

Drijfveren en Het Nieuwe Werken

Bestaat er een relatie tussen drijfveren (zie het artikel Drijfveren hebben de macht van september 2010) en Het Nieuwe Werken? Hoe ziet die relatie eruit? Hoe houd je bij de invoering van het Nieuwe Werken rekening met de individuele behoeften van medewerkers? Duidelijk is dat elke drijfveer zich anders verhoudt tot het onderwerp.

Samenvatting

Het Nieuwe Werken is een cultuurverandering, zowel voor medewerkers als voor leidinggevenden. Omdat er op afstand wordt gewerkt en aangestuurd, is het belangrijk elkaars drijfveren te kennen zodat in de aansturing en in de afspraken die over Het Nieuwe Werken worden gemaakt, rekening kan worden gehouden met wat elk teamlid in zijn werk drijft. Wat motiveert en wat levert energie op? Wat frustreert? Elke drijfveer reageert anders op de invoering. Drijfveren geven een hele nieuwe invulling aan situationeel leidinggeven in de context van Het Nieuwe Werken.

Artikel

Gedragsverandering

Bij de invoering van Het Nieuwe Werken, komt veel kijken. Het raakt alle facetten in de bedrijfsvoering. Het gaat niet alleen om de ICT voorzieningen die nodig zijn om iedereen op afstand te kunnen laten werken. Of om het opnieuw inrichten van de werkvloer met flexibele werkplekken, stilteplekken, projectkamers, etc. Het is vooral een cultuuromslag. Het raakt direct de stijl van leidinggeven, het gedrag en de samenwerking in teams. Medewerkers bepalen zelf waar ze werken en op welk moment. De leidinggevende gaat meer op afstand sturen. Dat betekent dat hij moet gaan sturen op resultaten, op output. Voor medewerkers betekent het dat zij meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun werk.

Het Nieuwe Werken betekent een gedragsverandering. Helaas wordt dat te vaak nog niet (voldoende) onderkend. Theatergroep Plezant geeft er in zijn voorstelling "De Goudzoekers" mooie voorbeelden van. Een team dat bijna niet meer fysiek om tafel te krijgen is voor overleg. Het hoge tempo waarmee SMS-berichten, blogs, e-mails binnenkomen, inbreken tijdens overleggen en de concentratie verstoren. In het theaterstuk zie je dat de onderlinge binding vermindert. De samenwerking onttaardt steeds meer in een sfeer van ieder voor zich. Een leidinggevende die resultaten met zijn team moet boeken, valt in wanhoop en onder stress terug in zijn oude stijl van leidinggeven in de hoop zo weer controle te krijgen. De grens tussen werk en privé is vervaagd. Het klinkt wat dramatisch, maar de toeschouwers vonden het stuk voor stuk zeer herkenbare situaties die treffend werden neergezet. En dat zegt veel. Zo moet het dus niet. In Het Nieuwe Werken is het juist zaak persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor de resultaten, voor de binding in het team en voor de betrokkenheid bij elkaar. Die verantwoordelijkheid ligt bij een ieder, manager en medewerkers. Dat is een leerproces voor iedereen. Het gaat niet van vandaag op morgen. Het vergt een goede begeleiding. Mensen reageren verschillend op de nieuwe context



Janny den Bakker (1953) heeft bij ING jarenlang managementteams begeleid op het gebied van strategie, samenwerken, feedback geven, communicatie en het verankeren van merkwaarden. Zij is gespecialiseerd in teamontwikkeling, onder andere volgens de methodiek van Management Drives (drijfveren).

Tot eind 2009 werkte Janny den Bakker bij ING, de laatste jaren als senior organisatie & change consultant. Daar heeft zij veel ervaring opgedaan met organisatieverandering, zowel met organisatie-inrichting als met het beïnvloeden van cultuur en het gedrag van managers en medewerkers.

Begin 2010 heeft zij DenBakker Consultancy opgericht. Zij richt zich vooral op de menskant van organisaties: "Mijn kracht ligt het verbinden van mensen; onderling en met de organisatie(doelstellingen)".

 DenBakker
consultancy

www.denbakkerconsultancy.nl

waarin ze moeten gaan werken. Dat wordt voor een groot deel veroorzaakt doordat ze verschillen qua drijfveren.

Wat vinden de drijfveren van Het Nieuwe Werken?

Organisaties zijn complexe systemen en dat geldt evenzeer voor de mensen die erin werken. De interactie tussen mensen onderling en in teams is ingewikkeld en soms moeilijk te verklaren lijkt het. Maar, als je weet wat iemand drijft, helpt dat enorm. Drijfveren bepalen namelijk wat iemand in de concrete werksituatie doet. Dat heeft effect op het team en op de organisatie. Als we de drijfveren van mensen kennen (die zijn via een test vast te stellen), kan de invoering van Het Nieuwe Werken effectiever plaats vinden.

