Voorwoord

Simone Meurkens

29 november 2012

Fontys Hogescholen te Tilburg

Begeleider: Esther Ras

Vakmanschap is Meesterschap

*Hoe je authentiek blijft ten tijde van verandering in een organisatie*

In het kader van het afstudeerjaar van de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogescholen te Tilburg heb ik mijn Vakmanschap is Meesterschap uitgewerkt.

De gehele opdracht heeft veel voeten in de aarde gehad. Vanaf het begin stond als een paal boven water dat ik iets met de overname van C1000 door Jumbo wilde doen.

Ik werd dagelijks geconfronteerd met niet gemotiveerde mensen en zat elke dag bij informele gesprekken tijdens de pauzes waarin de overname “het” gesprek was.

Naarmate er diverse collega’s overgingen naar Jumbo kwamen er weinig positieve ervaringen terug van deze medewerkers. Ik werd me wederom bewust van mijn mensen mens zijn en wilde hier graag iets mee doen.

Maar hoe, dat was het grote vraagteken. Door diverse gesprekken met mijn begeleider op school, intervisie genoten, literatuuronderzoek, interviews met collega’s en vakgenoten ben ik gekomen tot de ontwikkeling van mijn tool.

Daarnaast heeft één van mijn vakgenoten mij geïnspireerd met haar denkwijze en dit heeft geleidt tot een product waar ik trots op ben.

Mijn bijzondere dank gaat uit naar Nelly Hazen, Esther Ras en medestudenten van de intervisie groep.

Simone Meurkens

November 2012

# Management Summary

In deze samenvatting worden de belangrijkste punten uit dit rapport weergegeven.

Bij een bedrijfsovername en/of fusie wordt ook het personeel overgenomen. Uitgangspunt

bij een overname is dat er voor het personeel niets verandert. Een van de valkuilen bij overnames is culturele botsing, in 70% van de overnames loopt de integratie hierop stuk.

Voor veel medewerkers wordt de overname als ingrijpend ervaren door een veranderde bedrijfscultuur, missie en identiteit van de organisatie.

Het is van belang voor een organisatie dat de medewerkers, het menselijk kapitaal van de organisatie, zich herkennen in de identiteit van de organisatie en zich hiermee kunnen conformeren. Voor medewerkers is het van belang om te werken in een omgeving waar zij zich thuis voelen en waar hun opvattingen van normen en waarden overeenkomen.

De vraag die tijdens het onderzoek centraal heeft gestaan is:

Hoe behoudt een medewerker zijn/haar authenticiteit ten tijde van veranderingen in de organisatie?

Het literatuuronderzoek richt zich ten eerste op het denken, doen en handelen van de mens.

Uit het literatuuronderzoek wordt duidelijk dat de persoonlijkheid van de mens bestaat uit drie schillen, waarvan één schil veranderbaar is. Dit heeft betrekking op de vaardigheden die in de loop van het leven veranderen, dit veranderen wordt beïnvloedt door biologie, persoonlijkheid en vaardigheid, maar dit hangt ook af van wat men zelf onderneemt.

Iemands gedrag wordt beïnvloedt door wie hij/zij is en de gebeurtenissen die zich voordoen in het leven, wij veranderen door alles wat ons overkomt. Maar mensen kunnen hun omgeving ook zelf actief beïnvloeden door keuzes te maken, zoals de keuze voor opleiding en beroep. Een van de dimensies van persoonskenmerken is openheid, dit betekent open staan voor nieuwe ervaringen.

Drijfveren verwijzen naar de krachten waardoor mensen worden voortgedreven en worden beschouwd als één van de elementen uit ons emotionele en mentale proces.

Drijfveren zijn nauw verbonden met motivatie om behoeften te vervullen, na bevrediging van de behoefte wordt steeds een hoger niveau behaald.

Niet-autonoom handelen betekent dat je handelt zoals de omgeving het van je verwacht en je er niet bewust van bent dat een keuze mogelijk is.

Ten tweede richt het literatuuronderzoek zich op verandermanagement en bedrijfscultuur.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de veranderbereidheid betrekking heeft op het veranderproces, mensen willen niet veranderd worden. Maar het heeft ook betrekking op het nemen van zelfverantwoordelijkheid. Acceptatie van de verandering betekent niet dat je de situatie leuk vindt, maar dat je bereid bent actie te ondernemen op basis van de realiteit en je eigen weg te zoeken binnen de gestelde kaders van de organisatie. Daarnaast heeft iedere organisatie gemeenschappelijke waarden en drijfveren.

Vanuit het literatuuronderzoek zijn er twaalf mensen geïnterviewd, waarvan tien mensen werkzaam zijn binnen de eigen organisatie en betrokken zijn bij de verandering en twee vakgenoten zijn die zich bezighouden met coaching en loopbaanbegeleiding.

Hieruit is gebleken dat de betrokken medewerkers de verandering zien als een opgelegde verandering. Volgens hen hadden ze hierin geen eigen keuze en handelen zij hierdoor zoals de organisatie dat van hen verwacht, dit is niet-autonoom gedrag.

De geïnterviewde vakgenoten geven hierbij aan dat het heel belangrijk is voor een medewerker om te weten wat hij/zij belangrijk vindt in het leven om vervolgens een keuze te maken voor zijn/haar werk. Daarnaast geven zij aan dat als een medewerker ten tijde van een verandering op zoek zou gaan naar aspecten van de verandering die bij de medewerker passen, zij zich beter zouden kunnen conformeren aan de verandering.

Vanuit deze conclusies heb ik mijn eigen visie geformuleerd, waarbij het belangrijkste voor mij wordt genoemd, namelijk dat de medewerkers zich bewust moeten worden van het feit dat ze zelf kunnen nadenken (keuze) over wat zij belangrijk vinden en wat bij hun past in de verandering. Medewerkers moeten onderzoeken waar ze invloed op hebben binnen de verandering, waardoor de medewerker zelf vorm kan geven aan zijn/haar veranderbereidheid. Door te kijken naar wat de organisatie van hem/haar vraagt en dat wat past bij de medewerker is het makkelijker voor de medewerker om zichzelf te blijven. Hierdoor neemt de medewerker zelf verantwoordelijkheid over de verandering en behoudt hij/zij zijn/haar eigen “ik”.

Daarnaast moet de medewerker zich bewust worden van zijn/haar drijfveren en behoeften, hierdoor kan de medewerker handelen naar eigen inzicht en de keuze maken om de verandering te accepteren.

Het inzicht in drijfveren en behoeften kan helpen om een eigen weg te zoeken binnen de verandering en te zoeken naar de gemeenschappelijke drijfveren en waarden van de organisatie en de medewerker.

Vanuit bovenstaande conclusies is de bewustwordingstool ontwikkeld. Door middel van een vragenlijst kan de medewerker inzicht krijgen in zijn/haar eigen drijfveren, motivatie, normen en waarden. Daarnaast worden er ook een aantal vragen voorgelegd met betrekking tot keuzes maken.

De tool kan ingezet worden door een coach, loopbaanbegeleider of hr-medewerker ten tijde van een verandering in de organisatie of bij loopbaanvraagstukken.

Het is wel van belang dat de medewerker zelf open staat voor deze vragen en diegene vertrouwt die de vragen bij hem afneemt.

In de verantwoording van de tool wordt gesteld dat deze van toegevoegde waarde is voor elk werkend mens in een organisatie, bij elke organisatie. En ingezet kan worden op elk gewenst niveau.

De tool geeft een ieder inzicht in zijn/haar motivatie, drijfveren, normen en waarden met betrekking tot het werk dat hij/zij doet.

De tool is getoetst bij twee collega’s in de praktijk. Beide collega’s hebben dit als een verrijking ervaren.

Bent u nieuwsgierig geworden naar het onderzoek en de ontwikkelde tool? Bij dezen nodig ik u uit om mijn presentatie bij te wonen of het rapport te lezen. Ik vertel u er graag meer over.

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 2](#_Toc341946718)

[1. Inleiding 6](#_Toc341946724)

[2. Onderzoeksopzet 8](#_Toc341946725)

[2.1 Probleemstelling 8](#_Toc341946726)

[2.1.1 Signaleringen 8](#_Toc341946727)

[2.2 Relevantie van het onderwerp 10](#_Toc341946728)

[2.3 Vraagstelling en analyse 10](#_Toc341946729)

[2.3.1 Vraagstelling 10](#_Toc341946730)

[2.3.2 Definiëring 10](#_Toc341946731)

[2.3.3 Doelstelling 10](#_Toc341946732)

[2.3.4 Resultaatstelling 11](#_Toc341946733)

[2.3.5 Eisen en randvoorwaarden 11](#_Toc341946734)

[2.4 Methodische verantwoording 11](#_Toc341946735)

[2.4.1 Werkwijze 11](#_Toc341946736)

[2.4.2 Gebruikte methodiek 11](#_Toc341946737)

[2.4.3 Literatuur gebruik 12](#_Toc341946738)

[3 Literatuurverkenning 13](#_Toc341946739)

[3.1 Identiteit en persoonlijkheid 13](#_Toc341946740)

[3.2 Persoonskenmerken 14](#_Toc341946741)

[3.3 Drijfveren 15](#_Toc341946742)

[3.4 Motivatie 16](#_Toc341946743)

[3.5 Authenticiteit 18](#_Toc341946744)

[3.6 Verandermanagement 19](#_Toc341946745)

[3.7 Bedrijfscultuur 19](#_Toc341946746)

[4 Diverse visies 21](#_Toc341946747)

[4.1 Visie betrokken medewerkers 21](#_Toc341946748)

[4.2 Visie vakgenoten 22](#_Toc341946749)

[4.3 Mijn visie 23](#_Toc341946750)

[5 Conclusie 24](#_Toc341946751)

[6 Onderbouwing van de tool 26](#_Toc341946752)

[7 Bewustwordingstool 28](#_Toc341946753)

[7.1 Tool 28](#_Toc341946754)

[7.2 Verantwoording tool 29](#_Toc341946755)

[Literatuurlijst 33](#_Toc341946756)

#

# 1. Inleiding

Aanleiding

Naar aanleiding van de recente overname van C1000 bv. door Jumbo supermarkten is dit rapport tot stand gekomen.

