat totaal 10 personen uit deze groep van 22, blauw als 1<sup>e</sup> of 2<sup>e</sup> drijfveer hebben, het toevoegen van blauw lijkt daarmee goed mogelijk, mits de groep er constructief mee om wil gaan en dat is zeer de vraag, aangezien ze op blauw energie verliezen. Alle leden van de

groep vinden elkaar in de groen-oranje-blauw-gele logica omdat op individueel niveau steeds tenminste 2 van deze kleuren in de individuele logica aanwezig is, wat het onder elkaar schakelen vergemakkelijkt. Het toevoegen van rood is mogelijk via het de persoon met de rood-blauw-groene logica (tabel 9a, 6<sup>e</sup> kolom) en/of door inzicht dat dit nodig is te generen bij de 4 personen met een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer. Zij zijn met hun 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> drijfveer zo gedreven tot verbetering en flexibel genoeg. Het toevoegen van paars is deze groep lijkt lastig hoewel de energiebalansen op dit punt een haast gelijke taartpunt kennen, de groep heeft niets met paars.

**1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VenW**

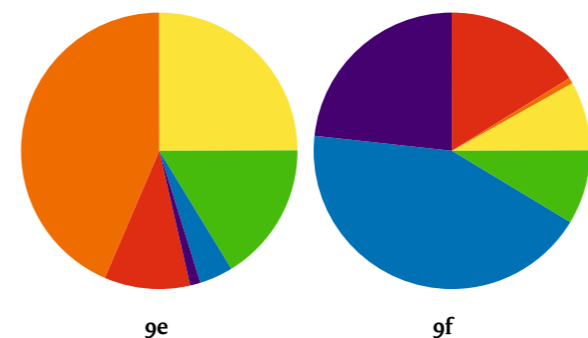
Dominant oranje gedreven teams, zoals deze groep 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs (figuur 9b en bijlage 6), zullen vooral tijd en aandacht besteden aan het stellen van doelen. Ze streven vooruitgang en resultaatgerichtheid na, zijn ondernemend. Daarbij wordt pragmatisch en flexibel (onder)handelen gewaardeerd binnen de groep en hebben beide groepen een drang tot winnen. Vooral het 'wat' is van belang als ook 'het steeds beter worden'. Als een verbetering zichtbaar is voor een ieder binnen het team en ook aan ieder teamlid persoonlijk toegerekend kan worden, ontstaat al gauw een team. Competitie is belangrijk en 'winnen' is dan gelijk aan 'team', en 'willen is kunnen'. Dat is dé kracht van een dominant oranje team, zo stel de MD-theorie. De zwakte zit in de individuele ambitie van lid uit de groep met een oranje 1<sup>e</sup> drijfveer, doordat groen bij deze groep de 2<sup>e</sup> kleur in de groepslogica is zullen de adviseurs uit deze groep naar verwachting graag de harmonie behouden en minder (in vergelijking tot de beleidsmedewerkers) de eigen doelen nastreven. Een preciezere duiding van de vervolgdrijfveren is hiervoor nodig en volgt hierna.

De oranje-groen-geel gedreven logica van de HRM-adviseurs van voormalig VenW geeft inzicht in de wijze waarop deze groepen hun gedrag zullen uiten. Dat kan volgens de MD-theorie op drie manieren gebeuren:

- Constructief gedrag (volwassen): er is een helder (team) doel en strategie; samen wordt gezocht naar hoe deze te bereiken; individuele doelen hebben een duidelijke relatie met de teamdoelen; teamleden geven elkaar waardering voor behaalde resultaten; successen worden gevierd (oranje). Er wordt naar elkaar geluisterd (groen); ook naar diegene die normaal wat stiller is, ook zijn bijdrage wordt gewaardeerd en kan tot resultaat leiden; het resultaat staat voorop en met een duidelijk beeld van dat resultaat wordt de individuele uitdaging (van het werk) die aansluit bij de teamuitdaging aangegaan; er is aandacht voor emoties en voor het netwerk ook als dit niet direct iets oplevert (groen). De doelen en strategie worden regelmatig vernieuwd en geëvalueerd (geel); de vraag of we nog met de goede dingen bezig zijn gesteld en beantwoord.

- Destructief gedrag (onvolwassen): Individuen in de groep laten zichzelf en hun 'kunnen' niet zien (oranje), want er gebeurt toch niets mee; kansen blijven liggen en worden ontdoken; zijn afwezig als het fout gaat of kan gaan en wijzen naar de ander als de schuldige. Er wordt vooral gesproken over het eigen negatieve gevoel, luisteren naar anderen is er niet bij (groen). Van evaluatie is geen sprake (geel), hooguit wordt verzucht dat 'hier echt niet nagedacht wordt'.
- Overdreven gedrag (onvolwassen): De onderlinge competitie overheerst de groep (oranje); iedere (mogelijke) kans wordt aangegrepen om (individueel) te scoren; haantjesgedrag; de waan van de dag regeert. Individuen in de groep geven op elkaar af en komen er dan te laat achter dat er te weinig aandacht voor elkaar was (groen). Vervolgens wordt dat voor een korte tijd, 'het' nieuwe doel (geel); voor visie en doelen op langere termijn is geen aandacht.

Het bij onvolwassen gedrag toevoegen van structuur en afspraken (blauw), dat zorgt voor efficiëntie en dat zaken daadwerkelijk afgemaakt worden, focus (rood) waardoor niet alle kansen gepakt worden en keuzes worden gemaakt, besluiten worden genomen en daadkracht getoond, en missie (paars) die ervoor zorgt dat niet alle 'goede' zaken zoals onderling vertrouwen en vertrouwen vanuit de omgeving door de waan van de dag (oranje) worden overvleugeld, is aan de orde. Of en wanneer er constructief, destructief of overdreven gedrag in deze oranje-groen-geel gedreven groep ontstaat, is naast hun drijfverenlogica afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep (4.3). Om te bepalen of beide groepen daadwerkelijk overgaan tot het toevoegen (van blauw, rood en paars) worden de energiebalansen van de groep nader bekeken.



**Figuur 9:** Energiebalansen HRM-adviseurs voormalig VenW: leveren energie (9e) en kosten energie (9f)

De energiebalans (figuur 9) laat zien dat de groep van totaal 18 leden energie krijgt van wat ze toe gedreven zijn, van oranje, geel en groen handelen en gedrag. Dit is dus in overeenstemming met hun drijfverenlogica (figuur 9b). De groep is niet gedreven om blauw (degelijkheid, detail, echt afmaken, secuur), paars (vertrouwelijk- en geborgenheid)

en rood (tempo en focus) uit zichzelf toe te voegen, figuur 9f laat zien dat de groep op alle drie energie verliest. Constructief gedrag, zoals het nakomen van afspraken over personele zaken (blauw) zal na het krijgen of hebben van inzicht door groepsleden met een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer kunnen plaatsvinden omdat dat tot betere resultaten leidt en deze groepsleden daartoe de flexibiliteit hebben. Uit navolgende tabel blijkt dat de helft van groep oranje als 1<sup>e</sup> drijfveer heeft.

Tabel 9b: Gemeten individuele logicavolgorde HRM-adviseurs voormalig VenW						
1 <sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs voormalig VenW						
1 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Oranje	Groen	Geel	Blauw	Rood	Paars
	11	13	2	2	-	-
2 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Groen	-	Oranje	Rood	-	-
	4	-	1	2	-	-
3 <sup>e</sup> drijfveer/aantallen	Geel	-	Groen	Oranje	-	-
	1	-	1	1	-	-

Daarnaast heeft 10% van de groep een blauw-rode drijfverencombinatie. Schakelen tussen deze 2 leden van de groep met de rest is voor een van hen in ieder geval moeizaam vanwege de afwezigheid van gedeelde drijfveer met de rest van de groep. In een onvolwassen setting zijn deze twee medewerkers diegene die loyaal (blauw) en met daadkracht (rood) het werk voor de rest actief oppakken (rood) en afmaken (blauw). Opvallend is de totale afwezigheid van paars in deze groep en de negatieve connotatie (figuur 9f en bijlage 6) die de groep heeft met traditie en teamgevoel.

**5.3.6 Tussenconclusie 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs**

De 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van voormalig VROM zijn dominant groen gedreven wat betekent dat zij vooral tijd en aandacht zullen besteden aan mensen, zowel aan de leden van de groep als van de groep als totaal, zo zegt de MD-theorie. De groep heeft een groen-oranje-blauw-gele logica die behalve voor blauw ook terug komt in de energiebalans aan de energieleverende kant, blauw handelen kost energie. Voor blauw is daarmee, de theorie volgend, sprake van een onbalans. De groep 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van voormalig VROM worden uit zichzelf niet gedreven door rood, blauw en paars handelen, ze zullen er eerder nog een keer met elkaar over praten dan een besluit nemen en afspraken nakomen, wat op voorhand niet tot constructief gedrag leidt. De 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van voormalig VenW zijn dominant oranje gedreven. Ook zij zullen vooral tijd en aandacht besteden aan het stellen van doelen en het nastreven van vooruitgang, verbetering en resultaat. De oranje-groen-gele groepslogica komt terug aan de energie leverende kant van de energiebalans. De groep wordt uit zichzelf niet gedreven door het noodzakelijk blauw, rood en paars handelen. Dat kost hen volgens de MD-theorie



energie, waardoor hun grootste valkuil is dat ze zo gericht zijn op resultaten dat hun gedrag niet langer als constructief geduid kan worden. Voor beiden groepen HRM-adviseurs geldt dat het ontstaan van destructief of overdreven gedrag niet alleen afhankelijk is van hun drijfverenlogica maar ook van de situatie en de sociale omgeving.

#### 5.4 Samenvattend

Het aanwezige groepsgedrag is voorspeld door gebruikmaking van drijfverenmetingen van groepen beleidsmedewerkers, leidinggevend en HRM-adviseurs van voormalig VROM en voormalig VenW. Helaas waren voor leidinggevend alleen profielen beschikbaar van leidinggevend van de directoraten generaal Milieu en Ruimtelijke Ordening van voormalig VROM, en bij voormalig VenW alleen van beleidsmedewerkers uit het directoraat generaal Water. Alle beschikbare drijfverenmetingen respectievelijk 8 en 9% uit voormalig VROM en VenW zijn gebruikt en daarmee is het eerste roze blok van het IGO-model (bijlage 4) voor een deel gevuld. De voornoemde beschikbaarheid beperkt de analyseresultaten in die zin dat ze geen volledig beeld van I&M-organisatie genereren (5.3) is. Er is wel een advies te geven aan de dominant oranje leidinggevende van een oranje-geel-groen gedreven groep beleidsmedewerkers. De gepresenteerde individuele en groepsprofielen uit dit hoofdstuk hebben daarmee op onderdelen antwoord gegeven op deelvraag 2 uit dit onderzoek, te weten, 'hoe zien de Management Drives profielen van de I&M-medewerkers eruit?'

De *beleidsmedewerkers* van zowel voormalig VROM als voormalig VenW zijn dominant oranje gedreven wat betekent dat ze vooral tijd en aandacht zullen besteden aan het stellen van doelen en het nastreven van vooruitgang, verbetering en resultaat. Ze zijn ondernemend en voor hen geldt 'willen is kunnen'. Beide groepen hebben een oranje-geel-groene groepslogica, die ook terugkomt in hun energie leverende energiebalansen. Beide groepen worden uit zichzelf niet gedreven tot het noodzakelijk blauw, rood en paars handelen, want hen tot een team maakt. Dat kost hen energie, waardoor volgens de MD-theorie hun grootste valkuil is dat ze zó gericht zijn op resultaten dat hun gedrag op voorhand niet als constructief geduid kan worden. Of en wanneer er constructief, destructief of overdreven gedrag ontstaat, is naast de oranje-geel-groene drijfverenlogica van de groep afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep (4.3). Daarnaast zal onder medewerkers constructief gedrag ontstaan als (Keijser en Van der Vat, 2009:31):

- de leidinggevende op individueel en groepsniveau op een passende wijze stuurt;
- de medewerkers een taak hebben die past bij hun dominanten drijfveren;

- de groepsleden überhaupt geëquipeerd zijn voor hun taak (qua vaardigheden) en
- elk groepslid aan bod komt.

De *leidinggevend* van voormalig VROM zijn eveneens dominant oranje gedreven. De 1<sup>e</sup> oranje drijfveer is zelfs dominant aanwezig dan bij de beleidsmedewerkers. De leidinggevende is daarmee vooral 'meer van hetzelfde' in relatie tot de medewerkers. De groepslogica van de leidinggevend is oranje-geel-groen, deze komt ook terug in de energieleverende balans. De leidinggevend worden als groep niet uit zichzelf gedreven tot blauw, rood en paars handelen. Vooral aan blauwe taken als structuren, organiseren en regelen heeft de groep een broertje dood, zo stelt de MD-theorie. Hun gedrag als groep kan niet als constructief geduid worden. Of destructief of overdreven gedrag daadwerkelijk ontstaat, is naast de oranje-geel-groene drijfverenlogica van de groep leidinggevend afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep, zo leerde paragraaf 4.3. Optreden als groep is voor de leidinggevend als zodanig in ieder geval minder relevant omdat zij zelden als groep op zullen treden, zeker niet richting medewerkers.

De 1<sup>e</sup> lijns *HRM-adviseurs* van voormalig VROM zijn dominant groen gedreven wat betekent dat zij vooral tijd en aandacht zullen besteden aan mensen, zowel aan de leden van de groep als van de groep als totaal, zo zegt de MD-theorie. De groep heeft een groen-oranje-blauw-gele logica die behalve voor blauw ook terug komt in de energiebalans aan de energieleverende kant, blauw handelen kost energie. Voor blauw is daarmee, de theorie volgend, sprake van een onbalans. De groep 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van voormalig VROM worden uit zichzelf niet gedreven door rood, blauw en paars handelen, ze zullen er eerder nog een keer met elkaar over praten dan een besluit nemen en afspraken nakomen, wat op voorhand niet tot constructief gedrag leidt. De 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van voormalig VenW zijn dominant oranje gedreven. Ook zij zullen vooral tijd en aandacht besteden aan het stellen van doelen en het nastreven van vooruitgang, verbetering en resultaat. De oranje-groen-gele groepslogica komt terug aan de energie leverende kant van de energiebalans. De groep wordt uit zichzelf niet gedreven door het noodzakelijk blauw, rood en paars handelen. Dat kost hen volgens de MD-theorie energie, waardoor hun grootste valkuil is dat ze zo gericht zijn op resultaten dat hun gedrag niet langer als constructief geduid kan worden. Voor beiden groepen HRM-adviseurs geldt dat het ontstaan van destructief of overdreven gedrag niet alleen afhankelijk is van hun drijfverenlogica maar ook van de situatie en de sociale omgeving van de beide groepen (4.3).

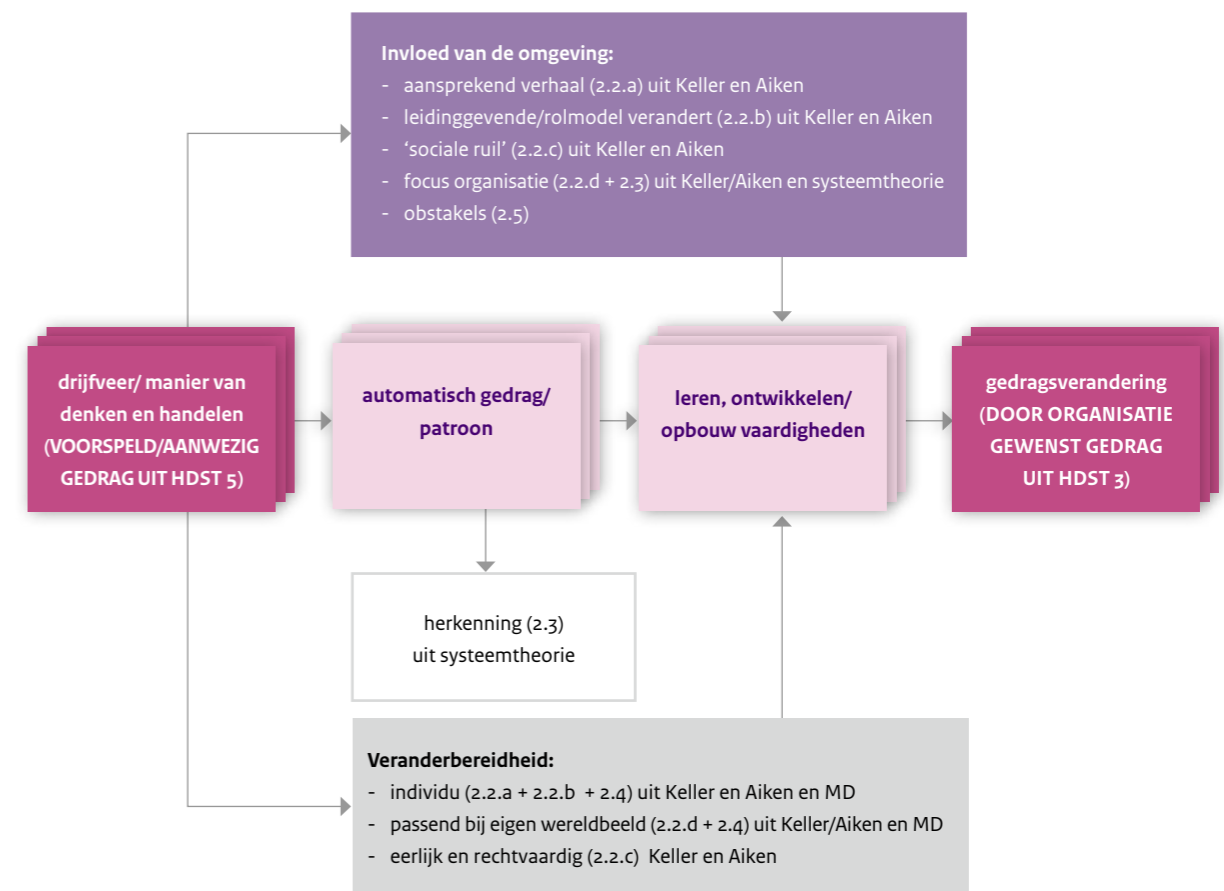
Wanneer de drijfverenmeting in relatie gebracht wordt tot de begrippen uit hoofdstuk 4 en het IGO-model kan gesteld worden dat, om de onderzochte groepen beleidsmedewerkers, leidinggevend en 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs tot effectief en adequaat werkende teams om te vormen, de nodige aandacht, focus en sturing vanuit de I&M-organisatie passend bij hun drijfveren noodzakelijk zal zijn. Om deze groepen tot constructief gedrag te leiden, dienen zij in een situatie en sociale omgeving gebracht te worden die het vertonen van constructief gedrag stimuleert. Daarnaast bevestigt wat in hoofdstuk 4 en 5 staat beschreven de tweede vooronderstelling uit dit onderzoek, 'Management Drives is een bruikbaar instrument bij gedragsverandering'. Inzicht in drijfveren als voorspeller van gedrag maakt het voor zowel de leidinggevende als voor de organisatie mogelijk om individuen en groepen te sturen, constructief gedrag te stimuleren en tot adequaat (op hun taak gerichte) functionerende teams te komen. De tweede vooronderstelling wordt dan ook door de auteur aanvaard.

# Hoofdstuk 6

## Gemeten drijfveren versus gewenste competenties

In dit hoofdstuk worden de gemeten drijfveren uit de MD-groepsprofielen uit het vorige hoofdstuk 5, die een voorspeller voor het aanwezige gedrag vormen (blok links in figuur 6), naast de door de organisatie gewenste competenties en daarbij behorend gedrag uit tabel 5 van hoofdstuk 3 gelegd (blok rechts in figuur 6). Om het lezen te vergemakkelijken kan bijlage 7 of 8 uitgeklaapt worden. Door de vergelijking ontstaat er inzicht in hoeverre de aanwezige beleidsmedewerkers en leidinggevendenden überhaupt wel gedreven zijn tot het door de organisatie na

de integratie gewenste gedrag. Voor de 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs is een dergelijke analyse niet mogelijk omdat de voor hen gewenste competenties en daarmee de gewenste gedragskenmerken in april 2011 (nog) niet beschikbaar zijn, zij volgen op een later tijdstip in het integratieproces. In dit hoofdstuk zal duidelijk worden hoe de beleidsmedewerkers van voormalig VROM en VenW scoren op de tot april 2011 toe bekende competenties en dat de leidinggevendenden, zoals te verwachten was, niet de schapen met vijf poten blijken te zijn zoals het ABD-profiel aangeeft.