In het artikel "Drijfveren hebben de Macht" zijn de drijfveren beschreven. Hieronder nog even een korte samenvatting.



Figuur 1: De zes drijfveren

Wat vinden de drijfveren van Het Nieuwe Werken?

Geel

Mensen met een sterke gele drijfveer zullen de invoering van Het Nieuwe Werken omarmen. Zij verheugen zich op de vrijheid die het met zich meebrengt. Zij kunnen er, beter dan de groene, blauwe en paarse drijfveer, tegen om alleen te werken. Geel is altijd in voor vernieuwing. De technologie die Het Nieuwe Werken ondersteunt is leuk! Vooral als iedereen een smartphone of de laatste versie van een tablet krijgt. Maar de gele drijfveer kan ook kritisch kijken naar het invoeringsconcept. Is overall goed over nagedacht? Heeft men de consequenties wel in beeld? De gele drijfveer genereert veel ideeën en plannen. Is er in de nieuwe situatie een voldoende podium om die plannen voor de Bühne te krijgen?

Groen

De groene drijfveer is ingesteld op mensen en sociale verbanden. Het Nieuwe Werken biedt de mogelijkheid meer mensen te leren kennen en het netwerk uit te breiden. Er zijn geen vaste werkplekken meer en daardoor zit je regelmatig naast andere mensen te werken. De balans werk-privé verbetert. Er is overdag meer ruimte om aandacht aan zorgtaken binnen het gezin te besteden. Er kan dan 's avonds nog een paar uur worden gewerkt. De groene drijfveer zal zijn collega's gaan missen. Er ontstaan klachten dat men elkaar bijna niet meer ziet, dat de communicatie en de onderlinge relaties eronder lijden, dat het niet meer gezellig is.

Oranje

Oranje gaat het om de resultaten. Als Het Nieuwe Werken meer flexibiliteit geeft en het bereiken van resultaten bevordert, dan is Oranje ervoor. Wel moeten er volgens Oranje duidelijke doelstellingen/targets worden gesteld. Er moet op output worden gestuurd. Het maakt niet uit hoe en wanneer je werkt, als je je resultaten maar haalt. Meer thuiswerken is efficiënt. De productiviteit op een thuiswerkdag is vele malen groter dan op een traditioneel kantoor. Bovendien geeft het status als de leidinggevende je zo

vertrouwt dat je mag thuiswerken. De status wordt nog eens versterkt door het bezit van de nieuwste smartphone en tablet.

Maar Oranje gaat wel de onderlinge competitie missen en vooral de zichtbaarheid in de organisatie. Oranje wil dat zijn prestaties gezien worden. Daarom moet er veel genetwerkt worden.

Het Nieuwe Werken is LEUK!



<ul style="list-style-type: none"> • Zorgtaken en werk betere combineren • Uitbreiding sociaal netwerk door flexibele werkplekken 		<ul style="list-style-type: none"> • Vrijheid van handelen • Nieuw concept, nieuwe technische hulpmiddelen • Alle informatie altijd beschikbaar
	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiënt en effectief • Flexibel • Het is hip en geeft status • Gadget driven • Sturing op resultaten 	
<ul style="list-style-type: none"> • Set met heldere afspraken • Meer planningsruimte • Gelegitimeerd op andere tijden/thuis werken zonder schuldgevoel • Goede ondersteunende systemen/processen 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniek ondersteunt snel handelen • Informatie beschikbaar wanneer ik het wil • Kan alles meteen afwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuw en expliciet appél op normen en waarden • Nieuw spotlicht op teamgevoel • Goed de uitstraling van het bedrijf

In een omgeving met flexplekken kan Oranje zich niet meer onderscheiden door zijn werkplek: een mooie ruime kamer met mooi meubilair en foto's die zijn status onderschrijven. Er zijn vraagtekens bij de efficiency van de organisatie. En kan er op afstand nog wel voldoende gestuurd worden op resultaten?

Blauw

De blauwe drijfveer wil zekerheid creëren. Zekerheid

dat het werk goed gebeurt. De blauwe drijfveer loopt dat heel gestructureerd aan en is dienstbaar naar het team, werkt gedisciplineerd en is loyaal. Vooral bij de invoering pleit blauw voor goed ingerichte systemen en processen die Het Nieuwe Werken ondersteunen. Die moeten perfect werken. Maar wat als de teamleden elkaar nog maar zelden zien? Hoe weet je dan of je als team je werk goed doet? Zijn er mensen bij die de kantjes ervan aflopen? Blauw vreest dat de invoering van Het Nieuwe Werken chaos tot gevolg heeft. Iedereen gaat op zijn eigen manier te werk. Blauw heeft behoefte aan duidelijkheid, aan

Het Nieuwe Werken is ENG!