De onrust bij de medewerkers ontstond al in de fase dat de overname plannen bekend werden eind november 2011 en de daarop volgende maanden tot het bericht kwam dat Jumbo definitief de overnemende partij was.

Ik ben zelf werkzaam bij C1000 bv. en voelde dat de onzekerheid groeide toen de eerdere belofte van de Jumbo directie, we houden beide formules in de lucht, werd ingetrokken. Op 26 april 2012 werden de eerste plannen gedeeld en werd bekend dat door het samenvoegen van beide bedrijven er op de hoofdkantoren 600 arbeidsplaatsen zouden verdwijnen.

De belofte was om eind juni de individuele medewerker te informeren over zijn/haar arbeidsplaats en of deze behouden bleef in de nieuwe organisatie, of dat de medewerker een arbeidsplaats zouden houden tot einde integratie (2015). Wederom deze belofte is niet nagekomen, het gros van de medewerkers weet nog steeds niet waar hij/zij aan toe is. Dit komt de onzekerheid en de motivatie van de medewerkers niet ten goede.

De belofte is nu eind december duidelijkheid te geven aan iedere individuele medewerker op het hoofdkantoor over zijn/haar toekomst.

Na deze onzekere fase breekt de fase aan dat medewerkers die hun baan behouden overgaan naar de nieuwe werkgever: Jumbo.

Alle nieuwe medewerkers van Jumbo gaan door de zogeheten “wasstraat”. In deze wasstraat wordt het Jumbo-dna, de bijbehorende zeven zekerheden, de waarden en stijlen uitgelegd en vraagt dit een nieuwe manier van denken en handelen. Het is de bedoeling dat de Jumbo waarden en stijl een natuurlijk onderdeel van het dagelijkse denken en handelen wordt.

Na de wasstraat wordt er geen aandacht besteed aan de veranderingen in structuur, cultuur en leiderschap, er is geen nazorg. De organisatie is volop in beweging en er zit behoorlijk veel druk op de ombouw van C1000-winkels naar Jumbo-winkels. Er is weinig tijd voor de “nieuwe” medewerker om te wennen, het werk gaat gewoon door.

Omdat de meeste medewerkers blij zijn dat ze hun baan kunnen behouden, gaan zij mee in deze overgang en ondergaan zij de “wasstraat”.

Door bovenstaande ontwikkeling ben ik gestart met mijn Vakmanschap is Meesterschap.

Wat voor mij naar voren komt in de gehele situatie is dat er voorbij wordt gegaan aan de ‘ik-persoon’ die dit overkomt. Ik vind het belangrijk dat mijn eigen waarden, drijfveren en motivatie tot uiting komen in functie die ik bekleed. Ik vroeg me af hoe medewerkers hun eigen ‘ik’ kunnen behouden ten tijde van deze veranderingen. Hierdoor ben ik gekomen tot de centrale vraag:

Hoe behoudt een medewerker zijn/haar authenticiteit ten tijde van veranderingen in de organisatie?

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de onderzoeksopzet, hierin worden de probleemstelling, relevantie van het onderwerp, de vraagstelling en methodische verantwoording benoemd.

In hoofdstuk 3 wordt de literatuurverkenning behandeld, de volgende onderwerpen komen hierin terug: Identiteit en persoonlijkheid, persoonskenmerken, drijfveren, motivatie, authenticiteit, verandermanagement en bedrijfscultuur. In hoofdstuk 4 worden de visies van betrokken medewerkers, vakgenoten en van mijzelf omschreven. Hoofdstuk 5 geeft de conclusie weer na verdieping van de literatuur en diverse visies. In hoofdstuk 6 wordt de tool onderbouwd. De tool en verantwoording van de tool worden weergegeven in hoofdstuk 7 en aansluitend vindt u de literatuurlijst terug.

#

# 2. Onderzoeksopzet

Onderstaand worden de belangrijkste signaleringen omschreven die zich voordoen met betrekking tot het probleem.

## 2.1 Probleemstelling

### 2.1.1 Signaleringen

Bedrijfsovername

Nederland heeft jaarlijks te maken met diverse bedrijfsovernames, als een bedrijf wordt overgenomen, dan wordt ook het personeel overgenomen.

Uitgangspunt bij een overname is dat er voor het personeel niets verandert. Er mag in de arbeidscontracten niets gewijzigd worden en er mag geen personeel ontslagen worden.

Het personeel heeft recht op dezelfde arbeidsvoorwaarden als voorheen (zoals salaris, arbeidsduur, standplaats, functie). Ook het concurrentiebeding blijft geldig. De oude werkgever is nog 1 jaar aansprakelijk voor eerdere verplichtingen tegenover medewerkers[[1]](#footnote-1).

Volgens onderstaande cijfers betreft het aantal overnames voor 2011 532 bedrijven.

Al deze bedrijven hebben personeel in dienst dat te maken krijgt met deze verandering.



Bron: http://www.overfusies.nl/page?5,2434/actueel/waarde\_overnames\_2011\_op\_laagste\_niveau\_sinds\_val\_lehman

Valkuil

Een van de valkuilen bij overnames is culturele botsing.

Tijdens het integratieproces, moet er oog zijn voor de verwachtingen van de medewerkers[[2]](#footnote-2). Vaak wordt er onvoldoende zorg aan het integratieproces besteed.

Het besluit om te gaan fuseren heeft een grote impact en er moet veel gebeuren om op een soepele wijze te integreren en tot een effectief werkende nieuwe organisatie te komen.

Belangrijke thema’s zijn onder andere de visie, missie en strategie van de organisatie. Wat vraagt dit van de medewerkers? Welke managementstijl sluit hierop aan en welke bedrijfscultuur is gewenst? Wat is de huidige cultuur en welke cultuurverschillen zijn er?[[3]](#footnote-3)

Slagingspercentage

Het is erg belangrijk om naast tastbare zaken als systemen en werkwijzen, ook oog te hebben voor de verschillen in cultuur van de betrokken organisaties. Dit is een kritische succesfactor voor het welslagen van een fusie of een bedrijfsovername. In maar liefst 70% van de overnames loopt de integratie hierop stuk.

Verandering wordt door sommigen medewerkers gezien als een uitdaging en door anderen als een bedreiging. Organisatieverandering en cultuurverandering roepen vaak weerstand op[[4]](#footnote-4).

Fusies

Fusies worden door veel medewerkers als ingrijpend ervaren. Dat komt omdat een fusietraject veel vragen oproept waarop het antwoord vaak (nog) niet duidelijk is.
Er kunnen onzekerheden zijn over:

* De te volgen strategie en het daaruit af te leiden beleid.
* De betekenis van de fusie voor de identiteit en de missie van de organisatie.
* De veranderingen in structuren en systemen (gezagsverhoudingen, loopbaanperspectieven, beloningssystemen, personeelsvoorwaarden).
* De effecten die fusie heeft op de integratie van managementstijlen en organisatieculturen.
* De veranderende machtsverhoudingen.
* De wijze waarop het integratieproces wordt vormgegeven, vooral als het gaat om het creëren van draagvlak, communicatie, betrokkenheid en zingeving.
* Wat voor gevolgen heeft dit voor mijn baan?

Het laatste is juist iets waar in fusietrajecten vaak globaal en in vage termen over wordt gesproken. Uitspraken als ‘in beginsel zullen geen wijzigingen plaatsvinden’ of ‘met inachtneming van de
marktomstandigheden wijzigt er niets’ duiden op het naar achteren schuiven van besluiten die juist voor de medewerkers belangrijk zijn[[5]](#footnote-5).

Uit bovenstaande signaleringen komt naar voren dat er iets moet gebeuren voor de medewerkers die te maken krijgen met een fusie of overname op het gebied van:

* Cultuur
* Identiteit
* Visie en missie

Dit is in het belang van de organisatie omdat de medewerkers het menselijk kapitaal zijn van de onderneming. Als de medewerkers zich niet herkennen in de identiteit van de organisatie of zich niet kunnen conformeren met de missie dan zal deze weerstand oproepen. Voor de medewerkers is het van belang om te werken in een omgeving waar zij zich thuis voelen, de cultuur van de organisatie waar zij werken komt overeen met hun opvattingen van normen en waarden.

## 2.2 Relevantie van het onderwerp

De gevolgen van een overname of fusie hebben te maken met de driehoek van de samenleving, organisatie en mens. De keuze voor een fusie of overname komt voort uit de samenleving als gevolg van de economische crisis. De keuze is voor de organisatie van belang om bestaansrecht te behouden en te overleven. De gevolgen van deze keuze is voor de medewerkers niet altijd positief, door deze keuze worden medewerkers boventallig of medewerkers worden overgenomen in de nieuwe organisatie met bijbehorende missie en visie.

Doordat de keuze van een fusie of overname niet de keuze is van de medewerkers voelt deze keuze als opgelegd, de medewerkers kiezen er niet zelf voor om bij een andere organisatie te gaan werken.

Toch zullen de meeste medewerkers die over gaan naar de nieuwe organisatie gaan werken volgens de normen en waarden van de nieuwe organisatie, ook als deze niet overkomen met hun eigen opvattingen. In dit rapport staat de volgende vraag centraal: Hoe kan een medewerker authentiek blijven in een veranderde organisatie?

## 2.3 Vraagstelling en analyse

### 2.3.1 Vraagstelling

Vanuit de signaleringen is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Hoe behoudt een medewerker zijn/haar authenticiteit ten tijde van veranderingen in de organisatie?