Figuur 6: Het IGO-model, model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie

### 6.1 Drijfverenmeting versus gewenst gedrag beleidsmedewerkers

De groepsprofielen van de beleidsmedewerkers (bijlage 8, figuur 7a en 7b) laten groepen zien met een oranje-geel-groen gedreven groepslogica. De groepen:

- zijn ambitieus, scherp op positie, willen doelen en resultaten bereiken (oranje),
- hebben visie, zijn conceptueel en innovatief en zoeken het beste idee (geel)
- dat vervolgens sociaal (en meelevend) gecommuniceerd wordt met anderen (groen).

Uitgaande van constructief gedrag, zie paragraaf 5.3, zien beide groepen het veranderproces vooral als een kans en als een mogelijkheid om de groep en zichzelf te verbeteren en effectiever te opereren in het werk. Wanneer er sprake is van destructief gedrag zullen beide groepen zichzelf niet laten zien. Bij overdreven gedrag overheerst de onderlinge competitie en wordt iedere (mogelijke) kans aangegrepen om vooral individueel te scoren en het eigen belang te

dienen. Of en wanneer er constructief, destructief of overdreven gedrag ontstaat, is naast de kleuren in de drijfverenlogica van de groep afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep (4.3). Ten tijde van het veranderproces zelf, waarin medewerkers zich onrustig en bedreigd voelen (4.4.) is de kans op overdreven gedrag de grootste valkuil van de groep. De voor het ministerie van I&M verwachte personele taakstelling zal dit onconstructieve overdreven gedrag mogelijk nog versterken.

In tabel 10a staan de gewenste competenties en gedrag voor beleidsmedewerkers zoals aangegeven in hoofdstuk 3, tabel 5 in de 1<sup>e</sup> kolom opgenomen. Deze kunnen doorvertaald worden in bij de gewenste competenties en gedrag behorende drijfveren. Dat is gebeurd is de 2<sup>e</sup> kolom van tabel 10a. Vervolgens is in de 3<sup>e</sup> kolom aangegeven in hoeverre deze gewenste drijfveren als voorspeller van gedrag gemeten zijn in de groepsprofielen van de beleidsmedewerkers uit hoofdstuk 5.

In de navolgende tekst is steeds de gewenste competentie en daaruit voortvloeiend gedrag uit tabel 5 van hoofdstuk 3 *cursief* aangegeven, deze wordt vervolgens geanalyseerd vanuit het gemeten groepsprofiel uit hoofdstuk 5. Om het lezen te vergemakkelijken kan bijlage 8 uitgeklaapt worden.

#### Analyse beleidsmedewerkers - concerngedachte

Het werken vanuit algemeen belang en concernbreed, (intern) samenwerken en integrale benadering zijn competenties zoals die van beleidsmedewerkers van I&M gevraagd wordt. De gemeten oranje-geel-groen gedreven beleidsmedewerkers van I&M zijn wanneer zij constructief gedrag vertonen in staat om vanuit het **algemeen belang te werken**, te denken en te handelen. Enerzijds omdat zij ambitieus zijn ook dit doel te realiseren (oranje), anderzijds omdat zij conceptueel geïnteresseerd (geel) en sociaal en meelevend zijn (groen). Het **concernbreed** werken en handelen is een drijfveer die meer past bij blauwe (loyaliteit aan organisatie) en paarse ((familiaire) band met elkaar) groepen. De competentie (*intern*) **samenwerken** krijgt in een constructieve stand van deze oranje-geel-groen gedreven groep zeker gevolg door de aanwezigheid van de groene drijfveer in de groep. De ambitie van oranje wordt versterkt door deze wil tot samenwerking. Het **integraal benaderen** van zaken krijgt in een constructieve stand invulling doordat het hebben van visie en conceptueel doordenken (geel) in de groepslogica vertegenwoordigd is.

#### (Uitvoerings)beleid

Een tweetal andere competenties betreffen het **toegankelijk** zijn en **aanspreekbaar**. Wanneer deze groepen oranje-geel-groen gedreven medewerkers constructief gedrag vertonen zijn ze vanwege hun sociale en meelevende capaciteiten (groen) in staat om deze competentie in te vullen. De competentie **dienstbaar aan de samenleving** is op voorhand niet toe te kennen aan een bepaalde drijfveer. Ten aanzien van **omgevingsgerichtheid** is vooral de 1<sup>e</sup> drijfveer van het groepsprofiel van belang. Oranje is flexibel ten aanzien het van binnen naar buiten en het van buiten naar binnen de organisatie kijken. Wanneer de wens van de organisatie is dat deze groep medewerkers omgevingsgericht zijn, doet zij er goed aan dit onderdeel van het doel van de groep te maken zodat het niet wegzakt in de dagelijkse werkzaamheden die dan de 1<sup>e</sup> aandacht zullen hebben. Het **handelen vanuit de eigen verantwoordelijkheid** is een competentie die niet specifiek is toe te kennen aan een bepaalde kleur drijfveer. Wanneer de organisatie deze competentie benadrukt zullen vooral de blauw gedreven medewerkers in de organisatie dit loyaal oppakken. Binnen de beleidsmedewerkers (totaal 198) is dit een beperkte groep van 10 mensen. Om de groep als totaal tot dit gedrag te prikkelen ligt het voor de hand dit op een oranje (ambitie) en gele (vrijheid) manier in te zetten. Het genereren van **toegevoegde waarde** past vooral bij oranje en geel gedreven

groepen. Bij de beleidsmedewerkers daar mee ook. Enerzijds omdat de groepsprofielen aangeven dat beiden ambitieus zijn en scherp op de eigen positie (oranje) en anderzijds omdat geel gedreven groepen steeds zoeken naar het beste idee en daardoor waarde toevoegen.

#### Koers

Gerichtheid op kwaliteit en resultaat zijn ook competenties die van beleidsmedewerkers gevraagd worden. De competentie **kwaliteit** kan voor oranje-geel-groen gedreven groepen een uitdaging zijn als kwaliteit betekent nauwkeurig, accuraat werken. Een dergelijke competentie past meer bij blauw gedreven groepen. Als **kwaliteit** het aandragen van het beste idee en oplossingen betekent dan zijn deze groepen via hun gele teamdrijfveer hiertoe in een constructieve stand wel gedreven. **Resultaat** genereren en **effectief** opereren zijn beide termen die bij ambitieuze oranje op resultaat en verbetering gedreven teams passen. **Efficiënt** werken, goede resultaten voor de lage kosten, kan ook in groepen medewerkers met volwassen oranje-geel-groen gedrag een probleem zijn als hiervoor te weinig aandacht is. De aandacht voor beide groepen gaat toch vooral uit naar resultaat (oranje), gewogen langs alle ideeën (geel) en in overeenstemming met anderen (groen). Het bewaken van kosten is een competentie waarvoor de groepen uit zichzelf niet toe gedreven zijn, deze passen meer bij drijfveren onderin de matrix. De competentie met **één geluid naar buiten** is een competentie die niet specifiek is onder te brengen bij een drijfveer. Wanneer de organisatie deze groepen hiertoe wil prikkelen ligt het voor de hand dit op een oranje (beter resultaat) en groene (gezamenlijkheid) manier in te zetten. Beide groepen beleidsmedewerkers zullen **toekomstgericht** handelen voor zover het de korte termijn betreft. De 1<sup>e</sup> drijfveer is in de tijdsbeleving van de groep bepalend. Oranje gedrevenen verbinden verleden, heden en toekomst, maar niet met een al te lange termijn.

#### Grenzen

In het laatste blok van tabel 10a (bijlage 8) staan de navolgende *cursief* aangeduide competenties voor beleidsmedewerkers van het ministerie van I&M genoemd. **Professioneel** handelen is een competentie die niet specifiek is onder te brengen bij een drijfveer. Wanneer de organisatie professioneel gedrag ziet als continue verbetering dan is deze oranje groep hiertoe gedreven, waar professioneel gedrag gezien wordt als zich houden aan afspraken en 'doen wat je zegt' dan past deze professe meer in blauwe groepen. Tot het bieden van **houvast** en **standvastigheid** zijn oranje-geel-groene gedreven groepen met een energieke op blauw en paars (zie de energiebalansen uit figuur 7d en 7f uit bijlage 5) uit zichzelf niet gedreven. Hetzelfde geldt voor **handhaven**, waarop deze groepen een rood energieke hebben en **herkenbaarheid** waarop deze groepen een paars energieke hebben (zie figuur 7d en 7f uit bijlage 5).

Tabel 10a: Gewenste competenties en gedrag versus gemeten drijfveren beleidsmedewerkers (0 = niet onderscheidend gemeten)		
Competenties en gewenst gedrag beleidsmedewerkers I&M (tabel 5, kolom 3)	Bijbehorende gewenste drijfveren	Gemeten in oranje-geel-groen groepslogica?
<b>Handelt vanuit concerngedachte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• werkt vanuit algemeen belang   concernbreed</li> <li>• (intern) samenwerken</li> <li>• integrale benadering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle kleuren   blauw/paars</li> <li>• vooral groen en paars</li> <li>• alle kleuren, vooral geel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja   nee</li> <li>• ja, groen</li> <li>• ja, geel</li> </ul>
<b>Komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toegankelijk</li> <li>• dienstbaar aan samenleving   omgevingsgericht   aanspreekbaar</li> <li>• handelend vanuit eigen verantwoordelijkheid</li> <li>• handelend vanuit toegevoegde waarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vooral groen</li> <li>• alle kleuren geel en flexibel tav oranje vooral groen</li> <li>• alle kleuren, vooral blauw</li> <li>• oranje en geel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja, groen</li> <li>• 0   ja, oranje   ja, groen</li> <li>• 0, nee</li> <li>• ja</li> </ul>
<b>Zet de koers uit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gericht op kwaliteit   gericht op resultaat</li> <li>• efficiënt   effectief</li> <li>• één geluid naar buiten</li> <li>• toekomstgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afh. betekenis   oranje</li> <li>• blauw/rood/paars   oranje</li> <li>• alle kleuren</li> <li>• vooral geel en groen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0, evt. geel   ja, oranje</li> <li>• nee   oranje</li> <li>• 0</li> <li>• ja tav korte termijn, oranje</li> </ul>
<b>Verkent/verlegt eigen grenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• professioneel</li> <li>• biedt houvast, standvastigheid</li> <li>• handhaaft   herkenbaar</li> <li>• pro-actieve klantbenadering</li> <li>• daadkrachtig</li> <li>• reflectief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle kleuren, afh. betekenis</li> <li>• blauw en paars</li> <li>• rood   paars</li> <li>• vooral rood</li> <li>• rood</li> <li>• oranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0</li> <li>• nee</li> <li>• nee</li> <li>• nee</li> <li>• nee</li> <li>• ja</li> </ul>

Ook **proactief** handelen zoals richting een klant en **daadkracht** tonen zijn competenties die in eerste instantie vooral passen bij rood gedreven groepen. Rood is als drijfveer in deze groep slecht vertegenwoordigd, sterker nog, de energiebalans laat zien dat de groepen hierop energie verliezen. Alleen de competentie **reflectief** is goed vertegenwoordigd in beide groepen. Reflectief zijn en handelen zijn bij uitstek competenties die bij oranje gedreven teams passen.

### 6.2 Tussenconclusie beleidsmedewerkers

Voor de medewerkers zelf, de leidinggevende van de beleidsmedewerkers en de organisatie van I&M betekent bovenstaande analyse dat de groepen beleidsmedewerkers uitgaande van constructief gedrag:

- gedreven zijn om de competenties (intern) samenwerken, integrale benadering, toegankelijk, aanspreekbaar, handelen vanuit toegevoegde waarde, resultaatgericht, effectief, toekomstgericht (voor zover het de korte termijn betreft) en reflectief in te vullen; Voor deze competenties geldt dat er geen extra focus en aandacht vanuit de organisatie (lila blok uit bijlage 4) noodzakelijk is.
- zonder extra prikkeling of sturing de competenties werken vanuit het algemeen belang en concernbreed, dienstbaar aan de samenleving, omgevingsgericht, handelen vanuit eigen verantwoordelijkheid, gerichtheid op kwaliteit, één geluid naar buiten en professioneel gedrag verdrongen worden door 'de waan van de dag'; Om deze competenties te leren is dus wel extra aandacht en focus vanuit de organisatie noodzakelijk (lila blok, bijlage 4).
- bijzondere aandacht en focus vanuit de organisatie is nodig voor de competenties als efficiënt, biedt houvast, standvastigheid en handhaaft, herkenbaarheid, een proactieve klantbenadering en daadkrachtig omdat de groepen hiertoe niet uit zichzelf gedreven zijn.

Wanneer er sprake is destructief of overdreven gedrag is, wat zeer realistisch is gezien het ontbreken van vooral blauw, rood en paars en de dominante oranje gedrevenheid in deze groepen, is het noodzakelijk eerst inzicht over hun gedrag binnen de groepen te creëren. En met hen de consequenties van deze opstelling en dit handelen als groep te bespreken. Door dit op een oranje-geel-groene manier te doen zullen de meeste medewerkers naar verwachting in beweging komen. De drie medewerkers van voormalig VenW die alleen blauw gedreven zijn, vragen daarbij bijzondere aandacht. Of en wanneer constructief, destructief of overdreven gedrag ontstaat, is naast de drijfverenlogica van de groep afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep (4.3).

### 6.3 Drijfverenmeting versus gewenst gedrag leidinggevend

Net als de beleidsmedewerkers hebben de leidinggevend een oranje-geel-groen gedreven groepslogica (bijlage 9, figuur 8a). Ook deze groep:

- is ambitieus, scherp op positie, wil doelen en resultaten bereiken (oranje),
- heeft visie, is conceptueel en innovatief en zoekt het beste idee (geel)
- dat vervolgens sociaal (en meelevend) gecommuniceerd wordt met anderen (groen).

Uitgaande van constructief gedrag, zie paragraaf 5.3, zou ook deze groep het veranderproces vooral kunnen zien als een kans en mogelijkheid om zich als groep en als individu te verbeteren en effectiever te opereren in het werk. Ware het niet dat de leidinggevend zelden als groep op zullen treden. Om alle 72 leidinggevend recht te doen zou feitelijk ieder persoonlijk gemeten profiel gelegd dienen te worden naast de competenties zoals die door de ABD zijn vastgelegd, zie ook tabel 10b, 1<sup>e</sup> kolom. In dit onderzoek is gekozen om dit met het groepsprofiel van de 72 leidinggevend te doen. Slechts één leidinggevend met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer en zonder een oranje, geel of groene drijfveer in zijn profiel (zie hoofdstuk 5, tabel 8) zal zich mogelijk niet herkennen in de hierna geschetste analyse. Daarnaast is voor de managementopdracht 'geeft inspirerend leiding' methodisch gezien geen groepsanalyse te geven.

In de navolgende tekst zijn steeds per managementopdracht de gewenste competenties en gedrag uit tabel 5 van hoofdstuk 3 **curatief** aangegeven en wordt vervolgens geanalyseerd vanuit het gemeten groeps- en individueel profiel van de leidinggevend uit hoofdstuk 5. Om het lezen te vergemakkelijken kan bijlage 9 uitgeklaapt worden.

#### Analyse leidinggevend - Handelt vanuit concerngedachte

De managementopdracht 'handelt vanuit concerngedachte' voor leidinggevend is uitgewerkt in de competenties toewijding, samenwerken, integriteit en interdepartementaal en extern is er één opvatting. De gemeten oranje-geel-groen gedreven leidinggevend van I&M zijn, ook wanneer zij constructief gedrag vertonen niet uit zichzelf gedreven om **toewijding** (paars) te vertonen. In hoofdstuk 5 werd al de totale afwezigheid van rood en paars in deze groep besproken. Ook **integriteit** is een competentie die meer past bij drijfveren onder in de matrix, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid (blauw), trouw, eer en 'niet uit de school klappen' (paars). Alleen de drie managers met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer zullen hiertoe uit zichzelf gedreven zijn. In een constructieve stand is **samenwerken** voor deze groep mogelijk, enerzijds over de band van hun ambitie en de wens resultaten boeken (oranje) en anderzijds doordat

Tabel 10b: Gewenste competenties en gedrag versus gemeten drijfveren leidinggevend (0 =niet onderscheidend gemeten)

Competenties en gewenst gedrag leidinggevend I&M (tabel 5, kolom 2)	Bijbehorende gewenste drijfveren	Gemeten in oranje-geel-groen groepslogica?
<b>Handelt vanuit concerngedachte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toewijding</li> <li>• samenwerken</li> <li>• integriteit</li> <li>• interdepartementaal en extern één opvatting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• blauw, rood, paars</li> <li>• groen</li> <li>• blauw, rood, paars</li> <li>• alle kleuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nee, tenzij</li> <li>• ja</li> <li>• nee</li> <li>• nee</li> </ul>
<b>Komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omgevingsbewustzijn</li> <li>• netwerkvaardigheid</li> <li>• oordeelsvorming</li> <li>• organisatiesensitiviteit</li> <li>• bestuurs sensitiviteit</li> <li>• uitvoering conform gemaakte keuzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geel en flex. tav oranje</li> <li>• groen, oranje</li> <li>• rood</li> <li>• blauw en flex. tav oranje</li> <li>• rood en flex. tav oranje</li> <li>• blauw, rood, paars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja, geel en oranje</li> <li>• ja, groen en oranje</li> <li>• nee</li> <li>• ja, oranje</li> <li>• ja, oranje</li> <li>• nee, tenzij</li> </ul>
<b>Zet de koers uit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• besluitvaardigheid</li> <li>• initiatief</li> <li>• organisatiegericht</li> <li>• aansturen</li> <li>• overtuigingskracht</li> <li>• flexibel gedrag</li> <li>• heldere keuzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rood</li> <li>• afh. betekenis</li> <li>• blauw-rood-paars</li> <li>• blauw-rood-paars</li> <li>• afh. van betekenis</li> <li>• oranje</li> <li>• blauw-rood-paars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nee</li> <li>• deels ja, oranje/geel</li> <li>• nee, tenzij</li> <li>• nee, tenzij</li> <li>• deels ja, oranje</li> <li>• ja</li> <li>• nee, tenzij</li> </ul>
<b>Geeft inspirerend leiding</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• samenbindend leiderschap</li> <li>• ontwikkelen medewerkers</li> <li>• delegeren</li> <li>• motiveren</li> <li>• voortgangscontrole</li> <li>• taakgericht aansturen</li> <li>• geen overmatige focus op rapportages en beheer</li> <li>• duidelijke sturing</li> <li>• geeft vertrouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• groen, blauw-rood-paars</li> <li>• geel</li> <li>• blauw</li> <li>• geel</li> <li>• blauw</li> <li>• blauw-rood</li> <li>• blauw</li> <li>• blauw-rood</li> <li>• paars</li> </ul>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">}</div> <div>afhankelijk van het individueel drijfverenprofiel</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nee</li> </ul>
<b>Verkent en verlegt voortdurend eigen grenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• durf</li> <li>• zelfinzicht</li> <li>• leervermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rood</li> <li>• oranje</li> <li>• geel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nee</li> <li>• ja</li> <li>• ja</li> </ul>

zij gedreven zijn sociaal op harmonie gericht gedrag te vertonen (groen). Of dit constructieve gedrag daadwerkelijk ontstaat, is naast de oranje-groen-gele drijfverenlogica van de groep afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep (4.3). Het **interdepartementaal** en **extern** hebben van **één opvatting** is ook ten tijde van constructief gedrag lastig realiseerbaar. De waan van de dag en de wil om de eigen ambitie te laten prevaleren (oranje) als ook de wens om een andere visie en waarheid (geel) dan dé concernopvatting te verkondigen is zeer zeker aanwezig. Daarnaast is de groep sociaal en meelevend (groen) waardoor het **vasthouden aan één opvatting** niet als een drijfveer van deze groep kan worden gezien.

#### Komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid

De managementopdracht 'komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid' heeft in het ABD-profiel de competenties omgevingsbewustzijn, netwerkvaardigheid, oordeelsvorming, organisatiesensitiviteit, bestuurs sensitiviteit en uitvoering conform gemaakte keuzen in zich. Ten aanzien van **omgevingsbewustzijn** is vooral de 1<sup>e</sup> drijfveer uit het individuele profiel van belang. Oranje gedrevenen zijn flexibel ten aanzien het van binnen naar buiten en het van buiten naar binnen de organisatie kijken. De organisatie doet er goed aan deze competentie die bij 61% van de leidinggevend als 1<sup>e</sup> drijfveer aanwezig is, onderdeel van het doel (oranje) van het individu en de

groep te maken zodat het niet wegzakt in de dagelijkse (waan van) werkzaamheden en het willen bereiken van resultaten. De leidinggeevenden met een 1<sup>e</sup> gele drijfveer, 20%, hebben een dergelijke sturing niet nodig. Zij plaatsen zich als het ware buiten de organisatie en kijken van een afstand wat er gebeurd. Dit kan de van buiten naar binnen gerichtheid van de groep verhogen en is van belang als er strategisch (buiten de eigen afdeling)gekeken moet worden naar de relatie met de buitenwereld. De leidinggeevenden met een 1<sup>e</sup> groene (15%) en blauwe (4%) drijfveer denken en handelen meer van binnen naar buiten. Interne normen en processen staan centraal en de organisatie moet zich niet bij het minste of geringste aanpassen aan de buitenwereld zo is volgens de MD-theorie hun wereldbeeld. Zij (19%) zijn niet gedreven tot omgevingsbewustzijn. Ten aanzien van de competentie *netwerkvaardigheid*, kan opgemerkt worden dat de groep leidinggeevenden communicerend, sociaal en meelevend (groen) is. Wanneer de competentie *organisatiesensitiviteit* vertaald wordt als gericht op de organisatie en haar belangen en dienovereenkomstig handelen, dan is dit een competentie die past bij een blauwe drijfveer. De oranje gedreven leidinggeevenden zijn in een constructieve stand door hun flexibele opstelling wel tot organisatiesensitiviteit in staat, aldus de theorie, wat overigens ook geldt voor *bestuursensitiviteit*. Een competentie die wanneer vertaald naar 'gericht zijn op hiërarchie en status' die vooral past bij een rode drijfveer. *Oordeelsvorming en uitvoering conform gemaakte keuzen* zijn competenties die meer passen bij rode (daadkracht, besluitvaardig) en blauwe (doen wat nodig is, toewijding) drijfveren onderin de matrix. De groep leidinggeevenden wordt tot beide niet gedreven, behalve de drie (van de 72) leidinggeevenden met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer die wel gedreven worden door uitvoering conform gemaakte keuzen.

#### Zet de koers uit

Als derde managementopdracht voor leidinggeevenden staat 'zet de koers uit' genoemd. Hieronder resteren de competenties besluitvaardigheid, initiatief, organisatiegericht, aansturen, overtuigingskracht, flexibel gedrag en heldere keuzes. De oranje-geel-groene groep managers is niet gedreven door *besluitvaardigheid* (rood) en het maken van *heldere keuzes* (blauw-rood) behalve de drie managers met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer die tot het maken van heldere keuzes wel gedreven zijn. In een constructieve stand zal de groep managers *initiatiefrijke* zijn als ze verwachten hiermee te kunnen scoren (oranje, 61%) of als het een nieuwe idee of inzicht betreft (geel, 20% van de groep). Of dit constructieve gedrag daadwerkelijk ontstaat, is naast de drijfverenlogica van de groep afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep (4.3). *Organisatiegerichtheid, aansturen en heldere keuzes* maken zijn competenties die passen bij drijfveren (blauw, rood en paars) onderin de matrix. De groep leidinggeevenden, behalve de drie

managers met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer, is hiertoe niet gedreven. Wanneer met *overtuigingskracht* als competentie onderhandelen (oranje) wordt bedoeld of alles in het werk stellen om het resultaat te halen dan is deze groep met een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer hiertoe gedreven. Voor het anderen overtuigen dat regels gevolgd moeten worden (blauw), dit af te dwingen (rood) of te overtuigen van hun betrouwbaarheid (paars) is de groep minder gedreven. *Flexibel gedrag* vertonen (oranje) is voor deze groep als ademen.

#### Geeft inspirerend leiding

Ook ten aanzien van de manier van leidinggeven is een managementopdracht geformuleerd, die 'geeft inspirerend leiding' luidt. Deze valt uiteen in de competenties samenbindend leiderschap, ontwikkelen medewerkers, delegeren, motiveren, voortgangscontrole, taakgericht aansturen, geen overmatige focus op rapportages en beheer, duidelijke sturing en het geven van vertrouwen. De voorkeursstijl in leidinggeven ligt opgesloten in het logicapatroon van het individu en is hardnekkig. Het is dus belangrijk dat een leidinggevende zich realiseert dat hij niet bezig dient te zijn met zijn eigen logica maar vooral doet wat nodig is voor de leidinggevende taak. Het hanteren van een bij de medewerker passende stijl is immers van belang om destructief of overdreven gedrag van de medewerkers te voorkomen. De oranje (61% van de leidinggeevenden), gele (20%) of groene(15%) of blauwe (4%) voorkeursstijl van leidinggeven kan, volgens de MD-theorie (Keijser en van der Vat, 34-36), als volgt worden gekenschetst:

**Oranje, de ondernemer:** heeft doel scherp voor ogen, en alleen het resultaat telt. Wil uitblinken, denkt dat willen belangrijker is dan kunnen. De manier van besluiten nemen hangt af van de situatie (flexibel). Zijn kracht is zijn resultaatgerichtheid en zijn gedrevenheid, zijn zwakte dat hij moeite heeft met regels (beperken flexibiliteit), het delen van succes en weinig op heeft met zwakkere medewerkers.

**Geel, de inspirator:** stuurt door een visie en concepten te schetsen. Kijkt vooral naar de lange termijn en in breed perspectief. Besluit rationeel en uiteindelijk alleen (voor in zijn ogen kloppend concept). Is niet geïnteresseerd in het 'hoe' medewerkers dingen doen. Zijn kracht is dat hij strategisch sterk is en veel ruimte geeft, zijn zwakte dat hij (blijft) theoretiseren, weinig oog heeft voor dagelijkse gang van zaken en problemen en onduidelijk is in wat hij van medewerkers wil.

**Groen, de groepsleider:** zoekt harmonie, heeft veel gevoel voor onderlinge verhoudingen en emoties. Sturing vindt plaats via zijn netwerk, besluiten worden met elkaar (en liefst in consensus) genomen. Zijn kracht is het creëren van een plezierige werksfeer en het feit dat hij oog heeft voor zwakkeren in de groep. Zijn zwakte is dat hij moeite heeft met conflicten, het nemen van besluiten en door kan blijven praten totdat ook het laatste groepslid zich conformeert.

**Blauw, de regelaar:** creëert zekerheid en orde, geeft het goede voorbeeld en vraagt loyaliteit. Sturing vindt plaats op het 'hoe', besluiten worden genomen via vaste procedures en de afgesproken planning, tijdlijn. Zijn kracht is degelijkheid, stabiliteit, betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en stapsgewijze sturing gedurende het proces. Zijn zwakte het weinige ondernemen, het op de korte termijn gerichte en beperkt flexibele waardoor hij over kan komen als formeel.

Uit de tekst uit de voorgaande alinea mag helder zijn dat de leiderschapsstijl afhankelijk is van de individuele drijfveren van de betrokken leidinggevende. De competenties uit de managementopdracht 'geeft inspirerend leiding' worden dan ook individueel geanalyseerd. *Samenbindend leiderschap* zal bij een constructieve stand in ieder geval aan de orde zijn bij de 11 leidinggeevenden die gedreven worden door een 1<sup>e</sup> groene drijfveer en door de 3 leidinggeevenden met een 1<sup>e</sup> blauwe drijfveer. Bij de eerstgenoemde is de persoonlijke relatie wat wat bindt, in de laatstgenoemde het proces. Het *ontwikkelen van medewerkers* en *motiveren* krijgt vooral bij de 14 leidinggeevenden met een 1<sup>e</sup> gele drijfveer invulling, zij zijn hiertoe met nadruk gedreven. Alleen bij de drie leidinggeevenden met een blauwe 1<sup>e</sup> drijfveer zijn *delegeren* (blauw), *voortgangscontrole* (blauw), *taakgericht aansturen* (onderin de matrix, blauw-rood) en *duidelijke sturing* (onderin de matrix) aan de orde. Het *geven van vertrouwen* (paars) komt bij geen van leidinggeevenden als drijfveer naar voren. De groep zal wel voldoen aan de competentie *geen overmatige focus op rapportages en beheer*, want aan deze rood-blauwe regelmatig terugkomende taak heeft het merendeel van de groep een hekel (zie energiebalans, bijlage 6). Wanneer 61% van de leidinggeevenden, de oranje gedrevenen in een constructieve stand verkeren en zich vooral bewust zijn van hun taak als leidinggeevenden dan zijn zij door hun hoge mate van flexibiliteit in staat om te doen wat nodig is om de managementopdracht 'inspirerend leidinggeven' invulling te geven, zij zijn er echter niet uit zichzelf toe gedreven. Steun vanuit de organisatie is om dit (mede) te bereiken aan de orde. Of daadwerkelijk constructief gedrag ontstaat, is naast de drijfverenlogica van het individu afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving (4.3), wordt de leidinggevende bijvoorbeeld door de organisatie voldoende ondersteund.

#### Verkent en verlegt voortdurend de eigen grenzen

De laatste managementopdracht luidt 'verkent en verlegt voortdurend de eigen grenzen' en krijgt doorvertaling in de competenties durf, zelfinzicht en leervermogen. De oranje-geel-groen gedreven groep leidinggeevenden is niet gedreven door *durf* (rood), maar wel door *zelfinzicht* (oranje) en toont zich reflectief. Ook het *leervermogen* (geel) is goed vertegenwoordigd in de groep, die gedreven is door nieuwe concepten en ideeën.

## 6.4 Tussenconclusie leidinggeevenden

Het eerste gevoel na lezing van de analyse van de leidinggeevenden tussen gemeten drijfveren en door de ABD en I&M gewenste competenties, is dat deze ver uit elkaar liggen. Dat is ook zo. Echter, in totaal 44 leidinggeevenden (61 %) hebben een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer en zijn daarmee, in een constructieve stand, flexibel in hun gedrag. Verandering over de band oranje zal van deze leidinggeevenden wel focus (rood) en aandacht vragen, iets waartoe de groep uit zichzelf niet gedreven is. Ook steun door middel van focus, aandacht en sturing vanuit de directe sociale omgeving van deze leidinggeevenden is noodzakelijk om constructief gedrag te generen (lila blok, bijlage 4). De vraag is of sturing en steun van de directe omgeving van de leidinggeevenden aanwezig is dan wel organiseerbaar is vanuit de ABD en/of het departement van I&M. Helder is, dat het voor iedere leidinggevende zeer van belang is dat hij constructief (voorbeeld)gedrag vertoont (4.7), in deze groep, blauw, rood en paars toevoegt, en zo op medewerker- en groepsniveau goed stuurt. Zoals eerder aangegeven leidt verkeerde sturing tot destructief of overdreven gedrag van individuen, wat weer leidt tot destructief of overdreven gedrag van de groep, afdeling of directie. En laat dat, bij de oranje gedreven leidinggeevenden, nu net hun grootste valkuil zijn.

Verder is te stellen dat vooral de 44 leidinggeevenden met een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer niet uit zichzelf gedreven zijn om vanuit een *concerngedachte* te handelen. Zij zullen niet uit zichzelf laten zien dat zij vanuit betrokkenheid bij de publieke zaak bereid zijn om eigen belangen ondergeschikt te maken aan het belang van de totale (rijks)overheid. De groep managers wordt in een constructieve stand, wel in staat geacht om tot *weloverwogen (uitvoerings)beleid* te komen. Het uitzetten van de koers door te laten zien dat de leidinggevende beslissingen durft te nemen (rood) en deze om te *zetten* in een heldere *koers* voor de organisatie (blauw) komt ook niet uit zichzelf tot stand. Het *inspireren* van medewerkers, door leidinggeevenden met geel als 1<sup>e</sup> kleur in hun drijfverenlogica, als ook het aanzetten tot samenwerking door de leidinggeevenden met groen als 1<sup>e</sup> kleur in hun drijfverenlogica, zal wel uit zichzelf plaatsvinden. Het geven van vertrouwen, het delegeren en het overdragen verantwoordelijkheden (blauw-paars) en het tonen van durf (rood) is deze groep leidinggeevenden uit zichzelf niet gegeven waardoor *eigen grenzen* niet *verlegd* worden. Ook hiervoor geldt, dat steun door focus, aandacht en sturing vanuit de directe omgeving van deze leidinggeevenden, voor hen noodzakelijk is om (blijvend) constructief gedrag te vertonen (4.3).

## 6.5 Betekenis drijfverenmeting voor I&M

De MD-groepsprofielen van zowel de onderzochte beleidsmedewerkers als de onderzochte leidinggeevenden geven aan dat alle drie de groepen dominant oranje

gedreven zijn. Daarnaast kennen deze groepen een oranje-geel-groene drijfverenlogica. Bij het samenkomen van de groepen beleidsmedewerkers van voormalig VROM en voormalig VenW en een oranje gedreven leidinggevende (61%) ten tijde van de integratie brengt dat zowel voor- als nadelen met zich mee. Het voordeel is dat alle groepen elkaar verstaan en onder elkaar weinig woorden nodig zullen hebben, ze begrijpen elkaar. Grote valkuil van oranje gedrevenen is dat in aanloop naar en tijdens het integratietraject van I&M overdreven gedrag ontstaat waardoor de kans groot is dat ieder voor zich zal gaan. Zowel beleidsmedewerkers als leidinggevendenden zullen zich, in dat geval, competitief ten opzichte van elkaar opstellen en ieder kans grijpen om individueel te scoren. Als dan ook nog tijdens de samenvoeging van de afdelingen en directies de leidinggevendenden niet in staat zijn zich constructief gedrag (toevoegen van blauw, rood en paars) te vertonen, dan zal op onvolwassen gedrag van de medewerkers geen correctie plaatsvinden. De kans is dan groot dat de waan van de dag langdurig gaat regeren en een tweede traject van gedragsverandering nodig is. Zoals als steeds aangegeven, hangt het van de situatie en de sociale omgeving af, óf en wanneer er constructief, destructief of overdreven gedrag ontstaat (4.3).

Zijn de leidinggevendenden (met elkaar) wel in staat tot constructief gedrag, en kunnen ze het constructieve gedrag van de beleidsmedewerkers ondersteunen door aandacht, focus en sturing geven (rood-blauw-paars) aan het gedrag van de beleidsmedewerkers. Deze kunnen gezien de mate van flexibiliteit (oranje) die er onder medewerkers in de organisatie is, vrij snel tot adequaat, op de taak gerichte, teams, afdelingen en directies gebracht worden. Dit is de ultieme uitdaging waarvoor zowel de individuele leidinggevende als de I&M-organisatie staat.

Uit de analyse van de drijfverenmeting van de 72 leidinggevendenden van voormalig VROM blijkt dat 61 % een oranje 1<sup>e</sup> drijfveer heeft. Oranje gedreven managers zijn uit zichzelf niet gedreven om vier van de vijf gevraagde ABD-managementopdrachten te weten ‘handelt vanuit concerngedachte’, ‘het uitzetten van een helder koers’, ‘inspirerend leiding te geven’ en ‘de eigen grenzen te verleggen’, tot uitvoering te brengen. De vraag is wat de betekenis hiervan voor de zowel I&M als de rijksdienst in haar totaliteit is, in het geval andere (voormalige) departementen een gelijk beeld laten zien. En een tweede vraag is wat de betekenis voor het aanname- en opleidingsbeleid voor overheidsmanagers is.

### 6.6 Drijfverenmeting versus obstakels

Wanneer de resultaten van de drijfverenmeting gelegd wordt naast de in paragraaf 2.5 genoemde obstakels, wordt het volgende beeld zichtbaar.

De drijfverenmeting bevestigt dat er ten aanzien van de onderzochte MD-profielen niet gesproken kan worden over één rijksdienst. De over het algemeen dominant oranje gedreven medewerkers uit de streven vooral (eigen) resultaten na, zijn ambitieus en scherp op de eigen positie of die van de groep waartoe zij horen. Dit zou de in paragraaf 2.5 genoemde stammenoorlogen en allianties waarbij medewerkers elkaar soms steunen maar op andere momenten weer naar het leven staan, mede kunnen verklaren. Ten aanzien van het feit dat voormalig VenW een sectordepartement, en voormalig VROM een facetdepartement was, dat medewerkers van beiden anders opgeleid zijn en dat andere maatschappelijke groeperingen hun invloed op beide departementen hebben gehad, is op basis van de drijfverenmeting geen conclusie te trekken. Wel geldt voor beide departementen dat de meeste medewerkers een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer hebben en er mogelijk meer gedeelde wereldbeelden zijn tussen beide departementen dan op basis van 2.5 gedacht.

Ten aanzien van de toekomstige veranderingen zoals die zijn opgenomen in 2.5 zijn naar aanleiding van de drijfverenmeting geen conclusies te trekken of aanbevelingen te doen, anders dan te constateren dat individuen met een 1<sup>e</sup> paarse (afkomstig uit Zuid-Europa of een familiebedrijf) of 1<sup>e</sup> rode (afkomstig uit een verkoopomgeving of uit het middenkader) drijfveer het binnen een beleidsafdeling van I&M niet gemakkelijk zullen hebben (Keijser en van der Vat, 2009:8) omdat deze drijfverenkleur weinig voorkomt binnen het geïntegreerde departement.

### 6.7 Drijfverenmeting versus het IGO-model

In het IGO-model (bijlage 4), het model voor verandering van individueel en groepsgegedrag in een organisatie, komen drijfveren en gedrag op een aantal momenten aan de orde. Allereerst begint het model met (de gemeten) individuele en groepsdrijfveren. Welke manier van denken en handelen is aan de orde? Welk gedrag te voorzien? Hiertoe staan in hoofdstuk 5 de gemeten individuele en groepsprofielen van beleidsmedewerkers, leidinggevendenden en HRM-adviseurs beschreven. Zonder invloed van buitenaf dan wel het eigen streven naar verandering (bijvoorbeeld bij oranje gedreven mensen naar verbetering) zou altijd hetzelfde gedrag vertoond worden, dat is niet zo. Mensen worden naast hun eigen drijfveren beïnvloed door de situatie en de sociale context waarin ze verkeren. Hoewel een groot deel van ons gedrag automatisch is zo blijkt uit hoofdstuk 4, leren mensen op individueel en groepsniveau. Hun veranderbereidheid is enerzijds afhankelijk van de drijfveren van het individu en de groep en dient passend te zijn bij het eigen dan wel gezamenlijke wereldbeeld.

Voor de door oranje-geel-groen gedreven groepen beleidsmedewerkers, leidinggevendenden en HRM-adviseurs zoals bij de integratie tot het ministerie van I&M aanwezig zijn, zijn om veranderbereidheid te creëren, de volgende uitgangspunten uit de MD-theorie van belang:

- voor oranje gedreven individuen en groepen is iedere verandering een kans, zij zullen bereid zijn tot iedere verandering waarin zij kansen zien;
- voor geel gedreven individuen en groepen is veranderen prima als het idee erachter maar logisch is en de verandering niet wordt opgelegd;
- voor groen gedreven individuen en groepen is het vooral van belang dat zij bij het proces van verandering betrokken worden;
- en ook de HRM-adviseurs van voormalig VROM die ook blauw gedreven zijn prima tot veranderen in staat, oude afspraken en regels dienen in hun ogen echter wel vervangen te worden door nieuwe.

### 6.8 Samenvattend

In dit hoofdstuk worden de gemeten drijfveren uit de MD-groepsprofielen uit het vorige hoofdstuk 5, die een voorspeller zijn voor het aanwezige groepsgegedrag, naast de door de organisatie gewenste competenties en daarbij behorend gedrag uit tabel 5 van hoofdstuk 3 gelegd. Door deze vergelijking ontstaat er inzicht in hoeverre de aanwezige beleidsmedewerkers en leidinggevendenden überhaupt wel gedreven zijn tot het door de organisatie na de integratie gewenste gedrag.