### 2.3.2 Definiëring

* Behouden: Iets niet verliezen, zorgen dat iets blijft
* Medewerker: Iemand die werkt in een bedrijf of organisatie
* Authenticiteit: Echtheid en eigenheid, trouw aan eigen persoonlijkheid
* Veranderingen: Iets dat anders is geworden, een wijziging
* Organisatie: Bedrijf, instelling of vereniging die een activiteit verzorgt en een eigen bestuur heeft

### 2.3.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de mens, zijn manier van denken, doen en handelen ten tijde van veranderingen en hoe in deze situatie de authenticiteit van het individu behouden kan blijven door het ontwikkelen van tool.

### 2.3.4 Resultaatstelling

Het resultaat van dit rapport bestaat uit een onderzoek naar de manier van denken, doen en handelen van een medewerker en handvatten op welke wijze deze medewerker authentiek kan blijven ten tijde van een verandering. Dit resulteert in een innovatieve tool.

### 2.3.5 Eisen en randvoorwaarden

* De onderdelen zoals omschreven in het leerarrangement moeten terugkomen in het rapport;
* Het ontwikkelde instrument is origineel en uniek;
* Het instrument biedt een oplossing voor de omschreven problematiek;
* Het instrument en rapport moeten op een methodische wijze tot stand zijn gekomen;
* Het instrument is theoretisch en praktisch onderbouwd;
* Het instrument is naast de eigen werkomgeving ook toe te passen in andere contexten;
* Het instrument is realistisch en haalbaar

## 2.4 Methodische verantwoording

### 2.4.1 Werkwijze

|  |  |
| --- | --- |
| Onderdeel | Informatieverzameling en bronnen |
| Onderzoek | * Literatuuronderzoek: boeken, internetsites en artikelen over dit onderwerp
* Mondelinge bronnen
 |
| Visies  | Mondelinge bronnen: * Vakgenoten
* Betrokken medewerkers
* Eigen visie
 |
| Ontwikkelde tool | Door literatuuronderzoek, mondelinge bronnen en eigen inzicht |

### 2.4.2 Gebruikte methodiek

Bij het literatuuronderzoek is er gebruik gemaakt van beschrijvend- en explorerend onderzoek[[6]](#footnote-6).

Explorerend omdat er gezocht wordt naar een samenhang tussen de literatuur en een te ontwikkelen instrument.

In dit rapport is gebruik gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek.

Bij de literatuurverkenning is gekozen voor deskresearch en bij de visies is gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Bij het kwalitatief onderzoek zijn in totaal twaalf mensen geïnterviewd, waarvan er tien medewerkers zijn van C1000 om hen te vragen naar hun ervaring met de fusie en integratie. De andere twee mensen zijn vakgenoten die hun visie hebben gegeven m.b.t. het onderzoek.

De respondenten zijn persoonlijk benaderd en wilden allen deelnemen, zij zijn ondervraagd met een ongestructureerd interview. De vraag die centraal stond voor de medewerkers van C1000 was: Wat heb jij nodig om jezelf te blijven ten tijde van een (opgelegde) verandering?

De vraag die centraal stond voor de vakgenoten was: Hoe kijkt u naar de authenticiteit van medewerkers bij veranderingen?

2.4.3 Literatuur gebruik
De literatuur die gebruikt is komt voort uit de centrale vraag: Hoe behoudt een medewerker zijn/haar authenticiteit ten tijde van veranderingen in de organisatie?

Om meer inzicht te krijgen in het denken en handelen van de mens zijn de volgende thema’s onderzocht: Identiteit en persoonlijkheid, persoonskenmerken, drijfveren, motivatie en authenticiteit. Daarnaast zijn verandermanagement en bedrijfscultuur onderzocht om meer inzicht te krijgen in de veranderbereidheid van de mens, hoe men omgaat met veranderingen en welke factoren de bedrijfscultuur bepalen.

# 3 Literatuurverkenning

## 3.1 Identiteit en persoonlijkheid

Persoonlijkheid en identiteit betreffen hoe we onszelf ervaren en in de wereld staan én anderen ons ervaren en zien.

**Biologie, persoonlijkheid en vaardigheid**

Iedereen is anders en dat is niet te veranderen. Aan sommige eigenschappen valt wat bij te sturen, maar er zijn grenzen aan onze veranderbaarheid. Misschien kunnen sommige gedragingen veranderen, de persoonlijke drijfveren en affiniteiten zullen echter grotendeels gelijk blijven.

Dat onveranderlijke is de persoonlijkheid.

De mens bestaat uit drie schillen:

1) *de biologische kern*, die niet te veranderen is;

2) *de persoonlijkheid en aanleg*; dit zijn kenmerken die geheel zijn bepaald door de biologische kern en door ontwikkeling in de kinderjaren. Ze zijn bij volwassenen niet meer te veranderen, onder deze aanleg valt onder andere de intelligentie;

3) *de veranderbare kenmerken*; dit zijn de vaardigheden die in de loop van het leven veranderen. Biologie, persoonlijkheid en aanleg hebben hier een grote invloed op, maar het hangt ook af van wat men zelf onderneemt en wat het gedrag is.

Deze schil wordt ook wel de schil van ‘aanpassingen’ (aan de omgeving, aan het leven) genoemd, ook zelfbeeld hoort bij deze vaardigheden en aanpassingen.

Veranderbaar:

Vaardigheden en zelfbeeld

Vaste kenmerken:

Persoonlijkheid, aanleg

Biologische kern

**Persoonlijkheid en gedrag**

Iemands gedrag wordt beïnvloedt door wie hij is (de drie schillen), maar ook door wat er in de omgeving gebeurd. Dit betreft alle omstanders, situaties of gebeurtenissen die zich voordoen.

Er is een wisselwerking tussen *wie je bent* en *wat je doet*, in de beide richtingen. En er is een wisselwerking tussen *wat je doet* en de omgeving. De omgeving heeft invloed op je vaardigheden, ook als jezelf niets doet (als er geen gedrag is); wij veranderen door alles wat ons overkomt. Omgekeerd kunnen mensen hun omgeving ook actief beïnvloeden door bijvoorbeeld de keuze van opleiding en beroep. En de omgeving beïnvloedt het gedrag; mensen reageren immers op wat er met ze gebeurt[[7]](#footnote-7).

De omgeving

 Vaardigheden

Mensen,

Gebeurtenissen, situaties

Gedrag

Persoon

-lijkheid

## 3.2 Persoonskenmerken

In verschillende landen en culturen bestaan globaal de volgende vijf dimensies van persoonlijkheidskenmerken:

* Extraversie is een persoonlijkheidskenmerk dat zich kenmerkt door gerichtheid op de omgeving. De extraverte persoon houdt zijn zintuigen gespitst om zoveel mogelijk input uit zijn omgeving te verzamelen om denkbeelden te vormen. Het tegengestelde van extraversie is introversie.
* Vriendelijkheid kenmerkt zich door een oriëntatie op andere mensen die mededogen centraal stelt.
* Betrouwbaarheid als persoonlijkheidskenmerk betekent dat iemand zorgvuldig, ijverig en georganiseerd is.
* Emotionele stabiliteit kenmerkt zich door irreële gedachten, het ervaren van negatieve emoties en gevoelens die wijzen op een onvermogen tot aanpassing en aanwezigheid van psychologische stress.
* Openstaan voor nieuwe ervaringen spreekt voor zich. Dit persoonlijkheidskenmerk wordt ook wel 'Openheid' genoemd[[8]](#footnote-8).

Bovengenoemde vijf basale dimensies gelden als 'hogere orde persoonlijkheidskenmerken'.

Onder deze dimensies vallen een hele reeks minder basale persoonlijkheidskenmerken, dit zijn de zogenaamde 'lagere orde persoonlijkheidskenmerken'.

Voor de dimensie 'Betrouwbaarheid' zijn dit bijvoorbeeld plichtsgetrouwheid, punctualiteit en zorgvuldigheid. Voor de dimensie 'Vriendelijkheid' is dit bijvoorbeeld het persoonlijkheidskenmerk 'Vijandigheid'.

Andere voorbeelden van minder basale persoonlijkheidskenmerken zijn beheersingsoriëntatie, optimisme en zelfwaardering.

Beheersingsoriëntatie en optimisme zijn 'lagere orde persoonlijkheidskenmerken' maar ze vallen niet strikt onder een van de vijf dimensies.

* Beheersingsoriëntatie is een subjectief gevoel van controle. Mensen zijn ofwel 'extern georiënteerd' ofwel 'intern georiënteerd'. Extern georiënteerde mensen denken dat situaties hen overkomen door toeval. Intern georiënteerde personen denken dat situaties ontstaan door hun eigen toedoen.
* Optimisme is te omschrijven als vertrouwen hebben in de toekomst, met andere woorden: de algemene verwachting van goede ervaringen in de toekomst.

Zelfwaardering kenmerkt zich door een gevoel van zelfvertrouwen en competentie. Dit is ook een 'lagere orde persoonlijkheidskenmerk' maar het valt wél onder een dimensie. Over het algemeen wordt zelfvertrouwen onder de dimensie 'emotionele stabiliteit' geschaard.

De persoonlijkheidskenmerken zelfwaardering, beheersingsoriëntatie en optimisme vormen zich in de vroege levensjaren. Positieve feedback door opvoeders en het ervaren van positieve situaties dragen bijvoorbeeld bij aan de ontwikkeling van een interne beheersingsoriëntatie[[9]](#footnote-9).

## 3.3 Drijfveren

Drijfveren worden ontwikkeld direct na de geboorte, de meeste mensen hebben al hun drijfveren ontwikkeld als ze tussen de 17 en 21 jaar oud zijn. Tijdens het volwassen worden, doorlopen we fasen die verklaren hoe mensen denken en handelen. Drijfveren worden beschouwd als één van de elementen die onze emotionele en mentale processen kunnen verklaren[[10]](#footnote-10).

Drijfveren zijn nauw verbonden met het fysieke functioneren van ons brein. Een waarde is al datgene wat mensen positief waarderen en belangrijk vinden. Drijfveren verwijzen naar de krachten waar door mensen worden voortgedreven. Drijfveren en waarden zijn niet hetzelfde, maar ze hangen wel nauw samen. Drijfveren geven ons een globale kracht en richting, die door de meer selectieve waarden verder wordt gefocust[[11]](#footnote-11).

Een drijfveer is de eigenschap dat mensen uit eigen beweging handelen, dit gegeven staat centraal in de motivatietheorie van Maslow. Deze motivatie gaat uit van menselijke behoeften waarbij mensen gemotiveerd zijn om hun behoeften te vervullen, zodra de behoefte is bevredigd vinden zij weer nieuwe behoeften, telkens op een hoger niveau. De essentie van de drijfveer is de mentale categorie die ons doet bewegen. Belangrijk is dat geen mens slechts één drijfveer heeft, drijfveren van de mens zijn altijd een bron van spanning, zowel tussen mensen als in het individu zelf. Iedere impuls kan gelijktijdig meerdere drijfveren, met bijpassende emoties, activeren.



## 3.4 Motivatie

**Motivatietheorie Maslow**
Het uitgangspunt bij Maslow is dat behoeften de motivatie tot handelen bepalen en dat tussen die behoeften een hiërarchisch verband bestaat. Zodra de behoeften op een lager niveau zijn bevredigd is het streven, de motivatie, gericht naar een hoger niveau.

Behoeften hiërarchie

1. Fysiologische behoeften (eten, drinken, slapen)

2. Behoefte aan zekerheid en veiligheid (bescherming, stabiliteit, regelmaat)

3. Behoefte aan acceptatie (vriendschap, erbij horen)

4. Behoefte aan erkenning (prestige, succes)

5. Behoefte aan zelfontplooiing (dragen van verantwoordelijkheid, ontwikkelingskansen)[[12]](#footnote-12)

Volgens Maslow komt de motivatie die mensen uit hun werk halen pas aan de orde als aan alle andere vormen van motivatie voldaan is. Dit betreft een dak boven je hoofd hebben, voedsel, zekerheid en acceptatie. Het heeft dan ook geen zin om te beginnen aan zelfontplooiing als niet is voldaan aan de behoefte van zekerheid, bijvoorbeeld omdat er grote onrust in de organisatie heerst ten aanzien van de werkzekerheid.



**Factoren die van invloed zijn op motivatie**

Kluytmans geeft in zijn boek Personeelsmanagement[[13]](#footnote-13) vier groepen factoren weer die van invloed zijn op de motivatie van medewerkers in organisaties. Het schema geeft dit weer.



In dit schema wordt duidelijk dat er veel aspecten van invloed zijn op de motivatie van de medewerker. Niet alleen de organisatie en werkomgeving zijn van invloed, het gedrag van de leidinggevende is even belangrijk. Kortom, om de medewerker optimaal te motiveren dienen alle aspecten minimaal voldoende te zijn. Wanneer bijvoorbeeld de structuur en cultuur van de organisatie veranderen en in de beleving van de medewerker niet in orde zijn dan is deze meteen minder gemotiveerd.

Persoonlijke voorkeuren in bovenstaande aspecten kunnen veranderen doordat behoeftepatronen veranderen. Dit heeft onder andere te maken met leeftijd en veranderingen in de privésituatie. “De kernvraag blijft steeds, wat een medewerker (on)belangrijk vindt in de werksituatie ter (de)stimulering van zijn motivationele inzet[[14]](#footnote-14).”

## 3.5 Authenticiteit

Mensen die authentiek zijn en zichzelf zijn, hebben een bijzondere manier gevonden in de manier waarop ze omgaan met verwachtingen van de omgeving. Het is logisch en normaal dat je elke dag weer in contexten komt waarin er verwachtingen leven ten aanzien van wat je doet, denkt en zegt.

Autonomie heeft alles te maken met hoe je omgaat met de verwachtingen uit de omgeving.

Niet-autonoom handelen betekent dat je handelt door je af te stemmen op visies, regels, waarden en normen van het systeem of de context waarvan je deel uit maakt zonder interne toetsing of je dat wel wilt of niet. Je bent je niet bewust dat een toetsing of een keuze mogelijk is, of je hebt niet de energie of de kracht voor zo een intern keuzeproces, of laten de omstandigheden het niet toe. Je gaat handelen in de lijn van de verwachtingen die anderen aan je stellen zonder jezelf de vraag te stellen of je dat wel wilt en dan een keuze maken.

Autonoom handelen betekent evengoed dat je deel uitmaakt van een context of een omgeving die verwachtingen aan je stelt. Het kan zijn dat je ingaat op een aantal van die verwachtingen maar dan wel alleen omdat je ervoor kiest om dat te doen. Autonoom handelen betekent dat je zelf kiest op welke verwachtingen je al dan niet ingaat, je hebt je handelen intern getoetst aan wie je bent, aan je eigen visie, waarden en normen.

Naaste de vele verwachtingen vanuit onze omgeving die echt zijn, zijn er ook veel irrationele verwachtingen die niet uit de omgeving zelf komen, maar uit ons eigen hoofd. Het zijn verwachtingen die we onszelf aanpraten en die er vaak met de paplepel zijn ingegoten. Het zijn gedachten die telkens het woordje ‘moeten’ in zich hebben.

Authenticiteit en autonoom handelen zijn nauw met elkaar verbonden. Authenticiteit is nodig voor autonoom handelen. Niet-autonoom gedrag maakt het steeds moeilijker om authentiek te zijn[[15]](#footnote-15).

## 3.6 Verandermanagement

**Veranderbereidheid**

Mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden. De veranderbereidheid op alle niveaus in een organisatie is een belangrijke succesfactor bij veranderingen. Het organiseren van veranderingen is een continu proces van communicatie, zingeving en vorming. Met zingeving wordt de wijze bedoeld waarop de organisatie in staat is om de bedrijfswaarden te vertalen naar de waarden van de individuele medewerkers[[16]](#footnote-16).

**Omgaan met verandering**

Acceptatie van een verandering kan voor mensen lastig zijn, omdat men nergens van weet, omdat men het niet kan of omdat men het niet wil.

Veranderingen kunnen bedreigend overkomen, mensen krijgen ineens andere collega’s of een andere werkplek. In het ergste geval heeft de organisatie geen plaats meer voor hen. Trage acceptatie en soms zelfs weerstand komen echter niet alleen voort uit de verandering zelf. De onzekerheid en onduidelijkheid rond de verandering kan een grote rol spelen in de mate van acceptatie van de verandering. De volgende factoren kunnen vertragend werken op het acceptatieproces:

* Gebrek aan informatie
* Andere inschatting van de gevolgen van de verandering
* Trage gewenning
* Angst om te verliezen
* Misverstanden of gebrek aan vertrouwen[[17]](#footnote-17)

**Het nemen van zelfverantwoordelijkheid**

De meest voorkomende reacties op een persoonlijke crisis zijn ontkenning, verzet en acceptatie. Ontkenning is je kop in het zand steken en hopen dat het probleem vanzelf wordt opgelost. Verzet is het vechten tegen wat er gebeurt en acceptatie betekent niet dat men de situatie leuk vindt, maar wel dat men de realiteit erkent en bereid is actie te ondernemen op basis van de realiteit en binnen dit gegeven de eigen weg te zoeken[[18]](#footnote-18).

## 3.7 Bedrijfscultuur

Elke organisatie heeft een eigenheid met gemeenschappelijke denkbeelden, waarden en drijfveren. Organisaties hebben een eigen geschiedenis en een doel, namelijk voortbestaan (continuïteit) en groeien (het potentieel tot ontwikkeling brengen). De identiteit van de organisatie wordt bepaald door de oprichter, eigenaar of directie en komt tot uitdrukking in de missie, doelstellingen en bedrijfsfilosofie van de organisatie en daarmee in regels en beleid. Uiteindelijk komt de identiteit tot uitdrukking in bedrijfsprocessen, interne en externe communicatie en gedrag van management en medewerkers[[19]](#footnote-19).

Bedrijfscultuur is de manier van denken, voelen en doen van een groep of sociale collectiviteit die vervat ligt in een generaties overbruggende traditie. Deze wordt door leden van de groep aangeleerd en geïnternaliseerd.

Elementen die bedrijfscultuur bepalen zijn:

* Waarneembaar gedrag (eigen taalgebruik, manier van communiceren)
* Geldende normen (standaard voor gedrag in bepaalde situaties)
* Geldende waarden binnen bedrijf (bijvoorbeeld kwaliteit, geen fouten)
* De filosofie van het bedrijf ( bijvoorbeeld m.b.t. hoe klanten worden behandeld)
* Regels en richtlijnen voor het werken binnen de organisatie (strakke regels of ruimte voor eigen initiatief)
* Het bedrijfsklimaat (inrichting van kantoren, open of gesloten deuren van kamers)
* Helden (mensen uit heden of verleden, oprichter van het bedrijf)[[20]](#footnote-20)

# 4 Diverse visies

In de literatuurverkenning zijn de kenmerken van de mens met betrekking tot denken en handelen behandeld vanuit identiteit, persoonskenmerken, drijfveren, motivatie en gedrag bij veranderingen.

Daarnaast zijn verandermanagement en bedrijfscultuur onderzocht om meer inzicht te krijgen in de veranderbereidheid van de mens, hoe men omgaat met veranderingen en welke factoren de bedrijfscultuur bepalen.

In dit hoofdstuk worden de visies uiteen gezet van de betrokken medewerkers, vakgenoten en mijzelf betreffende het onderwerp authenticiteit behouden bij veranderingen.