Uit de in dit hoofdstuk gemaakte analyse wordt duidelijk dat, uitgaande van constructief gedrag, de beleidsmedewerkers:

- uit zichzelf gedreven zijn om de competenties (intern) samenwerken, integrale benadering, toegankelijk, aanspreekbaar, handelen vanuit toegevoegde waarde, resultaatgericht, effectief, toekomstgericht (voor zover het de korte termijn betreft) en reflectief in te vullen;
- zonder extra prikkeling of sturing (lila blok uit IGO-model, bijlage 4) vanuit de organisatie de competenties werken vanuit het algemeen belang en concernbreed, dienstbaar aan de samenleving, omgevingsgericht, handelen vanuit eigen verantwoordelijkheid, gerichtheid op kwaliteit, één geluid naar buiten en professioneel gedrag verdrongen worden door ‘de waan van de dag’;
- bijzondere aandacht is nodig voor de competenties als efficiënt, biedt houvast, standvastigheid en handhaaft, herkenbaarheid, een proactieve klantbenadering en daadkrachtig omdat de groepen hiertoe niet uit zichzelf gedreven zijn.

Of en wanneer er sprake zal zijn van constructief gedrag van deze oranje-geel-groen gedreven groepen is ook afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving (4.3).

Uit de analyse van de leidinggevendenden wordt duidelijk dat het merendeel, 61% van de leidinggevendenden, uit zichzelf niet gedreven zijn om vier van de vijf gevraagde ABD-managementopdrachten tot uitvoering te brengen. Het gaat daarbij om ‘handelen vanuit concerngedachte’, ‘het uitzetten van een helder koers’, ‘inspirerend leiding te geven’ en ‘de eigen grenzen te verleggen’. Daarnaast zal onder de oranje-geel-groen gedreven beleidsmedewerkers alleen constructief gedrag ontstaan als (5.3) de leidinggevende invulling geeft aan vier punten: op individueel niveau op een bij de drijfveren van de medewerker passende wijze en op groepsniveau, op een oranje-geel-groene wijze stuurt; de beleidsmedewerkers een taak hebben die past bij hun individuele dominanten drijfveren; de groepsleden (qua vaardigheden) überhaupt geëquipeerd zijn voor hun taak en elk groepslid aan bod komt. Tot het eerste punt is 61 % van de leidinggevendenden met een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer gezien hun flexibiliteit het gemakkelijk in staat. Over punt 2 zijn geen conclusies te trekken op basis van dit onderzoek. Van punt 3 kan gesteld worden dat in een constructieve stand de leidinggevendenden met een 1<sup>e</sup> gele drijfveer (20%) en een oranje-gele drijfverencombinatie (21%) gericht zullen zijn op ontwikkeling van de medewerkers. Vooral bij de leidinggevendenden met een 1<sup>e</sup> groene drijfveer (15%) zullen alle groepsleden aan bod komen. De theorie stelt echter ook dat iedere leidinggevende medewerkers tot constructief gedrag kan brengen mits hij zich in voldoende mate bewust is van de invloed van zijn eigen drijfveren, die van zijn medewerkers, de situatie (content) en de sociale omgeving (context) waarin men met elkaar verkeerd (4.3).

Het IGO-model, het model voor verandering van individueel en groepsgegedrag in een organisatie, is in dit hoofdstuk gevuld in die zin dat voor zowel beleidsmedewerkers als leidinggevendenden een vergelijking is gemaakt tussen de gemeten drijfveren (als voorspeller voor gedrag, eerste roze blok uit het IGO-model) en het door de I&M-organisatie gewenste gedrag (laatste roze blok, bijlage 4). In het volgende hoofdstuk 7, zal deze vergelijking in relatie gebracht worden met de rest van het model en de drie gekozen theorieën, Keller en Aiken, systeemtheorie en MD-theorie. Waarna conclusies en aanbevelingen voor de I&M-veranderaar en organisatie geformuleerd worden.

# Hoofdstuk 7

## Conclusies en aanbevelingen

De bestudering van de theorieën, de begrippen uit deze theorieën en de empirie hebben niet geleid tot verwerping van het IGO-model, het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie, zo zal in dit hoofdstuk blijken. De centrale vraag en de deelvragen uit dit onderzoek zijn aan de hand en door gebruikmaking van dit model te beantwoorden en hebben ertoe geleid dat de vooronderstellingen uit dit onderzoek door de auteur zijn aanvaard. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit de voorgaande hoofdstukken herhaald en met elkaar in verband gebracht. Daarnaast worden aanbevelingen, in de vorm van een advies aan de I&M-leidinggevende die als leider van verandering op gaat treden en aan de I&M-organisatie, geformuleerd.

### 7.1 Conclusies theorieën en IGO-model

Door de wens van de auteur om een traject van organisatieverandering in te zetten met de medewerker als uitgangspunt, zijn voor deze scriptie drie theorieën over hoe tot gedragsverandering te komen geselecteerd. In paragraaf 2.6 worden deze drie theorieën van organisatieverandering in vier stappen van Keller en Aiken, de systeemtheorie van Bryan, Goodman en Schaveling en de drijfverentheorie oorspronkelijk afkomstig van Graves door de auteur met elkaar in verband gebracht in het IGO-model. Het IGO-model is een model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie. Het realiseren van gedragsverandering is, volgens dit model uit figuur 6 (uitklappen bijlage 4), sterk afhankelijk van de mate waarin de betrokken medewerkers leren en ontwikkelen. Enerzijds door middel van zelfinzicht over en herkenning van wat de eigen drijfveren, motivatie en gedragspatronen zijn (roze blokken bijlage 4), anderzijds doordat de (werk)omgeving helder maakt waarom verandering nodig is en zelf ook verandering laat zien. Continue focus vanuit zowel het individu, de groep als de organisatie is nodig. Ook ervaringen uit het verleden en toekomstige ontwikkelingen (witte en lila blok, bijlage 4) zijn van invloed. Veranderbereidheid en een eerlijk en rechtvaardig veranderingsproces (grijs blok) zijn ook op de daadwerkelijke gedragsverandering op zowel individueel, groeps- als organisatieniveau van invloed leerde de onderzochte begrippen uit dit model in hoofdstuk 4. Het onderzoek naar de begrippen en de gebruikte literatuur ondersteunen beiden het IGO-model en de gekozen theorieën (4.7). Beiden worden om die reden door de auteur aanvaard, hoewel op voorhand de verwachting van de auteur was dat de invloed van de systeemtheorie in een traject van organisatieverandering groter zou zijn.

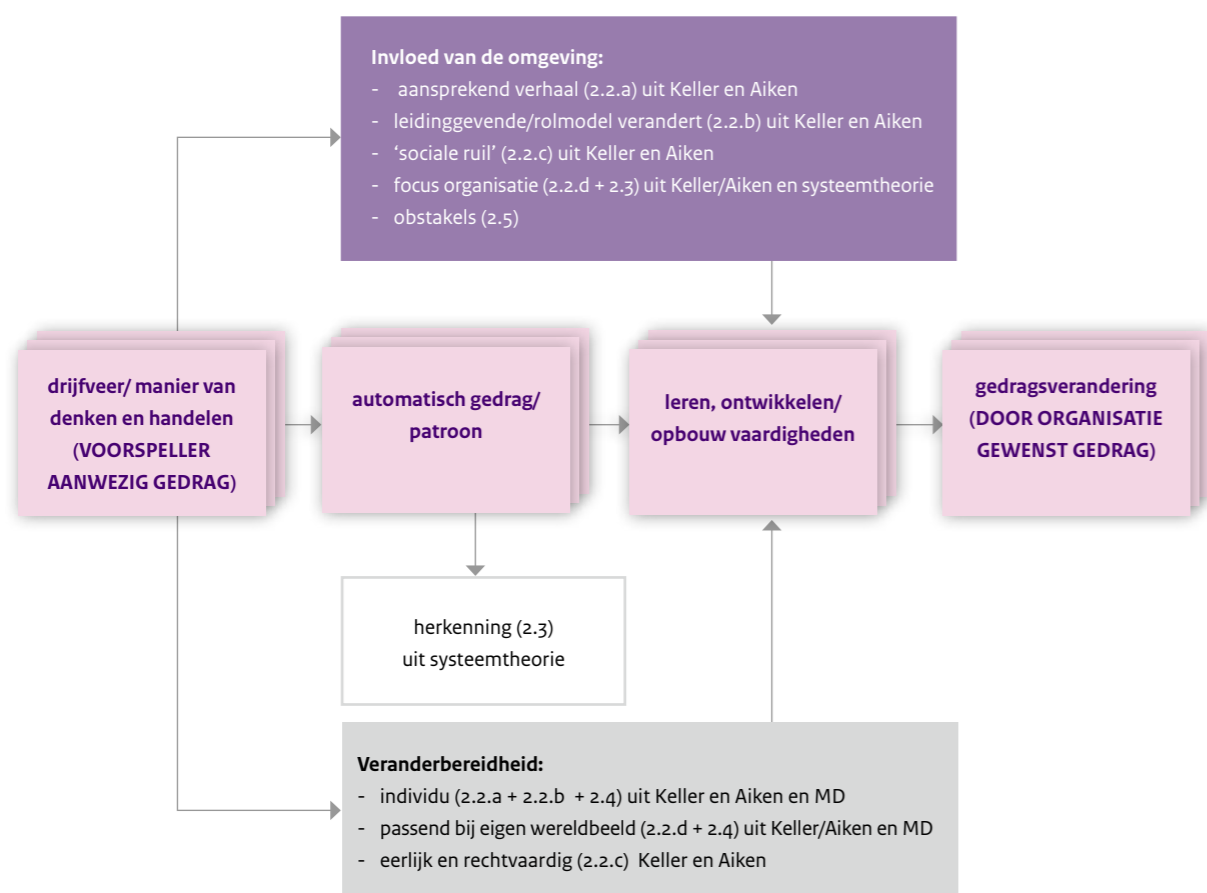
De eerste vooronderstelling, die luidde 'organisatieverandering is gedragsverandering', wordt door de gebruikte literatuur, die een uitwerking heeft gekregen in hoofdstuk 4, ondersteund. De eerste vooronderstelling wordt daarom door de auteur aanvaard. In verwondering, dat wel, want bij de start van dit onderzoek was de verwachting van de auteur dat als de vooronderstelling aanvaardbaar zou zijn, deze zichtbaarder en pregnanter naar voren zou komen in verandertrajecten binnen de rijksdienst. En dat is in tegenstelling tot wat uit persoonlijke ervaring, gebruikelijk is binnen de rijksoverheid, namelijk de gedachte dat het tekenen van nieuwe organisatieschema's, het veranderen van processen of het ventileren van de gedachte van verandering ertoe leidt dat de individuele medewerk(st)er anders gaat werken en zijn of haar gedrag daadwerkelijk verandert (1.1).

Ten aanzien van de tweede vooronderstelling dat 'Management Drives een bruikbaar instrument is bij gedragsverandering' is gebleken dat, MD weliswaar een instrument is dat drijfveren meet van individuen, van groepen en organisaties, maar ook dat het instrument een verspeller is van gedrag en als zodanig bruikbaar in een traject van gedragsverandering. Inzicht in drijfveren -als voorspeller van gedrag- maakt het voor zowel de leidinggevende als voor de organisatie mogelijk om individuen en groepen te sturen, constructief gedrag te stimuleren en tot adequaat (op hun taak gerichte) functionerende teams te komen (3.4 en 5.4). De tweede vooronderstelling wordt dan ook door de auteur aanvaard.

Over de mogelijke obstakels die voorzien waren (2.5) is zowel ten aanzien van ervaringen uit het verleden als toekomstige veranderingen nauwelijks iets vermeldenswaardigs uit het onderzoek naar voren gekomen (zie 6.6).

### 7.2 Conclusies empirie en IGO-model

In het IGO-model, het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie, zitten twee blokken waarin empirie afkomstig uit de organisatie ingebracht kan worden, zie onderstaande figuur 6. Aan de voorkant van het model, kunnen drijfverenmetingen als voorspeller van aanwezig gedrag van zowel een individu als van een groep ingebracht worden (hoofdstuk 5). En aan de achterzijde van het model het door de organisatie gewenste gedrag van individuen en groepen (hoofdstuk 3).



**Figuur 6:** Het IGO-model, model voor verandering van individueel en groepsgegedrag in een organisatie

Het aanwezige gedrag is voorspeld door gebruikmaking van drijfverenmetingen van groepen beleidsmedewerkers, leidinggevend en HRM-adviseurs van voormalig VROM en voormalig VenW. Helaas waren voor leidinggevend alleen profielen beschikbaar van leidinggevend van de directoraten generaal Milieu en Ruimtelijke Ordening van voormalig VROM, en bij voormalig VenW alleen van beleids-medewerkers uit het directoraat generaal Water. Alle beschikbare drijfverenmetingen respectievelijk 8 en 9% uit voormalig VROM en VenW zijn gebruikt. De voornoemde beschikbaarheid beperkt de analyseresultaten in die zin dat ze geen volledig beeld van de I&M-organisatie genereren (5.3).

Voor het gewenste gedrag van 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs was ten tijde van het onderzoek (nog) geen set van competenties, vaardigheden en gedrag, beschikbaar. Voor de beleidsmedewerkers is gebruik gemaakt van gegevens uit de integratie-opdracht en het concept I&M-profiel van de I&M-organisatie (3.1-3.4). Voor de leidinggevend is het ABD-profiel gebruikt (3.3).

De resultaten van dit onderzoek dienen gezien te worden in het licht van de beperkingen die de empirie opwerpt. Er is weliswaar voldoende materiaal beschikbaar gebleken om het IGO-model te aanvaarden en op een beperkt onderdeel (het onderdeel beleidsmedewerkers met een leidinggevende

afkomstig van voormalig VROM in 7.6) van de I&M-organisatie tot conclusies te leiden. Over de I&M-organisatie als geheel kan geen specifieke conclusie getrokken worden, er wordt wel een op de oranje gedreven leidinggevend gericht advies (7.7) gegeven.

### 7.3 Beantwoording (deel)vragen

De centrale vraag in dit onderzoek luidde:

*Wat is nodig om tot gedragsverandering te komen binnen een beleidsafdeling van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) en welke stappen heeft de leid(st)er van een dergelijke verandering te nemen om de gewenste gedragsverandering te realiseren?*

Met als deelvragen:

1. Hoe werkt gedrag en gedragsverandering in organisaties?
2. Hoe zien de Management Drivesprofielen (MD-profielen) van de I&M-medewerkers eruit?
3. Welke stappen in een traject van organisatieverandering dient een manager van een I&M-afdeling of directie te nemen om de gewenste gedragsverandering te realiseren?

Aan deze vragen liggen twee vooronderstellingen van de auteur ten grondslag te weten, organisatieverandering = gedragsverandering en de aanname dat Management Drives (MD) een bruikbaar instrument is bij gedragsverandering. De beide vooronderstellingen zijn in het onderzoek aan de orde gekomen en onderbouwd, zie 7.1.

#### Beantwoording deelvraag 1:

##### Hoe werkt gedrag en gedragsverandering in organisaties?

Gedrag is dat wat je doet en wat je doet verandert als gevolg van ervaring. En door ervaren, leer je en daarmee verander je. Die verandering kan leiden tot door de organisatie gewenst en tot ongewenst gedrag van zowel jezelf als je sociale omgeving, groep, afdeling, directie waarin je verkeert. Daarnaast is veel van ons gedrag onbewust en nemen we, eveneens onbewust, gedrag van elkaar over (4.2). Beïnvloeding van gedrag, het veranderen van ingesleten gedragspatronen, is mogelijk. Wanneer een organisatie tot gedragsverandering wil komen is het zaak gebruik te maken het moment waarop de medewerkers een nieuwe afweging maken, nieuwe gedragspatronen te stimuleren en te plannen en gewenste doelen (bijvoorbeeld het doel van de verandering van de organisatie) continue en consequent onder de aandacht van medewerkers te brengen (4.3). Wanneer een organisatie daarnaast ook tot teamvorming wil komen (4.3) is het maken van heldere afspraken, die netjes worden nageleefd of die op een rechtvaardige manier worden gehandhaafd, absoluut noodzakelijk om vertrouwen in de groep en legitimatie te laten ontstaan. Een teammanager die dat ondersteunt (4.6) en in de directe omgeving van de groep verkeerd (4.3) zijn daarbij randvoorwaarden. Als het individu, de groep of de organisatie doet wat hij altijd deed, dan krijgt het individu wat hij altijd kreeg en blijft de groep en de organisatie in hetzelfde gedragspatroon, het systeem blijft dan ongewijzigd. Gedragsverandering gaat daarmee vooral over andere keuzes maken, keuzes waarbij we anders omgaan met wat door onze evolutionaire ontwikkeling als mens gebruikelijk is en waardoor dilemma's in keuze rond tijd, belang en scope ontstaan (4.3).

Mensen willen ook veranderen, maar niet veranderd worden. Veranderbereidheid van werknemers is afhankelijk van enerzijds de wereldbeelden en waarden van betrokkenen. Medewerkers met een sturende 1<sup>e</sup> drijfveer bovenin de MD-matrix zijn meer gedreven tot verandering, dan personen met een 1<sup>e</sup> drijfveer onderin de MD-matrix (2.4). Anderzijds zijn een rechtvaardige behandeling en de mate van tevredenheid en betrokkenheid bij het werk en de organisatie een factor van belang (4.5) in de veranderbereidheid van een individu of groep. Of en wanneer er bij deze bereidheid om gedrag te veranderen sprake zal zijn van constructief gedrag is naast drijfveren van het individu of de groep afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving (4.3). De rol (opvatting) van de leidinggevende in een veranderingstraject als onderdeel van de sociale omgeving is van belang. Hoe zichtbaarder de leidinggevende en hoe meer hij onderdeel uitmaakt van de groep, hoe groter zijn invloed op de groepsgegedragnorm (4.3).

**Samenvattend:** In dit onderzoek en in de voorgaande alinea's is deelvraag 1 over hoe gedrag en gedragsverandering in organisatie werkt, beantwoord.

#### Beantwoording deelvraag 2:

##### Hoe zien de Management Drivesprofielen (MD-profielen) van de I&M-medewerkers eruit?

Waarden, percepties, attitude en leren zijn de fundamenten van gedrag. De eerste twee zijn meetbaar via onder andere het lezen van MD-profielen. De in het totaal 310 gelezen profielen van voormalige medewerkers van VROM en VenW, worden daarmee een voorspeller van het aanwezige gedrag. Deze profielen zijn vervolgens gelegd naast de door de I&M-organisatie gevraagde competenties, vaardigheden en gedrag. Dat levert het volgende beeld op:

#### Beleidsmedewerkers

De 198 beleidsmedewerkers van zowel voormalig VROM als voormalig VenW zijn dominant oranje gedreven (5.3) wat betekent dat ze vooral tijd en aandacht zullen besteden aan het stellen van doelen en het nastreven van vooruitgang, verbetering en resultaat. Ze zijn ondernemend en voor hen geldt 'willen is kunnen'. Beide groepen hebben een oranje-geel-groene groepslogica, die ook terugkomt in hun energie leverende energiebalansen (bijlage 5). Beide groepen worden uit zichzelf niet gedreven tot het noodzakelijke aanbrengen van meer structuur en ordening (blauw), focus en daadkracht (rood), en vertrouwd- en geborgenheid (paars) waardoor ze effectiever en efficiënter zouden zijn en als team zouden functioneren. Het toevoegen (van blauw, rood en paars) kost hen energie, waardoor hun grootste valkuil, dat ze zo gericht zijn/worden op resultaten, dat de waan van de dag gaat regeren, opportuun is. Het gedrag van deze groepen is op voorhand niet als constructief te duiden (5.2 en 5.3).

In relatie tot de gevraagde competenties uit hoofdstuk 3, tabel 5 betekent dit dat de beleidsmedewerkers uitgaande van constructief gedrag (6.2):

- gedreven zijn om de competenties (intern) samenwerken, integrale benadering, toegankelijk, aanspreekbaar, handelen vanuit toegevoegde waarde, resultaatgericht, effectief, toekomstgericht (voor zover het de korte termijn betreft) en reflectief in te vullen;
- zonder extra prikkeling of sturing de competenties werken vanuit het algemeen belang en concernbreed, dienstbaar aan de samenleving, omgevingsgericht, handelen vanuit eigen verantwoordelijkheid, gerichtheid op kwaliteit, één geluid naar buiten en professioneel gedrag verdrongen worden door 'de waan van de dag';
- bijzondere aandacht is nodig voor de competenties als efficiënt, biedt houvast, standvastigheid en handhaaft, herkenbaarheid, een proactieve klantbenadering en daadkrachtig omdat de groepen hiertoe niet uit zichzelf gedreven zijn.