Medewerkers binnen een organisatie die betrokken zijn bij de verandering worden hier aangemerkt als betrokkenen. Daarnaast is er om de visie gevraagd van vakgenoten die werkzaam zijn binnen het Human Resources vakgebied. Het onderwerp, authentiek blijven ten tijde van veranderingen komt voor in alle lagen van een organisatie. Op het moment dat een overname of fusie bekend wordt en er op strategisch, organisatorisch en operationeel niveau plannen worden gemaakt voor het inrichten van de nieuwe organisatie moet hier aandacht aan worden besteedt. De afdeling Human Resources (HR) is nauw betrokken bij de nieuwe organisatie structuur en kan aandacht vragen voor de verschillen in cultuur, normen en waarden en hoe het bedrijf hiermee om dient te gaan.

Binnen dit rapport gaat het om de vraag hoe een medewerker zijn/haar authenticiteit kan behouden ten tijde van veranderingen in de organisatie. Er wordt niet gekeken naar de organisatie zelf of hoe HR draagvlak kan creëren binnen de organisatie.

Vanuit dit oogpunt wordt er specifiek gekeken naar de visies vanuit de medewerkers en vakgenoten.

## 4.1 Visie betrokken medewerkers

Onder medewerkers wordt verstaan diegene die werkzaam zijn in een organisatie, de verandering wordt doorgevoerd in de gehele organisatie en dit betreft alle lagen van de organisatie. De visies van de geïnterviewde medewerkers wordt samengevat waardoor de kern zichtbaar wordt.

De medewerkers van C1000 die inmiddels zijn overgegaan naar Jumbo en de “wasstraat” ondervonden hebben zijn ondervraagd naar hun ervaring hiermee en of zij een aanvulling hadden voor dit programma omdat zij dingen misten.

Wat bij alle ondervraagde medewerkers naar voren kwam was het feit dat ze het een opgelegde verandering vonden. Zij hebben allemaal niet gekozen voor deze verandering en de nieuwe werkgever. Sommige medewerkers hebben problemen met het accepteren van deze verandering en weten niet goed hoe ze hiermee om moeten gaan. Hierdoor gaan zij mee in de verandering en doen wat van hun verwacht wordt. Het programma dat ze gevolgd hebben met daarin de missie, visie, cultuur, waarden en normen van de nieuwe organisatie vonden ze op zich goed in elkaar zitten. Er werd heel duidelijk aangegeven waar de nieuwe organisatie voor staat en wat zij belangrijk vindt.

Wat ze misten was de vraag wat zij als medewerkers belangrijk vonden. Daarnaast vonden zij dat bepaalde waarden en drijfveren van de nieuwe organisatie aan hen werd opgelegd. Niet iedereen kon zich hier in vinden. De ene medewerker reageerde met de opmerking “het is niet anders en het zal moeten”, de andere medewerker reageert hierop door te zeggen “ik hoor wat ze zeggen maar ik doe het op mijn manier”.

Er werd ook aangegeven dat de hele verandering op zich moeilijk was om te accepteren, omdat het bedrijf waar ze zolang werkzaam zijn geweest verdwijnt. Ook het feit dat ze zijn overgenomen door de grootste concurrent maakt de acceptatie voor sommige medewerkers moeilijk. Er wordt ineens van de medewerkers verwacht dat ze gaan werken bij de concurrent en de waarden van de nieuwe organisatie overnemen.

Daarnaast leeft het nog bij de medewerkers dat zij lang in onzekerheid hebben gezeten of zij wel of niet een toekomst hadden in de nieuwe organisatie. Dit werd de oude en nieuwe organisatie kwalijk genomen en ze gaven aan dat dit niet meehielp in het acceptatie proces.

## 4.2 Visie vakgenoten

Uit de interviews met vakgenoten komt naar voren dat zij niet begrijpen dat organisaties bij een verandering vaak niet vragen aan de betrokken medewerkers wat zij belangrijk vinden om te behouden van zichzelf.

Zij beweren dat als medewerkers gevraagd wordt naar hun mening ze zich al betrokken voelen en dat dit de eerste verdienste is om medewerkers mee te krijgen in de verandering.

Alleen al de vraag leidt ertoe dat mensen meegaan omdat zich gehoord voelen, ook al kunnen niet alle wensen waargemaakt worden.

Dit geldt niet alleen voor de medewerkers die worden overgenomen, maar ook voor de medewerkers die al bij het overnemende bedrijf werken.

Zij geven ook aan dat het volgen van bijvoorbeeld de “wasstraat” werkt als de medewerker zich verbonden voelt met de missie en de visie van de nieuwe organisatie. Dat de medewerker zich hiermee kan verenigen als de persoon die hij/zij is.

Het werkt niet om medewerkers iets op te leggen en voor hen te bepalen hoe ze moeten zijn.

In de interviews komt naar voren dat autonoom zijn heel belangrijk is om binding te leggen, dat de medewerker zelf weet wat belangrijk is in het leven en vervolgens in zijn werk (organisatie, beleid, ontwikkeling). Zij zijn van mening dat als de medewerker dit niet doet hij/zij uiteindelijk slecht gaat functioneren en alleen maar doet wat hij/zij moet doen. Hierdoor is er geen verbinding met de organisatie.

Verandering heeft ook te maken met de fase waarin de medewerker zit in zijn/haar leven. Durft de medewerker keuzes te maken, hiervoor heeft de medewerker zekerheid en veiligheid nodig van de organisatie en/of omgeving om te komen tot hoe hij/zij wil zijn.

Het kan zijn dat de medewerker hier nog niet aan toe is, dan kan de medewerker de verandering eigen maken zoals de omgeving die van hem/haar vraagt.

Als de medewerker kijkt naar de verandering en op zoek gaat naar aspecten die wel bij de medewerker passen dan zou de medewerker daar de focus op kunnen leggen en daar zijn/haar energie uit kunnen halen.

Een van de vakgenoten gaf aan dat medewerkers moeten kijken naar de IJsberg

De houding, de mentaliteit, hoe iemand over iets denkt, heeft allemaal grote invloed op hoe iemand zich vervolgens gedraagt. Dit denkproces is vaak niet zichtbaar, wel merkbaar. Dit kan vergeleken worden met het beeld van een ijsberg. Een gedeelte is zichtbaar, een groot gedeelte echter niet. Dit niet-zichtbare gedeelte beïnvloedt wel de mogelijkheden in het gedrag (‘boven de waterlijn’). Als de medewerker zou kijken naar wat er onder de waterlijn zit dan wordt het niet zichtbare denkproces zichtbaar. Het onzichtbare denkproces heeft effect op het gedrag en handelen van de medewerker en wordt zo zichtbaar[[21]](#footnote-21).


## 4.3 Mijn visie

Als ik kijk naar de literatuur, visie van de medewerkers en de visies van mijn vakgenoten dan vind ik het belangrijk dat medewerkers zich bewust worden van het feit dat ze altijd een keuze hebben.

Ik kan me voorstellen dat veel medewerkers het idee hebben dat ze geen eigen keuze hebben. De overname, fusie of verandering is een beslissing die wordt genomen door de directie en de medewerkers hebben hier geen zeggenschap over. Door de economische crisis liggen de banen niet voor het oprapen, waardoor veel medewerkers blij zijn dat ze mee kunnen in de nieuwe veranderde organisatie. Dit heeft te maken met de eerste twee behoeften van Maslow; behoefte aan eten, drinken, zekerheid en veiligheid. De drijfveer om te overleven.

Daarnaast is het moeilijk om te accepteren dat de organisatie waar de medewerker zich prettig voelt verdwijnt en de nieuwe organisatie heel andere gemeenschappelijke doelen, waarden en drijfveren heeft. Hierdoor wordt het authentiek zijn bemoeilijkt en is het makkelijker om te voldoen aan de verwachting van de omgeving dan aan de verwachting van jezelf.

Conformeren aan de verandering zal de medewerker in ieder geval moeten doen, maar al heeft de medewerker geen zeggenschap dan kan er wel gekeken worden naar de aspecten van de verandering die passen bij de medewerker.

Medewerkers moeten zich bewust worden van het feit dat ze kunnen nadenken (keuze) over wat zij belangrijk vinden en wat wel bij hun past. Dat er altijd een aantal aspecten zijn die niet leuk zijn of als lastig worden ervaren zullen de medewerkers op de koop toe moeten nemen.

De medewerker kan zelf vorm geven aan zijn/haar veranderbereidheid door te kijken naar dat wat de organisatie vraagt en dat wat past bij de medewerker zodat hij/zij zichzelf kan blijven.

Dan neemt de medewerker zelf de verantwoordelijkheid en behoudt hij/zij zijn eigen ‘ik’ door de eigen persoonlijke kracht goed in te zetten en groter te maken in de context die gevraagd wordt.

Wat vindt de medewerker belangrijk, dit nodigt uit tot authenticiteit.

# 5 Conclusie

Vanuit de verschillende visies komt naar voren dat de medewerkers het een opgelegde verandering vinden, ze hebben er niet zelf voor gekozen om bij een andere werkgever te gaan werken. De medewerkers ondervinden problemen met de acceptatie en handelen uit niet-autonoom gedrag. Ze voldoen aan de verwachting van de organisatie en kijken niet naar hun eigen motivatie, waarden en drijfveren. Hierdoor voelen ze zich niet verbonden met de nieuwe organisatie.

Als de medewerkers wel zouden kijken naar hun motivatie, waarden en drijfveren dan kunnen zij opzoek gaan naar aspecten van de verandering die overeenkomen met hun eigen normen en waarden, drijfveren en motivatie. Op deze overeenkomsten kunnen de medewerkers de focus leggen zodat ze hier hun energie uit kunnen halen om werkzaam te blijven in de nieuwe organisatie.