Wanneer er sprake is destructief of overdreven gedrag is, wat zeer realistisch is gezien het ontbreken van vooral blauw, rood en paars en de dominante oranje gedrevenheid in deze groepen, is het noodzakelijk eerst inzicht over hun gedrag binnen de groepen te creëren. En met hen de consequenties van deze opstelling en dit handelen als groep te bespreken. Door dit op een oranje-geel-groene manier te doen zullen de meeste medewerkers naar verwachting in beweging komen. Of en wanneer constructief, destructief of overdreven gedrag ontstaat, is naast de drijfverenlogica van de groep afhankelijk van de situatie en de sociale omgeving van de groep (4.3).

#### Leidinggeevenden

De 72 leidinggeevenden van voormalig VROM zijn eveneens dominant oranje gedreven. De 1<sup>e</sup> oranje drijfveer is zelfs dominant aanwezig dan bij de beleidsmedewerkers. De leidinggevende is daarmee vooral ‘meer van hetzelfde’ in relatie tot de medewerkers. De groepslogica van de leidinggeevenden is oranje-geel-groen, deze komt terug in de energieleverende balans (bijlage 6). De leidinggeevenden worden als groep niet uit zichzelf gedreven tot het maken van afspraken, structuren en organiseren (blauw), het handhaven van de gemaakte afspraken en focus (rood) en het creëren van vertrouwen en geborgenheid (paars). Vooral aan blauwe taken als structuren, organiseren en regelen heeft de groep een broertje dood. Hun gedrag als groep kan daarmee niet constructief genoemd worden. Optreden als groep is voor de leidinggeevenden als zodanig echter minder relevant omdat zij, als groep, nauwelijks op zullen treden (richting medewerkers) (5.2 en 5.3). In dit onderzoek is helder geworden, dat het voor iedere leidinggevende zeer van belang is dat hij constructief gedrag vertoont, in deze groep leidinggeevenden betekent dit, blauw, rood en paars gedrag toevoegt, en zo op medewerker- en groepsniveau goed stuurt. Zoals eerder aangegeven leidt verkeerde sturing tot destructief of overdreven gedrag van individuen, wat weer leidt tot destructief of overdreven gedrag van de groep, afdeling of directie. En laat dat, bij de oranje gedreven leidinggeevenden, nu net hun grootste valkuil zijn.

In relatie tot de gevraagde competenties uit het ABD-profiel (hoofdstuk 3, tabel 5) is te stellen dat vooral de 44 leidinggeevenden met een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer niet uit zichzelf gedreven zijn om vanuit een concerngedachte te handelen. Zij zullen niet uit zichzelf laten zien dat zij vanuit betrokkenheid bij de publieke zaak bereid zijn om eigen belangen ondergeschikt te maken aan het belang van de totale (rijks) overheid. De groep managers wordt in een constructieve stand, wel in staat geacht om tot weloverwogen (uitvoerings)beleid te komen. Het uitzetten van de koers door te laten zien dat de leidinggevende beslissingen durft te nemen (rood) en deze om te zetten in een heldere koers

voor de organisatie (blauw) komt ook niet uit zichzelf tot stand. Het inspireren van medewerkers door vooral de leidinggeevenden met geel als 1<sup>e</sup> kleur in hun drijfverenlogica, als ook het aanzetten tot samenwerking door de leidinggeevenden met groen als 1<sup>e</sup> kleur in hun drijfverenlogica, zal wel uit zichzelf plaatsvinden. Het geven van vertrouwen, het delegeren en het overdragen verantwoordelijkheden (blauw-paars) en het tonen van durf (rood) is deze groep leidinggeevenden uit zichzelf niet gegeven waardoor eigen grenzen niet verlegd worden. Ook hiervoor geldt, dat steun door focus, aandacht en sturing vanuit de directe omgeving van deze leidinggeevenden, voor hen noodzakelijk is om (blijvend) constructief gedrag te vertonen (4.3).

#### HRM-adviseurs

De 22 HRM-adviseurs van voormalig VROM zijn dominant groen gedreven wat betekent dat zij vooral tijd en aandacht zullen besteden aan mensen, zowel aan de leden van de groep als van de groep als totaal. De groep heeft een groen-oranje-blauw-gele logica die behalve voor blauw ook terug komt in de energiebalans aan de energieleverende kant, blauw handelen kost energie (bijlage 5). Voor blauw is daarmee sprake van een onbalans. De groep HRM-adviseurs van voormalig VROM worden uit zichzelf niet gedreven door het maken van afspraken, het volgen van regels, structureren en organiseren (blauw), het handhaven van afspraken, focus en daadkracht (rood) en het creëren van geborgenheid en vertrouwen (paars). Ze zullen er eerder nog een keer met elkaar over praten (groen) dan een besluit nemen en afspraken nakomen (rood-blauw), wat niet tot constructief gedrag leidt.

De 18 HRM-adviseurs van voormalig VenW zijn dominant oranje gedreven. Ook zij zullen vooral tijd en aandacht besteden aan het stellen van doelen en het nastreven van vooruitgang, verbetering en resultaat. De oranje-groen-gele groepslogica komt terug aan de energie leverende kant van de energiebalans (bijlage 7). De groep wordt uit zichzelf niet gedreven door het noodzakelijk maken van afspraken en volgen van regels (blauw), het nakomen van afspraken en regels (rood) en het creëren van geborgenheid en vertrouwen (paars). Dat kost hen energie, waardoor hun grootste valkuil is dat ze zo gericht zijn op resultaten dat de waan van de dag gaat overheersen en hun gedrag niet langer als constructief gezien kan worden.

Er kan gesteld worden dat het aanwezige gedrag is voorspeld door gebruikmaking van drijfverenmetingen van groepen beleidsmedewerkers, leidinggeevenden en HRM-adviseurs van voormalig VROM en voormalig VenW. Helaas waren voor leidinggeevenden alleen profielen beschikbaar van leidinggeevenden van de directoraten generaal Milieu en Ruimtelijke Ordening van voormalig

VROM, en bij voormalig VenW alleen van beleidsmedewerkers uit het directoraat generaal Water. Alle beschikbare drijfverenmetingen respectievelijk 8 en 9% uit voormalig VROM en VenW zijn gebruikt. De voornoemde beschikbaarheid beperkt de analyseresultaten in die zin dat ze geen volledig beeld van I&M genereren (5.3).

**Samenvattend:** De in dit onderzoek gepresenteerde individuele en groepsprofielen uit hoofdstuk 5 hebben op *onderdelen* antwoord gegeven op deelvraag 2 uit dit onderzoek, te weten, ‘hoe zien de MD-profielen van de I&M-medewerkers eruit’.

#### 7.4 Wat is er nodig voor gedragsverandering?

*(deelbeantwoording centrale vraag)*

Zoals in paragraaf 1.1 staat aangegeven moet je verandering, en dus ook gedragsverandering, organiseren. Verandering gebeurt niet vanzelf en de belangrijkste factor voor een succesvolle verandering zijn de medewerkers. Om tot gedragsverandering te komen in welke organisatie dan ook is het allereerst noodzakelijk dat iedereen binnen de organisatie zich deze drie zaken realiseert. Daarnaast is het nodig dat de betrokken leiding van de organisatie (langdurig) tijd en energie, aandacht en (persoonlijke) betrokkenheid aan het veranderproces kan en wil geven. Ontbreekt dit, dan is het te overwegen niet of op een later tijdstip, met een veranderproces van start te gaan.

De stappen zoals die in deze paragraaf worden gepresenteerd zijn bruikbaar in *ieder organisatieonderdeel van het departement van I&M*. In paragraaf 7.6 worden de stappen nader gespecificeerd voor een oranje gedreven leidinggevende van een oranje-geel-groen gedreven beleidsafdeling binnen het ministerie van I&M. Om het lezen te vergemakkelijken kan bijlage 9 uitgekapt worden.

Om verandering te organiseren is het noodzakelijk dat alle betrokkenen bij de organisatieverandering inzicht hebben in:

- het feit organisatieverandering, gedragsverandering is en dat wanneer gedragsverandering aan de orde is dat voor iedereen in de organisatie consequenties heeft;
- het eigen gedrag;
- hoe gedrag en gedragsverandering werken en hoe mensen elkaar gevangen houden in (bekend) gedrag;
- een (in hun ogen goede) reden om hun gedrag te veranderen;

Daarnaast is het noodzakelijk dat de leidinggeevenden van de organisatie inzicht hebben in:

- de betekenis die het zijn van een leider van verandering met zich meebrengt dan wel als een leider van verandering gezien te worden;
- de betekenis van voorlopers in verandering, rolmodellen en de rest;

g. het gewenste gedrag, de nieuwe vaardigheden en wat de betrokkenen nodig hebben van hun (sociale) omgeving (collega's, leidinggeevenden, de organisatie) tijdens en na het veranderproces.

Bovenstaande punten worden in deze paragraaf nader uitgelegd. Per punt staan tussen haken steeds de corresponderende paragrafen uit deze scriptie aangegeven waarin uitgebreidere uitleg beschreven staat.

#### *Ad a: organisatieverandering = gedragsverandering*

Voor de meeste medewerkers binnen de rijksoverheid betekent een organisatieverandering vooral het vastleggen van een nieuw organisatieschema, het vaststellen van organisatie- en formatierapporten en het reflecteren op de beschikbare (nieuwe) functies waarbij als uitgangspunt geldt dat ‘de medewerker het werk volgt’. In de nieuwe constellatie gaat de net gevormde afdeling of directie met elkaar aan het werk (1.3). Onderwerpen zoals de wijze waarop men vervolgens met elkaar aan de slag gaat, wat normen en waarden binnen de afdeling of directie zijn, welk gedrag er verwacht wordt en dat de echte verandering namelijk de gedragsverandering bij vaststelling van de nieuwe structuur of werkwijze nog maar net begint daarover hoor en lees je weinig tot niets.

Verder is het adagium dat als er binnen je eigen organisatie-onderdeel geen verandering van structuur of werkwijze plaatsvindt, er geen sprake is van een veranderproces binnen dat organisatieonderdeel. Veranderen is onnodig is dan het idee, ook al veranderd de totale omgeving van het betreffende onderdeel. Voor iedere medewerker en leidinggevende in welk organisatieonderdeel van de veranderende organisatie is aandacht hiervoor van belang. Verder is het nodig dat iedereen het inzicht heeft dat de verandering ook zichzelf betreft.

#### *Ad b: gedrag*

Het meeste gedrag van ons gedrag is onbewust (4.2) en daarmee ‘dat wat we doen’ een gewoonte, een ingesleten patroon is dat lastig te veranderen is. Inzicht in wat het gewoontegedrag van medewerkers in een organisatie is, is van belang om te leren welk gedrag passend is bij de uit te voeren taak. Geen inzicht, geen herkenning van het eigen gedrag (2.3) verkleint de kans op gedragsverandering. Werkzaamheden die nauwkeurigheid vragen kunnen zo blijkt uit paragraaf 2.4 het beste uitgevoerd worden door mensen die tot secuurheid gedreven zijn. Als medewerkers inzicht krijgen van welke werkzaamheden en eigen handelen (gedrag) ze energie krijgen en welke zaken ze energie kosten, maakt dat mede helder waarin ze nog kunnen en willen ontwikkelen. Als nauwkeurigheid je ‘stijl van werken’ niet is, dan is redigeren van wetsteksten waarschijnlijk geen klus waardoor je gedreven wordt (2.4). Door het lezen van MD-profielen van de betrokken

I&M-medewerkers worden hun drijfveren gemeten die ten grondslag liggen aan hun (individuele) gedrag en daarmee een voorspeller is van hun gedrag. Hiermee krijgt het eerste blok, tweede en grijze blok uit het IGO-model (figuur 6, bijlage 4) mede invulling.

#### *Ad c: hoe gedrag werkt*

Inzicht in de eigen drijfveren en gedrag is niet voldoende. Door op het niveau van het I&M-organisatieonderdeel de gelezen individuele MD-profielen met elkaar te delen komen zowel medewerkers als leidinggevend in de gelegenheid het bij elkaar waargenomen gedrag via dezelfde taal (MD-taal) te bespreken en te ontdekken dat iedereen anders in elkaar steekt en dat iedereen een uniek gedragspatroon heeft. Door deze manier van ervaren (2.2d) leren de individuen binnen het I&M-organisatieonderdeel niet alleen zichzelf en hun collega's beter kennen, maar ook de elkaars individuele sterke en zwakke punten en hoe ze elkaar kunnen gebruiken en helpen. Daarnaast leert het organisatieonderdeel haar kracht en zwakte als groep kennen (2.4). Waar zijn ze als individu en waar zijn ze als groep goed in? En hoe verhoudt waar ze goed in zijn zich tot de individuele en de groepstaak waar ze voor staan? Daarnaast krijgt het organisatieonderdeel inzicht in de manier waarop zichzelf het aanwezige gedrag in stand houdt en is zij in staat dat gedrag van zichzelf te herkennen (2.3) en kan het gesprek over groepsnormen plaatsvinden (4.3). Hiermee krijgt het tweede, het witte en het derde blok uit het IGO-model ( figuur 6, bijlage 4) mede invulling.

#### *Ad d: een goede reden tot veranderen*

Mensen veranderen alleen van gedrag als ze daar een goede reden voor hebben. Het creëren van angst of het geven van een beloning om verandering te stimuleren, heeft vaak een averechts en/of kortdurend effect (4.2). Als de leider van verandering een blijvende verandering wil realiseren, doet hij dat door het effect op zowel organisatie, maatschappij, burger, de eigen groep of afdeling en het individu (2.2a) te schetsen en zowel een overtuigend verhaal te creëren dat aansluit bij wat het 'te veranderen' individu en de 'te veranderen' groep drijft ( 2.2.a en 2.4) en als door medewerkers voor zichzelf te laten kiezen (2.2a). Stuur als leider van verandering op tijd, belang en scope (4.3), houdt rekening met de affiliatiebehoefte (4.3) en sluit niemand uit van het groepsproces en zorg voor acceptatie van de verandering door confrontatie (4.4).

Wat een overtuigend verhaal is hangt af van het individu en van de samenstelling van de groep die het veranderverhaal aanhoort. Waardoor wordt het individu, deze groep gedreven? Resultaat? Zekerheid? Een combinatie van die twee? Het effect op de wereld, de eigen groep of op zichzelf? Het overtuigendste verhaal kan de leider van verandering houden als hij weet waardoor zijn gehoor

wordt gedreven en welk effect zij belangrijk vinden. Spreek daarbij niet in algemene termen, maar ben specifiek over de omvang van de gedragsverandering die gevraagd wordt, de manier waarop dat gaat gebeuren enzovoort (2.3 en 4.3) en spreek daarbij vanuit het positieve (2.2). Wat is er al? Wat verwacht je? Krijgt de leider van verandering naar aanleiding van zijn verhaal vragen dan is het zaak deze te duiden in de drijfverenlogica van de vragensteller. Wat klinkt daarin door? Grootste valkuil in veranderprocessen zijn de gedachten die de leiders van de verandering hebben over weerstand. Uitspraken als 'ze willen niet veranderen' en 'ze zullen wel tegen de verandering zijn' zijn veel gehoord (4.5). Het besef dat de vragenstellers vaak anders gedreven zijn en daaruit hun vragen voortkomen, kan voor de spreker, de leider van verandering al van belang zijn (2.4). Het gaat erom dat je als leider van verandering een verhaal vertelt waar vooral je toehoorders enthousiast van worden. Daarnaast duidt weerstand op zorg, en zorg op betrokkenheid (4.5) en dat biedt opening voor verandering. Ernstiger is als er sprake is van ontkenning en (totale) apathie. Laat de medewerkers daarom zelf mede-eigenaar worden van de verandering, laat ze meedenken, meewerken, implementeren en aangeven waaraan zij vinden dat de nieuwe afdeling moet voldoen qua kwaliteit, gedrag (2.2a) en leg daar je eigen normen en maatstaven als veranderaar naast (o.a. tijd, belang en scope). Het lila en het grijze blok uit het IGO-model (figuur 6, bijlage 4) krijgen deels invulling.

#### *Ad e: de betekenis van leider van verandering*

De rol van de leider van de organisatieverandering wordt vaak gezien als diegene die de behoefte en gedrag van de medewerker aanpast aan de vereisten van de integratie, waaronder het gewenste gedrag. Leiders van verandering omarmen heel gemakkelijk dat gewenste gedrag en treden graag op als rolmodel voor het veranderde gedrag (2.2b). In de dagelijkse (gedrags)praktijk van de leider van verandering verandert er echter niets. Vaak denken leiders van verandering dat zij niet diegene zijn die moeten veranderen en laten vervolgens zelf geen ander gedrag zien in de directe werkomgeving (zie ook punt a). En dat terwijl medewerkers uit waarneming afleiden wat gebruikelijk gedrag is en zich daarop aanpassen (mensen nemen onbewust gedrag van elkaar over) en conformeren zich (4.3). Daardoor ondermijnt de leider van verandering de (nieuwe) groeps(gedrags)norm. Om dingen te veranderen, moet de veranderaar eerst zelf veranderen (2.2.b). Ben, als leider van verandering, dus ook helder over welk (nieuw) gedrag jij als leidinggevende gaat laten zien en vraag de groep jou daarbij te helpen en je erop te wijzen als je afwijkend (niet passend) gedrag vertoont. Als leidinggevende spreek je niet alleen hen aan op hun gedrag, je geeft aan ook open te staan voor hun feedback. Onder medewerkers zal alleen constructief gedrag ontstaan als de leidinggevende het goede voorbeeld geeft, op individueel

en groepsniveau stuurt op een bij de medewerkers drijfveren passende wijze, de medewerkers een taak hebben die bij hun dominanten drijfveren past, ze geëquipeerd zijn voor hun taak en iedere medewerker aan bod komt (5.3).

De leider van verandering zal vanuit de I&M-organisatie weliswaar niet verantwoordelijk worden gehouden voor het doen en laten van de medewerker (4.6), maar het is goed te realiseren dat er wel wat nodig is om tot effectief en efficiënt werkend teams te komen. Heldere afspraken en een taakverdeling zijn aan de orde, afspraken die worden nageleefd en/of op een rechtvaardige manier wordt gehandhaafd waardoor vertrouwen in de groep ontstaat wat kan leiden tot een krachtige samenwerking (2.4 en 4.5). Laat als leider van verandering vooral door daden zien dat je te vertrouwen bent (4.5) en help medewerkers waar nodig om gedragspatronen te doorbreken (4.3). Treedt er geen verandering op (bij jezelf of de groep), zet dan de systeemtheorie in combinatie met MD-theorie in om de oorzaak van steeds terugkerende gedragspatronen te achterhalen (2.3/2.4), zie ook paragraaf 7.5. Daarnaast is het goed je als leider van verandering te blijven realiseren dat wat jou drijft, niet datgene hoeft te zijn waardoor een ander gedreven wordt in het werk. Het lila blok uit het IGO-model (bijlage 4) krijgt op deze wijze mede invulling.

#### *Ad f: de betekenis van voorlopers, rolmodellen en de rest*

Hoe meer de (nieuwe) gedragsnorm op de voorgrond treedt en de aandacht erop gevestigd is hoe meer invloed de norm heeft. Gedragsnormen worden ontwikkeld door dingen samen te doen en door mensen in onze directe omgeving die als rolmodel optreden. In de werkomgeving oefenen de directe collega's, de grootste invloed uit op ons gedrag (4.3). Het is, als leider van verandering, dus zaak zelf in de directe omgeving van de medewerkers te verkeren. Door aanwezigheid en het geven van aandacht zal de geheugenopslag bij de medewerkers vergroot worden als ook de kans dat de leidinggevende als rolmodel gevolgd wordt (4.6). Daarnaast is het van belang de betrokken medewerkers die de gedragsverandering laten zien te koesteren (2.2b) en hun gedrag, door middel van stimulus-responsverbindingen (4.2 en 4.6), positief te beoordelen. Zij zullen als (de 20%) voorlopers optreden en daarmee als rolmodel fungeren en gevolgd worden door de andere (60%) medewerkers (2.2b). In 1<sup>e</sup> instantie door diegene waarmee ze drijfveren (in dezelfde kleuren) delen. Extra aandacht is nodig voor medewerkers die op een andere manier (kleur) gedreven zijn dan de groepslogica (5.3). Het lila en het derde roze blok uit het IGO-model (bijlage 4) krijgt op deze wijze mede invulling.