Hierdoor krijgen de medewerkers het gevoel dat ze toch een keuze hebben in het gehele veranderingsproces omdat ze kijken naar dat wat past bij hun autonoom handelen.

Door deze verantwoordelijkheid te nemen wordt de persoonlijke kracht ingezet en wordt de medewerker meer uitgenodigd om zijn eigen “ik” te behouden.

Vanuit de literatuur worden een aantal aspecten beschreven van het denken en handelen van de mens en hoe dit ontwikkeld tijdens het leven.

Vanuit persoonlijkheid bestaat de mens uit drie schillen, waarvan één schil veranderbaar is. Dit heeft betrekking op de vaardigheden die in de loop van het leven veranderen, dit veranderen wordt beïnvloedt door biologie, persoonlijkheid en vaardigheid, maar dit hangt ook af van wat men zelf onderneemt.

Iemands gedrag wordt beïnvloedt door wie hij/zij is en de gebeurtenissen die zich voordoen in het leven, wij veranderen door alles wat ons overkomt. Maar mensen kunnen hun omgeving ook zelf actief beïnvloeden door keuzes te maken, zoals de keuze voor opleiding en beroep.

Een van de dimensies van persoonskenmerken is openheid, dit betekent open staan voor nieuwe ervaringen.

Drijfveren verwijzen naar de krachten waardoor mensen worden voortgedreven en worden beschouwd als één van de elementen uit ons emotionele en mentale proces.

Drijfveren zijn nauw verbonden met motivatie om behoeften te vervullen, na bevrediging van de behoefte wordt steeds een hoger niveau behaald.

Niet-autonoom handelen betekent dat je handelt zoals de omgeving het van je verwacht en je er niet bewust bent dat een keuze mogelijk is.

Veranderbereidheid heeft betrekking op het veranderproces, mensen willen niet veranderd worden, maar heeft ook betrekking op het nemen van zelfverantwoordelijkheid. Acceptatie van de verandering betekent niet dat je de situatie leuk vindt, maar dat je bereid bent actie te ondernemen op basis van de realiteit en je eigen weg te zoeken binnen de context.

Iedere organisatie heeft gemeenschappelijke waarden en drijfveren.

Concluderend uit bovenstaande; als de medewerker niet veranderd wil worden, maar wel zelf wil veranderen is het van belang dat hijzelf de verantwoordelijkheid neemt en open staat voor nieuwe ervaringen. Een medewerker kan zijn omgeving beïnvloeden door keuzes te maken.

Als de medewerker zich bewust wordt van zijn/haar drijfveren en behoeften kan de medewerker handelen naar eigen inzicht en de keuze maken om de verandering te accepteren.

Daarnaast kan het inzicht in drijfveren en behoeften helpen om een eigen weg te zoeken binnen de verandering en te zoeken naar de gemeenschappelijke drijfveren en waarden van de organisatie en de medewerker.

# 6 Onderbouwing van de tool

Door bovenstaande conclusies kom ik uit bij de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed van Stephen R. Covey[[22]](#footnote-22), de drijfveren volgens Lenette Schuijt[[23]](#footnote-23) en het ijsbergmodel[[24]](#footnote-24).

Volgens Stephen R. Covey heeft de cirkel van betrokkenheid te maken met zaken waar we in meer of mindere mate bij betrokken zijn: onze gezondheid, onze problemen op het werk, het nationale begrotingstekort, enzovoort. Als we binnen deze cirkel van betrokkenheid kijken dan zien we dat we op sommige zaken niet echt invloed kunnen uitoefenen en op andere zaken wel. De zaken waar we wel wat over te zeggen hebben liggen in de cirkel van invloed[[25]](#footnote-25).

Cirkel van betrokkenheid

Cirkel van invloed

Proactieve mensen richten zich vooral op hun Cirkel van invloed. Reactieve mensen richten zich vooral op hun Cirkel van betrokkenheid.

De medewerker die zelf verantwoordelijkheid neemt in de verandering en door acceptatie keuzes maakt in het veranderingsproces waar hijzelf invloed op heeft, zal dichterbij zijn drijfveren en waarden blijven dan de medewerker die handelt vanuit betrokkenheid en emoties (zoals frustratie, boosheid).

Drijfveren bestaan volgens Lenette Schuijt (2011) uit de Egodrijfveer, de Ontwikkelingsdrijfveer en de Zielsdrijfveer.

De egodrijfveer richt zich op zelfbehoud, handelen in eigen belang en behoeften. Gericht op het eigen "ik".

De ontwikkelingsdrijfveer richt zich op ontwikkeling, groei en keuzes maken, het “ik” uittillen boven het fundament van het ego. Verkennen van eigen mogelijkheden en op leren in het algemeen.

De zielsdrijfveer richt zich op wat werkelijk belangrijk is, dat wat het leven zinvol maakt, er toe doet, wat van waarde en belangrijk is[[26]](#footnote-26).

Deze drijfveren hangen samen met de behoeften van Maslow. De egodrijfveer is gericht op fysiologische behoeften, gevoelens, bescherming en veiligheid.

De ontwikkelingsdrijfveer is gericht op invloed willen hebben en de behoefte tot zelfontplooiing.

De zielsdrijfveer is gericht op dromen, verlangens, idealen, waarden en de behoefte tot zelfverwezenlijking.

De behoefte aan acceptatie en erkenning zit tussen de egodrijfveer en de ontwikkelingsdrijfveer in.

Betrokkenheid en de egodrijfveer betreffen vaak het handelen uit gevoel en een herhaling van patronen in het leven.

Het IJsbergmodel richt zich op kennis en vaardigheden boven de waterlijn en op zelfbeeld, normen en waarden, overtuigingen en motieven onder de waterlijn.

Motieven vormen de basisdrijfveren waarom iemand iets wil doen, waarden zijn de basis voor onze criteria waarop wij beslissingen nemen, zij zorgen voor de motivatie om bepaalde zaken te benaderen of te vermijden[[27]](#footnote-27).

Als de medewerker zich bewust wordt van zijn/haar drijfveren, normen en waarden, motieven en de dingen waar hij/zij wel invloed op heeft en daarnaast het inzicht heeft dat hij/zij zelf keuzes kan maken, dan kan het eigen “ik” behouden blijven ten tijde van verandering in een organisatie.

# 7 Bewustwordingstool

## 7.1 Tool

De tool bestaat uit een vragenlijst om de medewerker inzicht te geven in zijn betrokkenheid bij de organisatie, invloed op de verandering, drijfveren, motieven, normen en waarden.

|  |  |
| --- | --- |
| **Vragenlijst** | **Bewustwordingstool** |
| Waarden en normen | Wanneer ben je teleurgesteld?Wat vind jij erg belangrijk in de samenwerking met elkaar?Hoe wil jij zelf behandeld worden?Waarover kun jij je heel erg kwaad maken?Wat zoek jij in de organisatie waar je werkt?Wat blokkeert je in je werk? |
| Motieven | Waar haal je nu energie uit in je werk?Waar geniet je van in je werk?Wat wil je het liefst doen in je werk?Wat drijft jou?Wat motiveert jou in je werk?Wat vind je belangrijk in je werk, in je leven?Waar zie je jezelf over vijf of tien jaar?Wat geeft je plezier en voldoening in je werk? |
| Drijfveren | Door welke behoeften laat jij je leiden? (eten, drinken, vaste baan, geaccepteerd worden)Wat heb jij nodig om te functioneren in je werk? (waardering, bevestiging, zelfontplooiing)Waar hecht jij je aan in de organisatie? (collega’s, werk, leidinggevende, team)Waardoor voel jij je verbonden met organisatie?Welke basisvoorwaarden heb jij nodig om goed te kunnenfunctioneren op je werk?Door welke belangen laat jij je leiden?Welke gewoonten bepalen jouw gedrag?Door welke gevoelens laat jij je leiden? Door welke doelen laat jij je leiden in je dagelijkse handelen?Waar wil je invloed op uitoefenen?In hoeverre laat jij je leiden door datgene waar je goed in bent?Welke kwaliteiten wil je (meer) inzetten?Welke uitdagingen liggen er voor jou door deze verandering?In welke richting wil jij jezelf ontwikkelen?Door welke waarden laat jij je leiden op je werk?Waardoor voel jij je betrokken bij de organisatie?Waarvoor doe jij je werk?Laat jij jouw gedrag op het werk bepalen door wat jij kunt bijdragen aan anderen? |
| Keuze | Wat vind je van de verandering, is deze belangrijk voor de organisatie?Op welk aspect van de verandering kun je invloed uitoefenen?Welk aspect van de verandering past bij jou?Welke bedrijfswaarden komen overeen met jouw waarden?Waar zie jij jezelf over twee jaar?Wat belemmert je in je keuze? |

## 7.2 Verantwoording tool

Bovenstaande tool is ontwikkeld om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag: Hoe behoudt een medewerker zijn/haar authenticiteit ten tijde van veranderingen in de organisatie?

Verantwoording theorie

De theorie achter de tool is gebaseerd op de theorie van Stephen R. Covey, het IJsbergmodel en de drijfveren gebaseerd op de theorie van Maslow.

Deze theorieën vormen het uitgangspunt voor de ontwikkeling van bovenstaande tool.

Door het literatuur- en kwalitatief onderzoek ben ik gekomen tot een bepaalde visie, zoals omschreven in hoofdstuk 4.3.

Medewerkers moeten zich bewust worden van het feit dat ze kunnen nadenken (keuze) over wat zij belangrijk vinden en past binnen de verandering.

Door de bewustwording van eigen drijfveren, motieven, normen en waarden kunnen de medewerkers invloed hebben op hun eigen veranderproces. Door dit inzicht kunnen de medewerkers een keuze maken voor de aspecten binnen de verandering die wel passen bij de medewerkers en hier hun persoonlijke kracht op in zetten. Hierdoor worden de minder leuke aspecten van de verandering op een zijspoor gezet en nemen de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid om hun focus te leggen op de aspecten van de verandering die wel bij hun past.

Door het samenvoegen van drie bestaande theorieën en/of modellen ontstaat er een tool die zich richt op motieven, waarden en normen, drijfveren en keuzes. Hierdoor ontstaan er vragen die belangrijke zijn om te komen tot zelf inzicht.

Inzet en gebruik van de tool

**Coach**

De tool kan ingezet worden door een coach bij verandertrajecten. Dit heeft twee belangen in zich.

Ten eerste het belang voor de medewerker om zijn motivatie te behouden en te kunnen functioneren in het dagelijkse werk waar hij/zij zich prettig bij voelt. Door de medewerker inzicht te geven in zichzelf kan hij/zij de negatieve ervaring met betrekking tot de verandering omzetten naar iets positiefs en inzien dat hij/zij zelf invloed heeft en een keuze kan maken ten tijde van deze verandering.

Ten tweede het belang voor de organisatie om de medewerkers te behouden ten tijde van de verandering en nadat de verandering is gerealiseerd. Voor de organisatie is het belangrijk om gemotiveerde medewerkers te hebben, medewerkers die zich verbonden voelen met de organisatie.

De coach zet de tool in bij één op één gesprekken. De coach kan in dit gesprek de medewerker uitleg geven als hij/zij sommige vragen niet geheel begrijpt. Daarnaast begeleidt de coach de medewerker bij het nadenken over zichzelf door te luisteren en door te vragen.

De coach mag helpen bij het noemen van bijvoorbeeld normen en waarden, maar de coach mag geen antwoorden opleggen aan de medewerker. Het is belangrijk dat de antwoorden van de medewerker uit de medewerker zelf komen, zodat het zelfinzicht door eigen antwoorden verkregen wordt.

Mocht het een grote verandering betreffen, zoals een fusie/overname, dan betreft het vaak de gehele organisatie. Dan is het waarschijnlijk niet haalbaar om voor alle medewerkers een gesprek in te plannen met een coach. Op dit moment kan er gekozen worden om de leidinggevende samen met iemand van HR de vragenlijst per afdeling te laten toelichten en deze aan de medewerkers die eraan willen deelnemen uit te reiken.

Voor deze inzet zal een duidelijke uitleg geschreven moeten worden door HR in samenwerking met de coach, zodat het voor een ieder die deelneemt aan de vragenlijst duidelijk wordt wat er wordt bedoeld wordt met de vragen. Er zullen bijvoorbeeld voorbeelden moeten worden gegeven over normen, waarden, motieven en drijfveren zodat het voor iedere laag in de organisatie inzetbaar is.

**Loopbaanbegeleider**

De tool kan ingezet worden door een loopbaanbegeleider bij één op één gesprekken.

Dit kan zijn ten tijde van veranderingen, maar ook als er geen veranderingen spelen kunnen er vragen zijn met betrekking tot de loopbaan vanuit medewerkers.

Door inzet van de tool kunnen medewerkers tot het inzicht komen waarom ze bij een bepaalde organisatie werkzaam zijn en/of waarom ze een bepaalde functie uitvoeren.

Door de vragen krijgt de medewerker inzicht in zijn/haar drijfveren, motivatie, normen en waarden en kan hierdoor het inzicht krijgen waarom de organisatie en/of functie past bij hem/haar. Echter kan de medewerker door dit inzicht ook de keuze maken om op zoek te gaan naar een andere werkgever en/of functie die beter past bij de medewerker.

De loopbaanbegeleider kan in dit gesprek de medewerker uitleg geven als hij/zij sommige vragen niet geheel begrijpt. Daarnaast begeleidt de loopbaanbegeleider de medewerker bij het nadenken over zichzelf door te luisteren en door te vragen.

De loopbaanbegeleider mag helpen bij het noemen van bijvoorbeeld normen en waarden, maar mag geen antwoorden opleggen aan de medewerker. Het is belangrijk dat de antwoorden van de medewerker uit de medewerker zelf komen, zodat het zelfinzicht door eigen antwoorden verkregen wordt.

**HR-afdeling**

De tool kan ingezet worden door de eigen hr-afdeling van de organisatie. Dit heeft echter niet mijn voorkeur, omdat het persoonlijke vragen betreffen in relatie tot de organisatie en het werk. De medewerker kan alleen tot zelfinzicht komen als hij de vragen eerlijk beantwoord.

De tool kan ingezet worden ten tijde van een verandering of bij een loopbaanvraagstuk in één op één gesprekken door een medewerker van de afdeling HR. Tijdens dit gesprek kan er uitleg gegeven worden als de medewerker sommige vragen niet geheel begrijpt. Daarnaast wordt de medewerker begeleidt bij het nadenken over zichzelf door te luisteren en door te vragen.

De hr-medewerker mag helpen bij het noemen van bijvoorbeeld normen en waarden, maar mag geen antwoorden opleggen aan de medewerker. Het is belangrijk dat de antwoorden van de medewerker uit de medewerker zelf komen, zodat het zelfinzicht door eigen antwoorden verkregen wordt.

**Uitgangspunt inzet en gebruik tool**

Uitgangspunt voor het gebruik van deze tool is dat de medewerker er zelf voor open staat en degene die de test afneemt vertrouwd. Dit vertrouwen is nodig om de medewerker tot zelfinzicht te laten komen. Vaak zal een medewerker een buitenstaander eerder vertrouwen dan de HR afdeling van de organisatie zelf.

Relevantie tool

Vanuit de organisatie is het van belang om medewerkers in dienst te hebben die drijfveren, normen en waarden hebben die overeenkomen met de bedrijfswaarden. Zij staan achter de missie en de visie van de organisatie en conformeren zich hiermee.

Vanuit de mens is het van belang dat een ieder inzicht heeft in zijn/haar drijfveren, motivatie, normen en waarden om zo uit het werk te halen wat erin zit en werk te vinden dat bij hem/haar past.

Daarnaast is zelfinzicht van belang om belangrijke keuzes in het leven te maken.

Door het gebruik van deze tool kan de medewerker inzicht krijgen in zijn/haar eigen “ik”, zodat ten tijde van verandering in de organisatie authenticiteit behouden kan blijven.

Innovatie

Deze tool ben ik niet eerder tegengekomen na een kort onderzoek. Door het samenvoegen van twee bestaande instrumenten aangevuld met vragen over de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid ontstaat een vernieuwde tool. Daarnaast is de tool werk gerelateerd.

De tool is van toegevoegde waarde voor elk werkend mens in een organisatie. De tool kan ingezet worden op elk gewenst niveau. Daarnaast kan het ook gebruikt worden bij zzp’ers die zich afvragen waarom ze doen wat ze doen.

De tool geeft een ieder inzicht in zijn motivatie, drijfveren, normen en waarden met betrekking tot het werk dat hij/zij doet.

Toepasbaar in de praktijk

De tool kan in iedere organisatie ingezet worden. Het kan opgepakt worden door de afdeling HR zelf of er kan een coach of loopbaanbegeleider ingezet worden.

Daarnaast is het voor iedere coach of loopbaanbegeleider te gebruiken bij loopbaanvragen.

De tool is toepasbaar voor alle leeftijden en voor alle niveaus in de organisatie.

Kijkend naar mijn eigen organisatie is deze tool direct inzetbaar door de recente overname.

Ik heb de geïnterviewde medewerkers gevraagd of zij open staan voor een gesprek met iemand van HR, een coach of loopbaanbegeleider om inzicht te verkrijgen in hun eigen denken, doen en handelen. Hier stonden de meeste medewerkers voor open, een enkele medewerker gaf aan dit al te weten en geen behoefte te hebben aan een gesprek.

Uitgangspunt voor het gebruik van deze tool is dat de medewerker er zelf voor open staat en degene die de test afneemt vertrouwd. Dit vertrouwen is nodig om de medewerker tot zichzelf te laten komen, anders bestaat het gevaar dat de medewerker politiek correcte antwoorden geeft die overeenkomen met de drijfveren en waarden van de organisatie. Dit omdat de medewerker misschien bang is om zijn werk te verliezen als hij/zij eerlijke antwoorden zou geven. Het heeft dan ook de voorkeur om de tool door een externe partij in te laten zetten.

Haalbaarheid en realiteit

Het is haalbaar en realistisch om de tool in te zetten. De tool is ontwikkeld en kan direct ingezet worden bij coaching trajecten en loopbaangesprekken. Tijd is een belangrijke factor, want zowel de medewerker als de coach/loopbaanbegeleider/hr-medewerker moet hier tijd voor vrij maken. Daarnaast moet de organisatie tijd beschikbaar stellen voor de medewerker om in zichzelf te investeren en de begeleiding van een coach of loopbaanbegeleider bekostigen. Het resultaat dat deze test oplevert voor de organisatie is niet meetbaar of uit te drukken in cijfers, het resultaat zal terug te vinden zijn in een gemotiveerde medewerker die gemeenschappelijke drijfveren en waarden heeft met de organisatie.

Toetsing praktijk

Door het korte tijdsbestek heb ik de tool niet veelvuldig kunnen toetsen.

Ik heb twee collega’s bereidt gevonden om met mij de vragenlijst door te nemen.

Een collega heb ik telefonisch gesproken, dit was niet ideaal, omdat ik de non-verbale communicatie miste. De andere collega heb ik één op één gesproken. Beide collega’s zijn al overgegaan van C1000 naar Jumbo.