#### *Ad g: gewenst gedrag*

Wanneer vervolgens duidelijk wordt welke taken welk I&M-organisatieonderdeel uit gaat voeren na de integratie, kan per organisatieonderdeel het gesprek aangegaan

worden over welk gedrag en vaardigheden daarbij horen en hoe dit gewenste adequate (team)gedrag te vervlechten in het werk om beklijving van het nieuwe gedrag en vaardigheden te realiseren (2.2d). Daarbij leert het organisatieonderdeel het beste door hun eigen successen te bestuderen (2.2a). Daarmee krijgt ook het laatste blok in het IGO-model (figuur 6, bijlage 4) invulling. Het is daarbij van belang de sociale omgeving van het veranderende organisatieonderdeel, deze verandering ondersteunt (2.3 en 4.4) en rechtvaardig optreedt (4.5), zowel vanuit de top van de I&M-organisatie met tijd, aandacht en focus voor het leren (van gewenst gedrag), als vanuit het HRM-instrumentarium (1.4) als door kleine onverwachte beloningen (sociale ruil) vanuit de leidinggevende (2.2.c en 4.3). Realiseer daarbij dat groepsgedrag niet beheerst wordt door wat 'goed' gedrag is maar door 'wat te doen om niet buiten de groep te vallen' (4.4), want de invulling van de affiliatiebehoefte is een primaire menselijke behoefte. Op deze manier wordt tevens betrokkenheid en tevredenheid met het werk en de organisatie verhoogd (4.5).

#### **7.5 Wat te doen als er geen verandering optreedt?**

Dan is het gewenste gedrag helder, de reden om te veranderen doorgesproken, het organisatieonderdeel weet wat er te doen staat en.....en toch gebeurt het niet. Dat kan een aantal oorzaken hebben:

- de leden van het organisatieonderdeel voelen zich niet eerlijk en rechtvaardig behandeld, ze hebben daardoor geen vertrouwen in het veranderproces en willen niet veranderen (4.5);
- medewerkers en/of leidinggevend blijven het 'oude' gedrag vertonen. Het organisatieonderdeel houdt (zelf) het 'oude' gedrag in stand, er wordt onvolwassen gedrag vertoond in de groep (5.3) en/of men is met elkaar niet in staat tot verandering;
- er is weerstand door gebrek aan veiligheid of door onzekerheid (4.5);
- de medewerkers hebben geen referentiekader voor het gewenste gedrag of het moment waarop ze 'nieuw' gedrag kunnen laten zien wordt niet herkend (4.2);
- er is niet voldaan aan de affiliatiebehoefte van de medewerkers (4.4);
- of er is geen rolmodel of het rolmodel voldoet niet aan de noodzakelijke invloedsfactoren (4.6).

Het is aan de orde om hier binnen het I&M-organisatieonderdeel vooraf afspraken over te maken. Over wat te doen als dit gebeurt, want niet alleen de directie of afdeling, ook de leider van verandering kan hiervoor een blinde vlek hebben. Lost het met elkaar (onder begeleiding) het gesprek aangaan en bespreken hoe iedereen binnen het organisatieonderdeel elkaar hierbij kan helpen en ondersteunen, het 'niet-veranderen' niet op dan

behoren naast het consequent onder de aandacht blijven brengen van de verandering (2.2) de volgende interventies tot de mogelijkheden (4.3):

- leden van het I&M-directie of afdeling kunnen met elkaar afspreken dat door de leden geïntervenieerd wordt als automatisch gedrag wordt waargenomen door een van de andere leden. Op deze manier wordt automatisch 'oude' gedrag belemmerd;
- leden stimuleren elkaar in alternatief (nieuw) gedrag;
- leden bespreken voorafgaand aan een keuze, hoe ze het gaan doen (op de nieuwe manier);
- de betrokkenheid van de leden bij de verandering wordt vergroot;
- in overleggen, gesprekken en andere vormen van communicatie binnen het organisatieonderdeel wordt de (nieuwe) manier waarop zaken aangepakt gaan worden besproken;
- de fysieke of sociale omgeving wordt veranderd;
- intenties tot verandering in het organisatieonderdeel worden ondersteund met een plan (wat, hoe, wanneer, wie, op welke manier)
- door het organisatieonderdeel wordt een concurrerend (nieuw) doel vastgesteld.

## 7.6 Stappen van een I&M-veranderaar

(beantwoording deelvraag 3 en centrale vraag)

In deze paragraaf worden de stappen in een proces van organisatieverandering uit paragraaf 7.4 geschetst die een *oranje gedreven leider* van een organisatieverandering binnen een beleidsafdeling van het ministerie van I&M worden geadviseerd te doorlopen als de beleidsafdeling een *oranje-geel-groen gedreven groep van beleidsmedewerkers* betreft.

Uit de onderzochte profielen (5.2) is namelijk gebleken dat 61 % van de leidinggevendenden eenzelfde 1<sup>e</sup> drijfveer heeft, oranje. De oranje gedreven leidinggevende is in een constructieve stand geschikt om als leider van een verandering op te treden vanwege zijn eigen gedrevenheid voor verbetering, verandering en flexibiliteit (oranje). In een destructieve stand zal deze leidinggevende zich niet laten zien en het veranderproces als onhaalbaar inschatten. In een overdreven stand zal hij vooral gericht zijn op het binnenhalen van individuele doelen, resultaten en applaus en iedere kans benutten om zelf te scoren. Het is goed dat een oranje veranderaar zich dat voorafgaand aan het veranderproces realiseert (zelfinzicht). Hij is door zijn oranje drijfveer gedreven vooral tot reflectie op het moment dat er sprake is van constructief gedrag. Daarnaast blijkt de groepslogica van de onderzochte beleidsmedewerkers van zowel voormalig VROM als van voormalig VenW in totaal van ten minste 9% van de onderzochte beleidsmedewerkers oranje-geel-groen te zijn.

### Aanbeveling 1, (her)ken je eigen drijfveren en gedrag en dat van je medewerkers

Het daadwerkelijk samenkomen van oranje-groen-geel gedreven groepen beleidsmedewerkers van voormalig VROM en voormalig VenW en een oranje gedreven leidinggevende (61%) in het integratietraject brengt zowel voor- als nadelen met zich mee. Eerder in dit hoofdstuk werd al aangegeven dat het grootste voordeel is dat alle groepen elkaar verstaan en onder elkaar weinig woorden nodig zullen hebben, ze begrijpen elkaar door de gezamenlijke oranje drijfveer. Maar let op, iedere medewerker heeft zijn eigen drijfverenlogica en dat is lang niet altijd gelijk gericht met dat van de leidinggevende ook al hebben ze eenzelfde eerste oranje drijfveer. Grote valkuil van oranje gedrevenen is de in 6.5 genoemde reden, dat in aanloop naar en tijdens het integratietraject binnen het ministerie van I&M overdreven gedrag ontstaat waardoor de kans groot is dat ieder voor zich zal gaan. Zowel beleidsmedewerkers als de leidinggevende zullen zich competitief ten opzichte van elkaar opstellen en ieder kans grijpen om individueel te scoren. Als dan ook nog tijdens de samenvoeging van de afdelingen en directies de leidinggevendenden niet in staat zijn zich constructief te gedragen, zal op onvolwassen gedrag van de medewerkers geen correctie plaatsvinden. De kans is dan groot dat de waan van de dag langdurig gaat regeren en een tweede traject van gedragsverandering nodig is.

Is de oranje gedreven leidinggevende wel in staat tot volwassen gedrag, en kan hij aandacht, focus en sturing geven (rood-blauw-paars) aan het (leren van gewenst) gedrag van de beleidsmedewerkers dan kunnen zij gezien de mate van flexibiliteit (oranje) die in de organisatie is, vrij snel een adequaat werkend teams, afdelingen en directies komen (aanbeveling 1). Dit is de ultieme uitdaging waarvoor zowel de leidinggevende als de I&M-organisatie staat.

### Aanbeveling 2, organiseer feedback, tijd en steun

Zoals aangegeven in paragraaf 7.2 dient ook de oranje gedreven leidinggevende in zijn rol als veranderaar de gewenste gedragsverandering te organiseren. Verandering gebeurt niet vanzelf en de belangrijkste factor voor een succesvolle verandering zijn de medewerkers. Uit de energiebalans van de oranje-geel-groen gedreven leidinggevende (bijlage 6, figuur 8c) blijkt echter dat de onderzochte leidinggevendenden niet tot organiseren, structuren en regelen (blauw) gedreven zijn. Daarnaast is een leidinggevende met een 1<sup>e</sup> oranje drijfveer pragmatisch ingesteld en geneigd om zich door de 'waan van de dag' te laten regeren vooral als er weinig blauw en rood in hun profiel zit, zoals bij deze 61% aan de orde is. Om tot gedragsverandering te komen in deze setting is het allereerst noodzakelijk dat vooral de leidinggevende in zijn rol als veranderaar, de eigen kracht en zwaktes van zijn individuele

drijfveer kent en indien nodig of vanuit de I&M-organisatie of via bijvoorbeeld een collega, coach of anderszins, hulpbronnen voor zichzelf organiseert (aanbeveling 1 en 2).

Daarnaast is het nodig dat de veranderaar en de sociale context waarin hij zich binnen I&M bevindt, zich realiseren dat gedurende lange tijd er veel energie, aandacht en (persoonlijke) betrokkenheid voor het veranderproces nodig is en dat de veranderaar dit ook moet kunnen en willen geven en dat hij daarop ondersteuning nodig heeft (aanbeveling 2). Ondersteuning van bijvoorbeeld zijn directeur, zijn directeur-generaal, zijn HRM-ondersteuners, zijn collega-leidinggevendenden, die ook in het traject van integratie betrokken zijn als veranderaar. En gebruik als veranderaar ook de eigen afdeling, het eigen team als feedbackinstrument (zie 7.4.e). Ontbreekt voor deze veranderaar de benodigde sociale steun, feedback en aandacht voor zijn leren vanuit de werkomgeving, dan is het te overwegen niet of op een later tijdstip met het veranderproces van start te gaan (aanbeveling 2).

### Aanbeveling 3, creëer inzicht en ga in gesprek

Organisatieverandering is gedragsverandering en wanneer gedragsverandering aan de orde is heeft dat voor iedereen in de organisatie consequenties ook voor diegene wiens takenpakket, positie in de organisatie en directe omgeving niet verandert of lijkt te veranderen. Hoe dat als oranje gedreven veranderaar te duiden aan een oranje-geel-groen gedreven groep van beleidsmedewerkers? Allereerst door de medewerkers inzicht te (laten) geven in hun eigen drijfveren en gedrag als uiting van die drijfveren (aanbeveling 3). Hoe zien de individuele MD-profielen van de medewerkers eruit? Hoe ziet het groepsprofiel van de afdeling eruit en wat betekent dat voor de groep? Wat zijn de sterke en zwakke punten van de betrokken medewerkers en van de groep als totaal? Hoe kunnen de medewerkers gebruik maken van elkaars sterke punten en elkaar helpen en ondersteunen in hun zwakke punten? Vervolgens door inzicht te creëren in de werking van gedrag en hoe een oranje-geel-groen gedreven groep elkaar gevangen houdt in met elkaar gecreëerde gewoontes. Inzicht in hoe gewoontes te doorbreken zijn variërend van het belemmeren van automatisch gedrag tot het veranderen van de fysieke en sociale context (4.3). Opdat, met al deze inzichten, de groep een team kan worden, iets waartoe een oranje-geel-groen gedreven groep is te stimuleren op het moment dat verandering als een kans, een gelegenheid tot scoren (oranje) gepresenteerd wordt, waarbij het idee erachter logisch is (geel) en de groep medewerkers als zodanig daadwerkelijk betrokken worden (groen). Op deze wijze gaat de oranje gedreven veranderaar het gesprek aan met een bij de groep passende oranje-geel-groene manier (aanbeveling 3). Hij dient zich daarbij overigens wel er van bewust te zijn dat niet alle medewerkers volgens de

groepslogica denken en handelen en dat een aantal medewerkers specifieke aandacht en uitleg van de werking van drijfveren en bijbehorend gedrag vragen. Ga het gesprek aan vanuit het positieve en laat de medewerkers vertellen wat hun bijdrage kan zijn zodat betrokkenheid bij werk en organisatie gecontinueerd wordt.

### Aanbeveling 4, vertel waarom op een passende manier en neem de tijd

Vervolgens dient de oranje gedreven veranderaar een overtuigend verhaal te vertellen waarin hij aangeeft waarom de gedragsverandering noodzakelijk is. Dat dient te gebeuren via de taal van het groepslogica van de medewerkers, op een oranje-geel-groene manier dus, en via een verhaal over de effecten op zowel de organisatie als totaal, de maatschappij, de burger, de eigen afdeling en de individuele medewerkers daarbinnen (aanbeveling 4), wederom met speciale aandacht voor de medewerkers die een andere drijfverenlogica hebben dan de groepslogica en stuur als leider van verandering op tijd, belang en scope (4.3), houdt rekening met de affiliatiebehoefte (4.3) en sluit niemand uit van het groepsveranderingsproces (groen) en zorg voor acceptatie van de verandering door confrontatie (4.4) en het reduceren van onzekerheid (4.5). Dat laatste vooral wanneer leidinggevende en medewerker(s) nog weinig met elkaar van doen hebben gehad. Voor de door oranje-geel-groen gedreven groepen beleidsmedewerkers, zijn om veranderbereidheid te creëren, de volgende uitgangspunten van belang. Voor oranje gedreven individuen en groepen is iedere verandering een kans, zij zullen bereid zijn tot iedere verandering waarin zij kansen zien. Voor geel gedreven individuen en groepen is veranderen prima als het idee erachter maar logisch is en de verandering niet wordt opgelegd. Voor groen gedreven individuen en groepen is het vooral van belang dat zij bij het proces van verandering betrokken worden.

Zo zullen afhankelijk van de omstandigheden en de druk die de medewerkers in het veranderingsproces en de groep voelen, de eventueel aanwezige blauw gedreven medewerkers vooral 'hoe' en 'hoe precies dan' vragen stellen, geel gedreven medewerkers 'waarom' vragen en groen gedreven medewerkers willen weten 'welke idealen' erachter zitten. De veranderaar wordt geadviseerd daar vooral de tijd voor te nemen (aanbeveling 4). Alleen een enthousiast verhaal vertellen waar je als oranje gedreven veranderaar zelf blij van wordt is dus niet genoeg, het gaat om het enthousiastmeren van de groep als totaal én de individuele medewerkers daarbinnen. Dus door het schetsen van kansen (oranje), de logica achter de gewenste gedragsverandering laten zien (geel) en door iedere beleidsmedewerker te betrekken (groen). Het is zaak dit als veranderaar vooraf goed voor te bereiden, vooral als je persoonlijke drijfveren veraf liggen van (niet passend zijn bij) de drijfveren van de beleidsmedewerkers (aanbeveling 4).

**Aanbeveling 5, blijf (zichtbaar) aanwezig en stimuleer (ook jezelf)**

In het begin van paragraaf 7.4 stond al aangegeven dat er veel tijd, energie, aandacht en betrokkenheid van de oranje gedreven veranderaar gevraagd wordt. Dat krijgt onder andere vorm door nabijheid van de veranderaar richting beleidsmedewerkers te creëren. Enerzijds om de rol als rolmodel invulling te geven en anderzijds om gebruik kunnen maken van (4.3) het moment waarop de medewerkers een nieuwe (gedrags)afweging maken, nieuwe gedragspatronen te stimuleren en te plannen en gewenste doelen continue en consequent onder de aandacht van medewerkers te brengen (aanbeveling 5). Om dit als oranje gedreven veranderaar te kunnen realiseren is het noodzakelijk om het vertonen van (kleine) gedragsveranderingen bij medewerkers als resultaat van eigen werken te definiëren (aanbeveling 5) en vanuit de organisatie naast de tijd, ruimte en ondersteuning, waardering en applaus te krijgen als veranderaar.

**Aanbeveling 6, geef op het juiste moment positieve feedback**

Is het creëren van nabijheid bij de afdeling, o.a. door fysieke aanwezigheid van de veranderaar, de I&M-leidinggevende, zelf niet mogelijk laat dan anderen binnen de afdeling als rolmodel op treden. De veranderaar dient het gewenste gedrag van deze medewerkers positief te beoordelen, kleine onverwachte beloningen hebben daarbij de grootste impact (aanbeveling 6). De oranje gedreven veranderaar dient er, gezien de oranje-geel-groene groepslogica en zijn eigen oranje drijfveer en eigen wens tot waardering en applaus, vooral op te letten dit niet te vroeg te doen en niet voor de verkeerde dingen. Een nota gereed betekent nog niet dat die geaccordeerd is door de minister, pas als dat gebeurd is, is het tijd voor een glas en applaus. Beter is het om zelf in de nabijheid van het te veranderen team op een bij de verandering passende manier te functioneren en overeenkomstig gedrag te vertonen (4.3).

**Aanbeveling 7, doe wat voor je team en taak nodig is**

Wanneer een I&M-veranderaar tot teamvorming wil komen is het maken van heldere afspraken, die netjes worden nageleefd of die op een rechtvaardige manier worden gehandhaafd, absoluut noodzakelijk om vertrouwen in de groep en legitimatie te laten ontstaan (aanbeveling 7). Voor een oranje gedreven I&M-veranderaar zal dat niet gemakkelijk zijn vooral niet omdat daarbij geldt dat regelmatige herhaling van het gewenste gedrag, het herhalen van de afspraken en vooral het naleven en handhaven handelingen aan de orde zijn. Allemaal managementtaken waartoe deze oranje veranderaar niet gedreven is, maar die wel noodzakelijk is om als team te gaan functioneren (aanbeveling 7).

**Samenvattend:** In paragraaf 7.4 zijn de stappen in een traject van organisatieverandering de revue gepasseerd. In deze paragraaf (7.6) zijn deze stappen nog nader zijn

gespecificeerd voor een oranje gedreven leidinggevende en een oranje-geel-groen gedreven beleidsmedewerkers, een I&M-veranderaar die in 61% van de onderzochte profielen van leidinggevend en naar voren kwam. Daarmee is deelvraag 3, 'welke stappen in een traject van organisatieverandering dient een manager van een I&M-afdeling of directie te nemen om de gewenste gedragsverandering te realiseren?' beantwoord. In 7.4 en 7.6 wordt tevens een op de drie theorieën gebaseerd handvat geboden aan de leider van een veranderingstraject binnen het ministerie van I&M. Een handvat dat, als het via constructief gedrag wordt ingezet, ertoe zal leiden dat beleidsmedewerkers steeds effectief, gedreven en betrokken in een op haar taak gericht team aan het werk zullen zijn, daarbij ondersteunt door een even effectieve, gedreven en betrokken teammanager, die op zijn beurt weer door de organisatie wordt ondersteunt tot constructief gedrag.

**7.7 Advies aan de I&M-organisatie****De betekenis van de drijfverenmeting voor het integratieproces I&M**

De MD-groepsprofielen van zowel de onderzochte groepen beleidsmedewerkers als de onderzochte leidinggevend en geven aan dat alle drie de groepen dominant oranje gedreven zijn. Daarnaast kennen deze groepen een oranje-geel-groene drijfverenlogica. Bij het samenkomen van de groepen beleidsmedewerkers van voormalig VROM en voormalig VenW en een oranje gedreven leidinggevende (61%) ten tijde van de integratie brengt dat zowel voor- als nadelen met zich mee. Eerder werd al aangegeven dat het voordeel hiervan is dat alle groepen elkaar verstaan en onder elkaar weinig woorden nodig zullen hebben, ze begrijpen elkaar.