Beide collega’s vonden de vragen duidelijk en behoefden weinig uitleg. Een collega twijfelde over zijn functie die hij nu bekleedt bij Jumbo en voor hem kwam de test op een juist moment. Door mijn vragen kwam hij tot de conclusie dat de functie die hij nu uitvoerde niet paste bij hem als persoon, maar voor hem nog belangrijker het paste niet bij de levensfase waar hij op dit moment inzit. Hij is per 13 augustus overgegaan met de helft van zijn collega’s naar Jumbo. De andere helft werkt nog dedicated voor C1000. Hem is niet gevraagd of hij al in de beginfase over wilde gaan, het is hem medegedeeld. Toch is hij met frisse moed begonnen, maar merkte in de drie maanden die verstreken zijn dat hij moeilijk kon aarden. Door met hem de vragenlijst door te nemen kwam hij tot de conclusie dat hij door zijn betrokkenheid bij de organisatie niet heeft gekeken naar wat hij zelf wilde. Door de vragen werd hij zich bewust van zijn drijfveren en motivatie en kwam tot het inzicht dat hij (nog) niet klaar was om al voor de nieuwe organisatie te werken. Hij heeft hierin voor zichzelf de keuze gemaakt om bij zijn leidinggevende aan te geven dat hij terug wil naar zijn oude functie bij C1000 om samen met andere collega’s C1000 af te bouwen. Na dit proces denkt hij dat hij beter de verandering kan accepteren en opent staat om te beginnen aan een nieuw avontuur alsnog bij Jumbo. Hij gaf aan dat dit voelde als een eigen keuze die beter paste bij zijn levensfase.

Mijn andere collega vond het direct leuk om over te gaan en naar Jumbo en kan zich vinden in de formule van Jumbo. Maar er zijn bepaalde regels, waarden en normen die niet overeenkomen met haar eigen normen en waarden en daar heeft ze wel moeite mee. Ze geeft ook aan dat dit haar motivatie belemmerd. Door met haar de vragenlijst door te nemen kwam ze tot het inzicht dat ze invloed heeft op de verandering die ze doormaakt. Door haar drijfveren, waarden en normen en motivatie door te nemen kwamen we samen tot een aantal overeenkomsten die de organisatie ook heeft. Door dit inzicht gaat ze proberen om hierop te focussen en daar haar energie uit te halen. Ze maakt zelf de keuze hoe ze bepaalde aspecten van haar functie uitvoert, wel binnen de gestelde kaders van de organisatie, zodat het voor haarzelf prettig voelt.

# Literatuurlijst

**Literatuur**

* Baarda, B. en Goede, M. de, *Basisboek Methoden en Technieken* (2006). Wolters-Noordhoff (4e druk), Groningen/Houten.
* Covey, Stephen R, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (2008). Uitgeverij Business Contact (41e druk), Amsterdam/Antwerpen
* Dewulf, L., *Ik kies voor mijn talent* (2011). Scriptum Uitgeverij (6e druk), Schiedam.
* Dorreboom, I., en Graaf, I. de, *Effectief omgaan met opgelegde veranderingen* (2007). Beyond Publishing, Lelystad.
* Kleijn, H., en Rorink, F., *Verandermanagement* (2010). Pearson Education Benelux (2e druk), Amsterdam
* Kluytmans, F., *Leerboek Personeelsmanagement* (2009). Noordhoff Uitgevers (5e druk), Groningen
* Koelman, H., *Interne communicatie bij verandering* (2006). Kluwer (2e druk), Alphen aan den Rijn
* Kweekel, W., *We gaan veranderen!* (2011). Uitgeverij SWP, Amsterdam (3e druk).
* Marcus, J., en Dam, N. van, *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (2012). Noordhoff Uitgevers bv (7e druk) Groningen/Houten
* Maslow, A.H., *Motivatie en persoonlijkheid* (1976). Wouter Duijts N.V.(3e druk), Alphen aan den Rijn.
Messmer, M, *Motiveren voor Dummies* (2006) Pearson Education Benelux.
* Moor, Prof, Dr., W. de, *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum, Houten/ Zaventem (1992).
* Pink, D.H., *Drive* (2010). Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.
* Plomp, J., *Een kwestie van persoonlijkheid* (2008). Uitgeverij het Spectrum(2e druk), Houten
* Rassin, E., *Niemand is uniek behalve ik* (2010). Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.
* Versnel, H., *Het grote drijfverenboek* (2008). Pearson Education Benelux, Amsterdam.
* Waardenburg, Drs. M, *Communiceren over fuseren* (2010) Kluwer, Alphen aan den Rijn.

**Internet**

* http://www.begeleidingbijverandering.nl/organisatieverandering.html, geraadpleegd op 28 oktober 2012

http://www.crystalriver.nl/Media/download/**drijfveren**.doc, geraadpleegd op 24 november 2012

* http://www.fusiesenovernames.nl/fusiesenovernamesvalkuilen.html, geraadpleegd op 28 oktober 2012
* <http://www.hansvanderloo.nl/imgUser/file/file/Motivatie-3-0-Eigentijdse-drive-van-mensen.pdf>, geraadpleegd 3 november 2012
* http://www.kvk.nl/ondernemen/personeel/personeel-en-bedrijfsovername/, geraadpleegd op 28 oktober 2012
* http://www.lenetteschuijt.nl/index.php/2011/01/ontdek-je-drijfveren/, geraadpleegd op 24 november 2012
* <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/persoonsgebonden/persoonlijkheid/wat-zijn-persoonlijkheidskenmerken/>, geraadpleegd 3 november 2012
* http://www.oradvies.nl/corporaties/fusie/gevolgen-voor-medewerkers/, geraadpleegd 28 oktober 2012
* http://www.overfusies.nl/page?5,2434/actueel/waarde\_overnames\_2011\_op\_laagste\_niveau\_sinds\_val\_lehman, geraadpleegd 21 oktober 2012
* http://www.seachange.nl/Artikelen/Coachen%20onder%20de%20waterlijn.pdf, geraadpleegd 21 november 2012
* http://www.sentis.nu/bedrijfsovername, geraadpleegd 28 oktober 2012

**Mondelinge bronnen**

* Mevrouw Hazen, bureau voor coaching, training en supervisie en opleidingsconsulent voor het University Medical Center Groningen, gesproken op 21 november 2012
* Mevrouw van der Werff, bureau voor coaching, training, loopbaanbegeleiding en inspiratie- en vitaliteitsmanagement, gesproken op 21 november 2012.
1. http://www.kvk.nl/ondernemen/personeel/personeel-en-bedrijfsovername/ [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.fusiesenovernames.nl/fusiesenovernamesvalkuilen.html [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.sentis.nu/bedrijfsovername [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.sentis.nu/bedrijfsovername [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.oradvies.nl/corporaties/fusie/gevolgen-voor-medewerkers/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Baarda, B. en Goede, M. de, *Basisboek Methoden en Technieken* (2006). Wolters-Noordhoff (4e druk), Groningen/Houten. [↑](#footnote-ref-6)
7. Plomp, J., *Een kwestie van persoonlijkheid* (2008). Uitgeverij het Spectrum(2e druk), Houten [↑](#footnote-ref-7)
8. Plomp, J., *Een kwestie van persoonlijkheid* (2008). Uitgeverij het Spectrum(2e druk), Houten [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/persoonsgebonden/persoonlijkheid/wat-zijn-persoonlijkheidskenmerken/ [↑](#footnote-ref-9)
10. Versnel, H., *Het grote drijfverenboek* (2008). Pearson Education Benelux, Amsterdam. [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.hansvanderloo.nl/imgUser/file/file/Motivatie-3-0-Eigentijdse-drive-van-mensen.pdf [↑](#footnote-ref-11)
12. Marcus, J., en Dam, N. van, *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (2012). Noordhoff Uitgevers bv (7e druk) Groningen/Houten [↑](#footnote-ref-12)
13. Kluytmans, F., *Leerboek Personeelsmanagement* (2009). Noordhoff Uitgevers (5e druk), Groningen [↑](#footnote-ref-13)
14. Moor, Prof, Dr., W. de, *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum, Houten/ Zaventem (1992). [↑](#footnote-ref-14)
15. Dewulf, L., *Ik kies voor mijn talent* (2011). Scriptum Uitgeverij (6e druk), Schiedam. [↑](#footnote-ref-15)
16. Kleijn, H., en Rorink, F., *Verandermanagement* (2010). Pearson Education Benelux (2e druk), Amsterdam [↑](#footnote-ref-16)
17. Koelman, H., *Interne communicatie bij verandering* (2006). Kluwer (2e druk), Alphen aan den Rijn [↑](#footnote-ref-17)
18. Dorreboom, I., en Graaf, I. de, *Effectief omgaan met opgelegde veranderingen* (2007). Beyond Publishing, Lelystad. [↑](#footnote-ref-18)
19. http://www.begeleidingbijverandering.nl/organisatieverandering.html [↑](#footnote-ref-19)
20. Waardenburg, Drs M., *Communiceren over fuseren* (2010). Kluwer, Alphen aan den Rijn. [↑](#footnote-ref-20)
21. http://www.seachange.nl/Artikelen/Coachen%20onder%20de%20waterlijn.pdf [↑](#footnote-ref-21)
22. Covey, Stephen R, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (2008). Uitgeverij Business Contact (41e druk), Amsterdam/Antwerpen [↑](#footnote-ref-22)
23. http://www.lenetteschuijt.nl/index.php/2011/01/ontdek-je-drijfveren/ [↑](#footnote-ref-23)
24. http://www.seachange.nl/Artikelen/Coachen%20onder%20de%20waterlijn.pdf [↑](#footnote-ref-24)
25. Covey, Stephen R, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (2008). Uitgeverij Business Contact (41e druk), Amsterdam/Antwerpen [↑](#footnote-ref-25)
26. http://www.crystalriver.nl/Media/download/**drijfveren**.doc [↑](#footnote-ref-26)
27. http://www.seachange.nl/Artikelen/Coachen%20onder%20de%20waterlijn.pdf [↑](#footnote-ref-27)