Grote valkuil van oranje gedrevenen is dat in aanloop naar en tijdens het integratietraject binnen het ministerie van I&M, de kans groot is dat 'ieder voor zich' zal gaan. Zowel beleidsmedewerkers als leidinggevend en zullen zich mogelijk competitief ten opzichte van elkaar opstellen en ieder kans grijpen om individueel te scoren. Als dan ook nog tijdens de samenvoeging van de afdelingen en directies de leidinggevend en niet in staat zijn zich constructief te gedragen, zal op ongewenst gedrag van de medewerkers geen correctie (feedback) plaatsvinden, iets waartoe een bureaucratie toch al genegen is (4.6). De kans is dan groot dat de 'waan van de dag' langdurig gaat regeren en een tweede traject van gedragsverandering nodig is. Het is dus zaak dat de I&M-organisatie ter voorkoming hiervan ondersteuning voor de leidinggevend en die een veranderingstraject leiden, creëert, eventueel met hulp van bijvoorbeeld de ABD. Extra complicerende factoren daarbij zijn dat oranje gedrevenen eigenwijs zijn en niet snel iets van iemand aannemen (2.4), dat I&M als onderdeel van de rijksoverheid een bureaucratie is (4.6). Een bureaucratie heeft als kenmerk dat conflicten vermeden worden en dat

een duurzaam effect van het inzetten van deze vorm van organisatieverandering, door gedragsverandering dus, pas na jaren zicht- en meetbaar wordt (Keller en Aiken, 2008:15), wat de oranje door succes gedreven veranderaar niet zal stimuleren, want die scoort liever vandaag dan morgen. Daarmee is de kans dat het 'oude gedrag' en het systeem wat daar uit voortkomt in stand blijft aanwezig en is naar verwachting van leren op het niveau van reframe, redesignen en regenereren geen sprake (2.3).

Zijn de leidinggevend en binnen I&M met elkaar wel in staat tot volwassen gedrag, en kunnen ze aandacht, focus en sturing geven (rood-blauw-paars) aan het gedrag van de beleidsmedewerkers dan kunnen gezien de mate van flexibiliteit (oranje) die in de organisatie is, vrij snel een aantal adequaat werkend teams, afdelingen en directies ontstaan. Tevredenheid en betrokken van de medewerkers bij het werk en de organisatie worden op deze wijze gewaarborgd (4.5) en ziekteverzuim en ongewenst verloop van personeel voorkomen. Dit is de ultieme uitdaging waarvoor zowel de leidinggevende veranderaar als de I&M-organisatie als totaal staat.

**Samenvattend:** In dit hoofdstuk is de centrale vraag uit dit onderzoek beantwoord. Aangegeven is 'wat is nodig (7.2 en 7.5) om tot gedragsverandering te komen binnen een beleidsafdeling van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) en welke stappen (7.4 en 7.3) heeft een leid(st)er van een dergelijke verandering te nemen om de gewenste gedragsverandering te realiseren?'

Met de in dit weliswaar beperkte onderzoek en gepasseerde theorieën over gedrag, gedrag in organisaties, de wetenschap dat organisatieverandering gedragsverandering is en het model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie (het IGO-model) is, denk ik als auteur, de leidinggevende van een beleidsafdeling binnen I&M een concreet handvat geboden om daadwerkelijk om te gaan met de integratie tussen medewerkers van de voormalige departementen van VROM en VenW. Verder is Management Drives voor mij als auteur een instrument gebleken om inzicht te krijgen in de eigen drijfveren en daaruit voortvloeiend gedrag en dat van medewerkers en collega's. Een leidinggevende kan dit echter niet alleen, daarvoor is MD als HRM-instrument te veelomvattend. Daarnaast zullen veel van de leidinggevend en binnen het departement van I&M technisch onderlegd zijn en niet sociaal psychologisch. Het is dan ook meer dan helder, dat een leidinggevende in zijn of haar rol als veranderaar het niet zonder ondersteuning kan. Ondersteuning van enerzijds de HRM-afdeling, want ook veranderen is mij als auteur een vak gebleken, en anderzijds door de sociale omgeving van de leidinggevend en waaronder de top van de organisatie zelf. Of de I&M-top hierdoor gedreven is niet onderzocht. Wel is

te stellen dat de groen-oranje-blauw-geel en oranje-groen-geel gedreven 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van respectievelijk voormalig VROM en VenW, beiden drijfveren delen met de leidinggevend en en ze elkaars taal verstaan. Bij de 1<sup>e</sup> lijns HRM-adviseurs van voormalig VROM is er bij een constructieve opstelling meer kans van slagen omdat zij het zo noodzakelijke blauw met zich meebrengen. Steun van top en HRM-zijde zijn beide aan de orde, want zonder die steun zal de leidinggevende het niet redden om de gewenste gedragsverandering te creëren. De werkelijke uitdaging ligt overigens niet in de verandering c.q. het integratieproces maar in constantheid ervan (Kinsey Goman, 2008:1) en een constructieve (gedrags)omgang van de veranderaar met de medewerkers. Want ambtenaren (zeker de oranje, geel, groen gedrevene bovenin de MD-matrix) willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.

# Overzicht

## Overzicht gebruikte bronnen en literatuurlijst:

- Algemene Bestuursdienst. [[http://www.algemenebestuursdienst.nl/abd\\_algemeen/over-de-algemene-bestuursdienst/index.cfm?artikelen\\_id=C46F5D72-BoDo-Fo3E-9ABBEcB7F5C15128](http://www.algemenebestuursdienst.nl/abd_algemeen/over-de-algemene-bestuursdienst/index.cfm?artikelen_id=C46F5D72-BoDo-Fo3E-9ABBEcB7F5C15128)]. 13 november 2010.
- Algemene Bestuursdienst. [<http://algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/nieuwsberichten/2010>]. 14 januari 2011.
- Algemene Bestuursdienst. [<http://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/wie-is-wie>]. 22 februari 2011.
- Algemene Bestuursdienst (2010). *Competentieprofiel ABD-manager*. Den Haag, Algemene Bestuursdienst, september 2010.
- Bekke A.J.G.M., Hakvoort J.L.M. en de Heer J.M. (1994). *Departementen in beweging*. Den Haag, VUGA Uitgeverij B.V..
- Bloemers W. en Hagedoorn E. (2010). *Management, Organisatie en Gedrag*. Amsterdam, Reed Business.
- Bryan B., Goodman M. en Schaveling J. (2006). *Systeendenken; Ontdekken van onze organisatiepatronen*. Den Haag, Sdu.
- Cornelis P.A., van Dijck J.J.J., Thierry Hk. en van der Vlist R. (1977). *Het spanningsveld tussen individu en organisatie*. Deventer, Kluwer.
- [[http://www.google.nl/webhp?sourceid=navclient&hl=nl&ie=UTF-8&rlz=1T4ACPW\\_nl\\_\\_NL342#rlz=1T4ACPW\\_nl\\_\\_NL342&hl=nl&source=hp&biw=1596&bih=651&q=organisatieverandering&aq=f&aqi=g1o&aql=&oq=&fp=e59ofzfi7df929](http://www.google.nl/webhp?sourceid=navclient&hl=nl&ie=UTF-8&rlz=1T4ACPW_nl__NL342#rlz=1T4ACPW_nl__NL342&hl=nl&source=hp&biw=1596&bih=651&q=organisatieverandering&aq=f&aqi=g1o&aql=&oq=&fp=e59ofzfi7df929)]. 16 januari 2011.
- [[http://www.google.nl/search?sourceid=navclient&aq=8&oq=gedragsverandering&hl=nl&ie=UTF-8&rlz=1T4ACPW\\_nl\\_\\_NL342&q=gedragsverandering+in+organisaties](http://www.google.nl/search?sourceid=navclient&aq=8&oq=gedragsverandering&hl=nl&ie=UTF-8&rlz=1T4ACPW_nl__NL342&q=gedragsverandering+in+organisaties)]. 16 januari 2011.
- [[http://www.google.nl/search?hl=nl&rlz=1T4ACPW\\_nl\\_\\_NL342&q=gedragsverandering+theorie+in+organisaties&btnG=Zoeken&aq=f&aqi=&aql=&oq=](http://www.google.nl/search?hl=nl&rlz=1T4ACPW_nl__NL342&q=gedragsverandering+theorie+in+organisaties&btnG=Zoeken&aq=f&aqi=&aql=&oq=)]. 16 januari 2011.
- Fernandez S. en Rainey H.G. (2006). *Managing succesful organizational change in the public sector*. Public Administration Review, maart/april 2006.
- Hakvoort J.L.M. en de Heer J.M. (1989). *Wetenschap over departementen*. Den Haag, VUGA Uitgeverij B.V..
- Hakvoort J.L.M en Veenswijk M. (1998). *Cultuurverandering bij verzelfstandigde organisaties*. Delft, Eburon.
- Integratieteam I&M ( 20 januari 2011). *Programma-aanpak Integratie I&M*. Den Haag, ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Intranet ministerie van Infrastructuur en Milieu ( 6 juni 2011). *Hoofdstructuur beleidskern I&M*. Den Haag, ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Jonker J. en de Witte M. (2004). *Organiseren in veranderen; Met inzicht laveren tussen dilemma's*. HRM Issuepaper nr. 39, 2004.
- Keller S. en Aiken C. (2008). *The inconvenient Truth About Change Management; Why it isn't working and what to do about it*. Mc Kinsey Quarterly, 2008.
- Keijser C. en Van der Vat S. (2009). *Drijfveren in de praktijk; voor managers, teams en hun coaches*. Amsterdam, Prentice Hall.
- Kinsey Goman C. (2008). *Managing continous change*. Philadelphia, ASME, februari 2010, vol 10.
- Kotter J.P. (1995). *Leading change. Why transformation efforts fail*. Havard business review, januari 2007.
- Mintzberg H. (2001). *The Manager's Job: Folklore and Facts*. Harvard Business Review, maart/april 1990.
- Mullins. L.J. (2007). *Management van gedrag; Individu, team en organisatie*. Amsterdam, Pearson Education Benelux B.V..
- Projectteam beleidsintegratie (4 februari 2011). *Beleidsfoto van het ministerie van Infrastructuur en Milieu*. Den Haag, ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Robbins S. P. en Judge T.A. (2008). *Gedrag In organisaties*. Amsterdam, Pearson Education Benelux bv.
- Rutte M. (2010). *Regeringsverklaring*. Den Haag, 26 oktober 2010.
- Steijn B. en Groeneveld S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Koninklijke van Gorcum.
- Swieringa J. en Jansen J. (2005). *Gedoe komt er toch; zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam, Scriptum.
- Tiemeijer W.L., Thomas C.A., Prast H.M. (2009). *De menselijke beslisser; over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Versnel H. en Koppenol H. (2003). *Managing Drives; De nieuwe benadering van organisaties en organisatievraagstukken*. Amsterdam, Prentice Hall.
- Versnel H. en Koppenol H. (2004). *De waardenmatrix; Het patroon waarin we gevangen zijn*. Amsterdam, Prentice Hall.
- Versnel H. (2008). *Het grote drijfverenboek; de impact van drijfveren op mensen en organisaties*. Amsterdam, Prentice Hall.
- In 't Veld R. en Kickert W.J.M. (1981). *Rijksdienst: één of duizend bloemen?* Bestuurswetenschappen, nummer 31.
- De Witte, M. (2010). *Verandermanagement: Rationeel inzicht verbinden aan emotionele betekenis*. Rotterdam, Erasmus Universiteit, collegesheets, 28 oktober.

# Bijlagen

## Bijlage 1

Competentieprofiel ABD-manager (ABD, 2010)	
Management opdracht	Bijbehorende competenties
<b>Handelt vanuit concerngedachte</b> de manager laat zien dat hij/zij vanuit betrokkenheid bij 'de' publieke zaak bereid is om eigen (lokale en departementale) belangen ondergeschikt te maken aan het belang van de totale (rijks)overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toewijding</li> <li>• samenwerken</li> <li>• integriteit</li> </ul>
<b>Komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid</b> de manager is in staat om, rekeninghoudend met een veelheid aan externe en interne omgevingsfactoren, tot verstandige overwegingen te komen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omgevingsbewustzijn</li> <li>• netwerkvaardigheid</li> <li>• oordeelsvorming (*)</li> <li>• organisatiesensitiviteit</li> <li>• bestuursensitiviteit</li> </ul>
<b>Zet de koers uit</b> de manager laat zien dat hij/zij beslissingen durft te nemen, deze weet om te zetten in een helderen 'koers' voor de organisatie en mensen hiervoor te enthousiastmeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besluitvaardigheid</li> <li>• initiatief</li> <li>• organisatiegericht aansturen</li> <li>• overtuigingskracht</li> <li>• flexibel gedrag</li> </ul>
<b>Geeft inspirerend leiding</b> de manager kan mensen blijvend tot samenwerking aanzetten en is er als leidinggevende vooral op gericht om mensen te leren hun eigen zaken op te knappen. Hij/zij is in staat om, wanneer de situatie daarom vraagt, te schakelen tussen 'loslaten' en 'sturen' en kan mensen in voorkomende situaties blijven(d) motiveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samenbindend leiderschap</li> <li>• ontwikkelen medewerkers</li> <li>• delegeren</li> <li>• motiveren</li> <li>• voortgangscntrole</li> <li>• taakgericht aansturen</li> </ul>
<b>Verkent en verlegt voortdurend eigen grenzen</b> de manager durft(*) voor zijn/haar eigen mening uit te komen, andere wegen te bewandelen, mensen 'het vertrouwen' te geven, ze waar nodig aan te spreken en te laten zien dat hij/zij zelf ook maar een mens is	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durf (*)</li> <li>• zelfinzicht</li> <li>• leervermogen</li> </ul>

### Toelichting: tabel met daarin competentieprofiel ABD-manager (ABD, 2010)

(\*) de competenties durf en oordeelsvorming dienen in samenhang gezien te worden met competenties uit alle andere managementopdrachten. Voor durf betekent dit: durven beslissen, 'een' koers durven uitzetten, geen 'verschuilgedrag' te vertonen, 'andere wegen' durven te bewandelen, durven 'los te laten' en mensen het vertrouwen te geven, mensen (op disfunctioneren) durven aan te spreken en eigen 'zwakte' durven te laten zien.

## Bijlage 2

### Vragenlijst ten behoeve van het genereren van een individueel Management Drives-profiel

Per vraag verdeelt de invuller steeds 12 punten over 6 antwoordmogelijkheden.

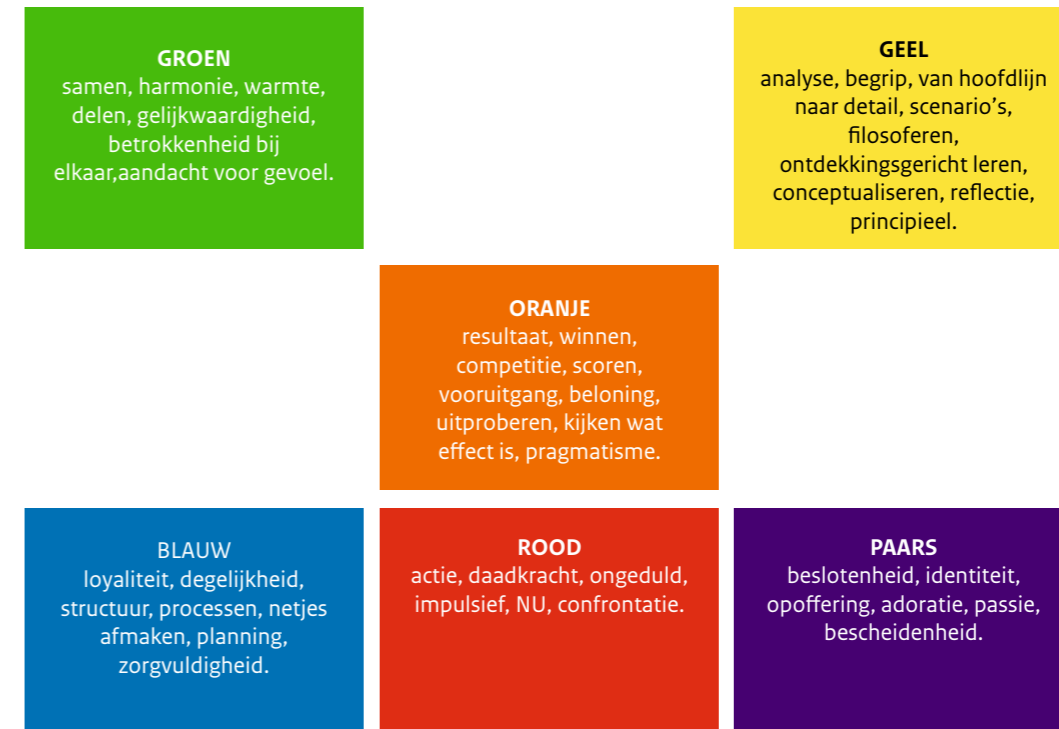
Belangrijk in m'n werk is...	resultaat, winst en succes de onderlinge sfeer en het er samen uitkomen de vaste werkplek en de oude bekenden de baas blijven eerlijkheid, discipline en trouw de complexiteit en de vrijheid
Wanneer er druk op de ketel is...	houd ik alles eenvoudig zorgen we samen dat de sfeer er niet onder lijdt moet ieder de taak doen waarvoor hij is aangenomen stort ik me erop en sla me er doorheen ontstaan ook veranderingen en vernieuwingen kan ik goed scoren, kom ik tot betere prestaties
Onze opvattingen, bedrijfswaarden en normen...	zijn (vaak starre) regels die je het beste met souplesse kan hanteren zijn louter formaliteiten, de werksfeer is het belangrijkste zijn een uitvloeisel van mondiale, nationale en regionale ontwikkelingen stellen niks voor zijn regels en afspraken waaraan allen zich bij ons dienen te houden bestaan uit individuele ideeën, persoonlijke inzichten en zijn een bron voor creativiteit
Ik kan mij ergeren aan...	eerbied voor wat lang geleden gepresteerd is korte termijn succes en winstbejag de chef-cultuur, de nadruk op loyaliteit bepaalde opvliegende karakters abstracte theorieën en ingewikkelde concepten elkaar voortdurend willen begrijpen en aanvoelen
Als het werk vastloopt, moet je stoppen met...	het raadplegen van de leiding en anderen elkaar te ondersteunen en te helpen louter je plicht en het voorgeschreven werk te doen de sterkste en haantje de voorste willen zijn nog meer te veranderen onderlinge competitie
In het werk leg ik de nadruk op...	het resultaat, de persoonlijke winst en de eigen bijdrage het systeem en de functionaliteit ervan secur, netjes, precies en eerlijk recht voor z'n raap en onmiddellijk eenvoud en over de eigen grenzen kijken onderling contact en zorg voor elkander

Men vindt mij...	humanistisch en zorgzaam doelgericht en succesvol tolerant en creatief krachtig en snel bijgelovig en honkvast eerlijk en streng
Prestaties en resultaten zijn het gevolg van...	historische groei, plaatselijke geschiedenis en vroege pioniers aantoonbare successen en uitdagende doelen de regels en procedures die worden toegepast iemand met karakter die zorgt dat anderen het werk doen toepassing van innovatieve systemen en informatie technologie interesse in elkaar en onderlinge zorg
Wat me in mijn werk op dit moment remt is...	de targets, het najagen van steeds hogere resultaten alles bespreekbaar houden, steeds in vergaderingen en groepen zitten de onopvallendheid en de eenvoud van dingen onderdrukking, witte voetjes halen, vriendjes van de baas alles volgens regels en afspraken, de regelmaat, op alle slakken zout leggen de toegenomen complexiteit en de talloze nieuwigheden
Bij mijn werk komt het voor mij aan op...	competitie en winnen vernieuwing en persoonlijke vrijheid compromisloos handelen, recht door zee ieder voor zich tevredenheid de onderlinge sfeer
Inkomen en geld zijn er om...	anderen mee te helpen, gewoon om aardig voor elkaar te zijn uit te geven aan iets waardevols, iets lucratiefs of iets bijzonders te sparen, niet om te verkwisten het gezin, ouders of verwanten te onderhouden zelf mee te doen waar je zin in hebt het nodige te bekostigen, de rest is om weg te geven
Sommigen zijn op hun werk te...	praterig hebberig, bezitterig eigenwijs, vrijpostig zwevend dominant, agressief pietje precies
Ik vind het vervelend om mijn inkomen puur te beschouwen als...	sociaal hulpmiddel voor medemensen in nood luxe bestedingsmiddel om dingen die ik verdien te kopen spaargeld en verzekering voor slechte tijden onderdeel van mijn onderhoudsverplichting iets dat ik over de balk gooi behoefte dekkend, terwijl men het meerdere wegschenkt

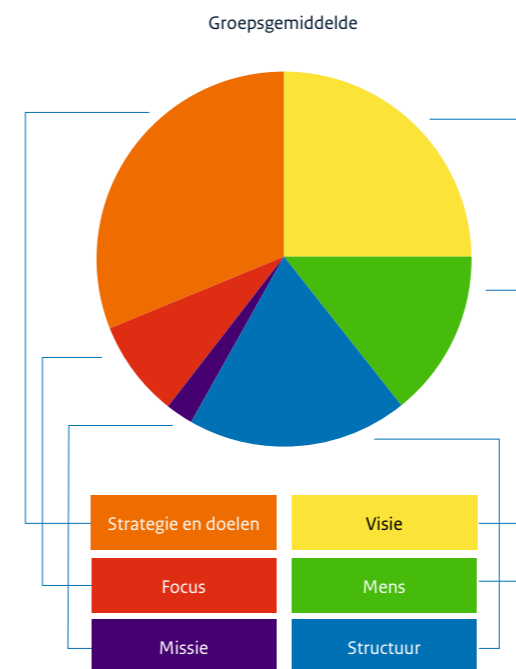
<p>Persoonlijke eigenschappen die anderen in mij zien...</p>	<p>strategisch, slim, wil er iets aan over houden praat graag met anderen en helpt ze doet voorzichtig aan en stelt zich dienend op laat niet over zich lopen verbetert z'n fouten, is eerlijk en soms streng gaat volstrekt z'n eigen gang en is intelligent</p>
<p>Onuitstaanbare mensen voor mij zijn...</p>	<p>overgevoelige en bemoeizuchtige mensen starre en veroordelende mensen chaotische en arrogante mensen flapuiten, agressieve mensen mensen die teveel willen sterk afhankelijke en ondergeschikte mensen</p>
<p>In mijn eigen werk zou het vooral anders moeten met...</p>	<p>de nadruk op geld, winst en het resultaat de tolerantie en de ingewikkeldheden regels, rapportage en het beleid op papier ruzie maken en macht uitoefenen eenvoudige wijze van doen en innerlijke rust het gepraat (vergadering, overleg) met ieders stokpaardjes</p>
<p>Kritiek die anderen op mij hebben...</p>	<p>overgevoelig, hulpvaardig veroordeled, streng, paternalistisch gereserveerd, arrogant haantje de voorste, fel wil teveel, overvraagt zweverig, vreemd</p>
<p>Ik ben het oneens met...</p>	<p>streven naar verbetering is een continu proces, gebaseerd op persoonlijke inzet de onderlinge werksfeer en oog voor elkaar vormen de belangrijkste werkfactoren de geschiedenis maakt een bedrijf tot wat het nu is krachtpatsers zijn nodig om de wind eronder te krijgen ieder moet z'n plaats weten om alles ordelijk te laten verlopen het draait altijd om individuele creativiteit en persoonlijke vrijheid</p>
<p>Bij vernieuwing en verandering gaat het bij ons om vermindering van...</p>	<p>egoïsme en materialisme zelfingenomenheid bureaucratie tirannie tevredenheid consensus</p>

Aan het einde van de test worden een aantal algemene gegevens opgevraagd. Het betreft leeftijd, gender, de werkomgeving (ICT, verkoop, overheid), de positie waarin je werkt (leidinggevende, medewerker, ondersteunend) en het land waarin je werkt. De verwerking vindt geautomatiseerd plaats.

## Bijlage 3



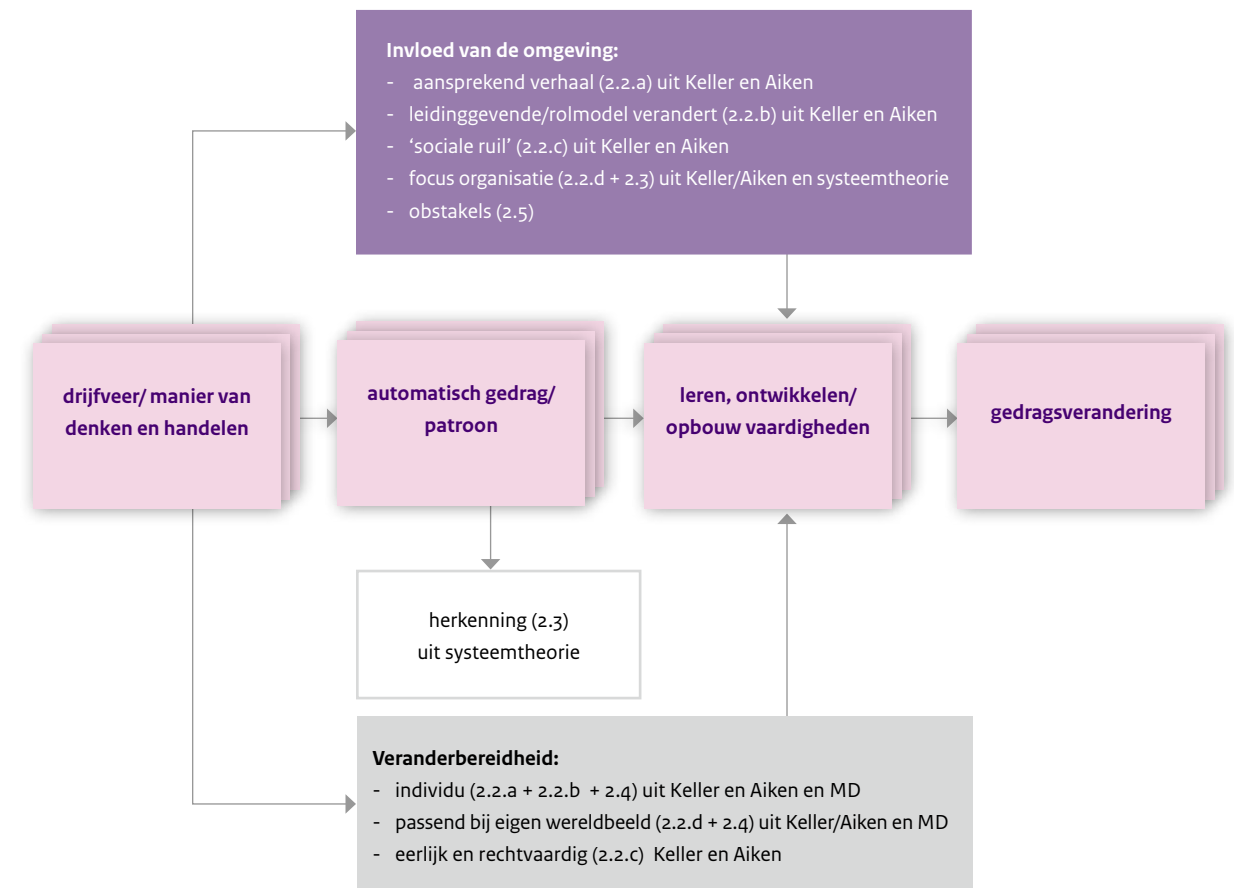
Figuur 2: Een aantal kenmerken passend bij een drijfveer (Keijser en van der Vat, 2009: XI)



Figuur 5: voorbeeld groepsprofiel (Keijser en van der Vat: 2009, 11)

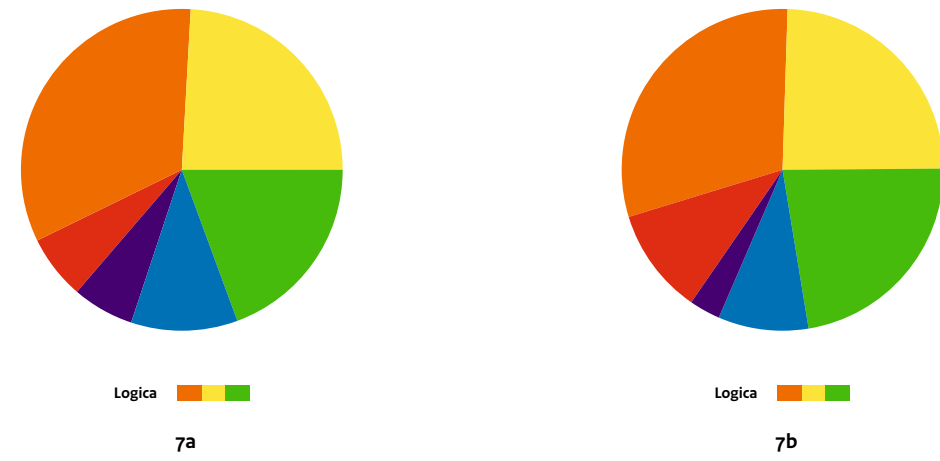


## Bijlage 4



**Figuur 6:** Het IGO-model, model voor verandering van individueel en groepsgedrag in een organisatie

## Bijlage 5



**Figuur 7:** Groepsprofiel beleidsmedewerkers: logica voormalig VROM (7a) en voormalig VenW (7b)

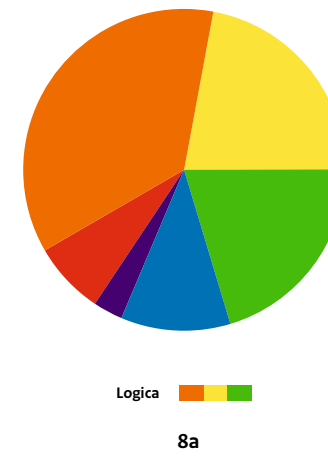


**Figuur 7:** Energiebalansen beleidsmedewerkers voormalig VROM: leveren energie (7c) en kosten energie (7d)



**Figuur 7:** Energiebalansen beleidsmedewerkers voormalig VenW: leveren energie (7e) en kosten energie (7f)

## Bijlage 6

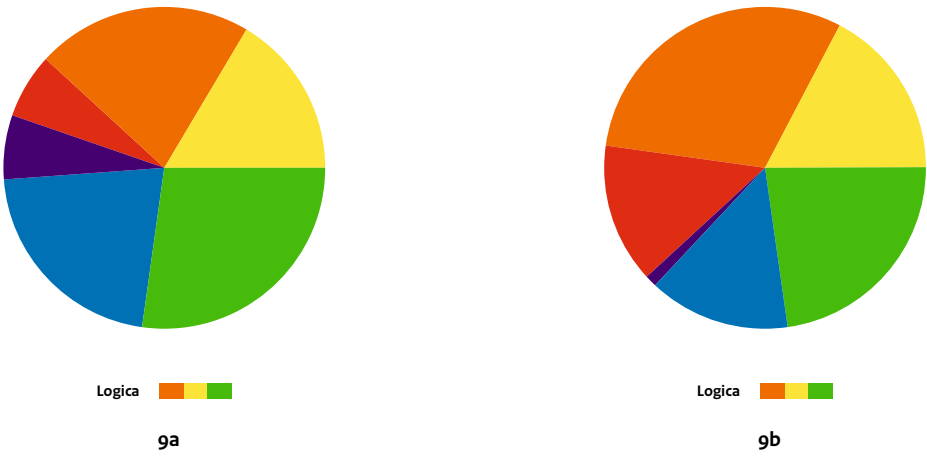


Figuur 8: Groepsprofiel leidinggevenden voormalig VROM



Figuur 8: Energiebalansen management voormalig VROM: leveren energie (8b) en kosten energie (8c)

Bijlage 7



Figuur 9: Groepsprofiel HRM-adviseurs voormalig VROM (9a) en voormalig VenW (9b)

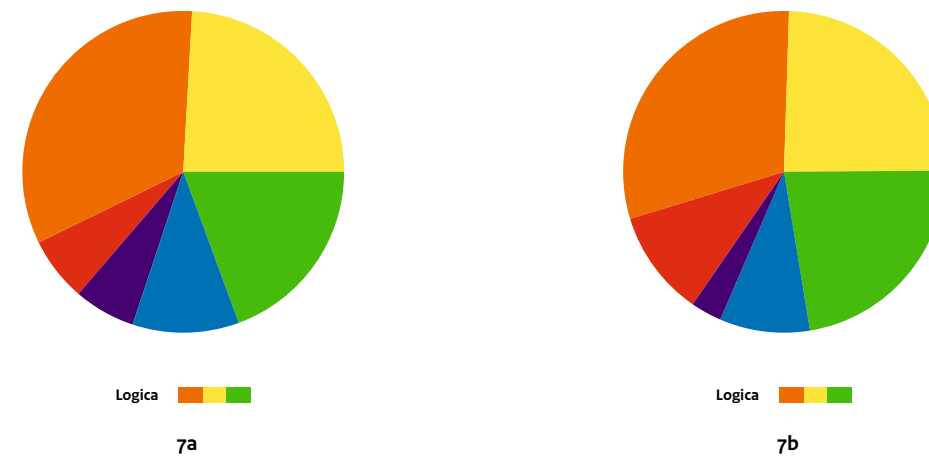


Figuur 9: Energiebalansen HRM-adviseurs voormalig VROM: leveren energie (9c) en kosten energie (9d)



Figuur 9: Energiebalansen HRM-adviseurs voormalig VenW: leveren energie (9e) en kosten energie (9f)

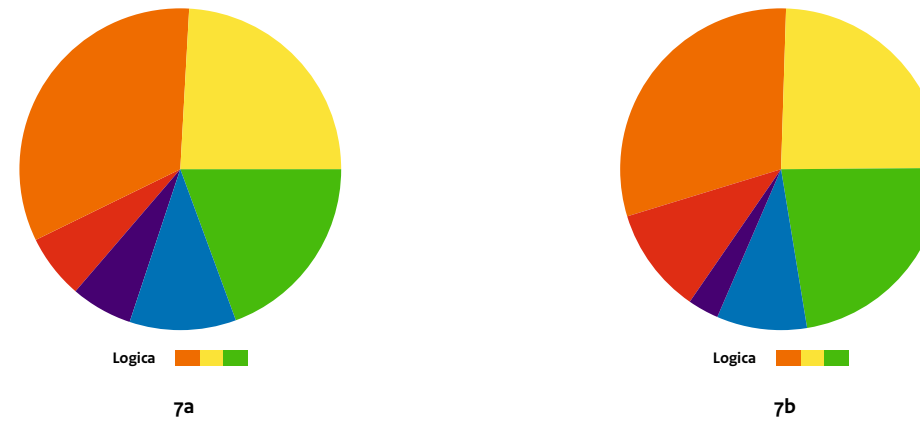
## Bijlage 8



Figuur 7: Groepsprofiel beleidsmedewerkers: logica voormalig VROM (7a) en voormalig VenW (7b)

Tabel 10a: Gewenste competenties en gedrag versus gemeten drijfveren beleidsmedewerkers (0 = niet onderscheidend gemeten)		
Competenties en gewenst gedrag beleidsmedewerkers I&M (tabel 5, kolom 3)	Bijbehorende gewenste drijfveren	Gemeten in oranje-geel-groen groepslogica?
<b>Handelt vanuit concerngedachte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• werkt vanuit algemeen belang   concernbreed</li> <li>• (intern) samenwerken</li> <li>• integrale benadering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle kleuren   blauw/paars</li> <li>• vooral groen en paars</li> <li>• alle kleuren, vooral geel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja   nee</li> <li>• ja, groen</li> <li>• ja, geel</li> </ul>
<b>Komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toegankelijk</li> <li>• dienstbaar aan samenleving   omgevingsgericht   aanspreekbaar</li> <li>• handelend vanuit eigen verantwoordelijkheid</li> <li>• handelend vanuit toegevoegde waarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vooral groen</li> <li>• alle kleuren geel en flexibel tav oranje vooral groen</li> <li>• alle kleuren, vooral blauw</li> <li>• oranje en geel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja, groen</li> <li>• 0   ja, oranje   ja, groen</li> <li>• 0, nee</li> <li>• ja</li> </ul>
<b>Zet de koers uit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gericht op kwaliteit   gericht op resultaat</li> <li>• efficiënt   effectief</li> <li>• één geluid naar buiten</li> <li>• toekomstgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afh. betekenis   oranje</li> <li>• blauw/rood/paars   oranje</li> <li>• alle kleuren</li> <li>• vooral geel en groen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0, evt. geel   ja, oranje</li> <li>• nee   oranje</li> <li>• 0</li> <li>• ja tav korte termijn, oranje</li> </ul>
<b>Verkent/verlegt eigen grenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• professioneel</li> <li>• biedt houvast, standvastigheid</li> <li>• handhaaft   herkenbaar</li> <li>• pro-actieve klantbenadering</li> <li>• daadkrachtig</li> <li>• reflectief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle kleuren, afh. betekenis</li> <li>• blauw en paars</li> <li>• rood   paars</li> <li>• vooral rood</li> <li>• rood</li> <li>• oranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0</li> <li>• nee</li> <li>• nee</li> <li>• nee</li> <li>• nee</li> <li>• ja</li> </ul>

## Bijlage 9



Figuur 7: Groepsprofiel beleidsmedewerkers: logica voormalig VROM (7a) en voormalig VenW (7b)

Tabel 10b: Gewenste competenties en gedrag versus gemeten drijfveren leidinggevenden (0 =niet onderscheidend gemeten)		
Competenties en gewenst gedrag leidinggevenden I&M (tabel 5, kolom 2)	Bijbehorende gewenste drijfveren	Gemeten in oranje-geel-groen groepslogica?
<b>Handelt vanuit concerngedachte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>toewijding</li> <li>samenwerken</li> <li>integriteit</li> <li>interdepartementaal en extern één opvatting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>blauw, rood, paars</li> <li>groen</li> <li>blauw, rood, paars</li> <li>alle kleuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nee, tenzij</li> <li>ja</li> <li>nee</li> <li>nee</li> </ul>
<b>Komt tot weloverwogen (uitvoerings)beleid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>omgevingsbewustzijn</li> <li>netwerkvaardigheid</li> <li>oordeelsvorming</li> <li>organisatiesensitiviteit</li> <li>bestuursensitiviteit</li> <li>uitvoering conform gemaakte keuzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>geel en flex. tav oranje</li> <li>groen, oranje</li> <li>rood</li> <li>blauw en flex. tav oranje</li> <li>rood en flex. tav oranje</li> <li>blauw, rood, paars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ja, geel en oranje</li> <li>ja, groen en oranje</li> <li>nee</li> <li>ja, oranje</li> <li>ja, oranje</li> <li>nee, tenzij</li> </ul>
<b>Zet de koers uit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>besluitvaardigheid</li> <li>initiatief</li> <li>organisatiegericht</li> <li>aansturen</li> <li>overtuigingskracht</li> <li>flexibel gedrag</li> <li>heldere keuzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rood</li> <li>afh. betekenis</li> <li>blauw-rood-paars</li> <li>blauw-rood-paars</li> <li>afh. van betekenis</li> <li>oranje</li> <li>blauw-rood-paars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nee</li> <li>deels ja, oranje/geel</li> <li>nee, tenzij</li> <li>deels ja, oranje</li> <li>ja</li> <li>nee, tenzij</li> </ul>
<b>Geeft inspirerend leiding</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>samenbindend leiderschap</li> <li>ontwikkelen medewerkers</li> <li>delegeren</li> <li>motiveren</li> <li>voortgangscontrole</li> <li>taakgericht aansturen</li> <li>geen overmatige focus op rapportages en beheer</li> <li>duidelijke sturing</li> <li>geeft vertrouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>groen, blauw-rood-paars</li> <li>geel</li> <li>blauw</li> <li>geel</li> <li>blauw</li> <li>blauw-rood</li> <li>blauw</li> <li>blauw-rood</li> <li>paars</li> </ul>	<p>afhankelijk van het individueel drijfverenprofiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nee</li> </ul>
<b>Verkent en verlegt voortdurend eigen grenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>durf</li> <li>zelfinzicht</li> <li>leervermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rood</li> <li>oranje</li> <li>geel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nee</li> <li>ja</li> <li>ja</li> </ul>



De Werkmaatschappij  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**Masterscriptie Bestuurskunde**

ing. J.C.P.M. (Jacqueline) Hendriks

**studentnummer**

337305

1e begeleider: dr. J.L.M. (Jan) Hakvoort

2e beoordelaar: prof. dr. A.J. (Bram) Steijn

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master Bestuurskunde

**Vormgeving**

Vijfkeerblauw

**Druk**

Vijfkeerblauw

27 juli 2011