<ul style="list-style-type: none"> • Geen team meer • Niet gezellig • Minder face-to-face contact • Mis collega's • Minder onderlinge betrokkenheid 		<ul style="list-style-type: none"> • Is dit wel het juiste concept? • Afspraken beperken vrijheid • Minder podium voor mijn ideeën • Vereenzaming
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaties minder zichtbaar • Mis competitie overdag • Meer netwerken om resultaten te boeken • Geen kantoor meer (status) • Is het wel zo efficiënt? • Applaus lastig te organiseren 	
<ul style="list-style-type: none"> • Eigen inbreng onzichtbaar (en ik ben al zo bescheiden) • Wie handhaaft afspraken? • Iedereen gaat 't op z'n eigen manier doen; wordt chaos! • Iedereen voldoende gedisciplineerd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe daadkrachtig kan ik zijn als ik niet iedereen om me heen heb? • Hoe dwing ik nog respect af als ze me niet zien? • Ben ik nog wel in control? 	<ul style="list-style-type: none"> • Los zand, wat bindt ons nog • Mis gezamenlijke rituelen (lunch, verjaardagen vieren) • Vertrouwde omgeving verandert • Veiligheid/geborgenheid weg

heldere afspraken en afgestemde processen. Wat wordt er van mij wel/niet verwacht. Wie zorgt ervoor dat afspraken ook worden gehandhaafd? De blauwe drijfveer werkt vaak heel gedegen en verantwoordelijk, maar wel op de achtergrond. De blauwe drijfveer is bescheiden. In Het Nieuwe Werken zullen de resultaten van Blauw daardoor minder zichtbaar zijn.

Rood

De rode drijfveer staat voor zijn eigen domein, het eigen team. Maar wat, als het team verspreid zit over etages, thuis, Smart Work Centers. Kan rood zaken dan wel voldoende snel afhandelen en voldoende daadkracht laten zien? Is iedereen wel voldoende bereikbaar en kan rood voldoende invloed uit oefenen? En hoe dwingt rood nog voldoende respect af als hij op afstand zit? Als er vandaag wat afgehandeld moet worden is die persoon dan wel direct bereiken? Als het allemaal maar niet vertragend werkt!

Paars

De paarse drijfveer wil werken in een veilig en vertrouwde omgeving, in een hecht teamverband. Het Nieuwe Werken bedreigt de hechte teamverbanden. Het is nieuw, flexibel, men ziet elkaar minder en dat komt de binding in het team niet ten goede. Voor paars is het belangrijk dat er rondom Het Nieuwe Werken een aantal duidelijke waarden en normen worden gehanteerd. Hoe ga je met elkaar om? Paars is bang dat het team of organisatie verwordt tot los zand. Waar blijft de (ver)binding met elkaar en met de organisatie vraagt paars zich af.?

Valkuilen

Als de invoering van Het Nieuwe Werken niet gepaard gaat met aandacht voor de cultuurverandering, voor nieuwe gedrag, dan kunnen de drijfveren makkelijk in de negatieve stand gaan staan. Groen kan in de wandelgangen gaan mopperen over het feit dat men elkaar niet meer ziet en zich

gaan aansluiten bij anderen. Het eigen team wordt dan ingeruild voor een ander sociaal verband. De individueel gerichte kleuren Geel, Oranje en Rood kunnen teveel gaan soleren en daardoor de aansluiting met de rest van het team verliezen.

Oranje en Rood kunnen workaholics worden. Er is geen grens meer tussen werktijd en privétijd, waardoor de neiging ontstaat om maar door te gaan. Ook kan er de neiging ontstaan om meer controle uit te oefenen ondanks het feit dat er in Het Nieuwe Werken op resultaten wordt gestuurd. Blauw kan steeds meer afspraken en regels willen. En paars voelt zich eenzaam en onveilig. Een te dramatische schets? U mag het zeggen.

De leidinggevende en Het Nieuwe Werken

Leidinggeven in de context van Het Nieuwe Werken gebeurt meer op afstand. De aansturing vindt plaats op basis van resultaten: het vergt output gericht sturen. Maar wat als de leidinggevende als eerste drijfveer blauw heeft? Zekerheid zoekt door zaken goed te willen regelen en processen strak in te richten? Of in combinatie met de rode drijfveer geneigd is tot controle? En wat betekent het voor een leidinggevende met een sterke groene eerste drijfveer? Die zal zijn team wel bij elkaar houden, maar stuurt hij ook voldoende sterk op output? En een leidinggevende met een gele drijfveer? Wordt het dan vrijheid, blijheid? En hoe zit het bij zijn medewerkers? Een medewerker met een groene drijfveer heeft behoefte aan contact. Iemand die een sterke oranje of rode drijfveer heeft kan, als hij of zij een grote mate van betrokkenheid bij het werk heeft, een workaholic worden doordat werk- en privé tijd in elkaar overlopen. Een medewerker met een gele drijfveer kan zich verliezen in steeds

Valkuilen ...



weer nieuwe plannen, ideeën en daardoor de focus uit het oog verliezen. Er zijn tal van situaties te benoemen. Zijn de drijfveren van medewerkers bekend, dan kan een leidinggevende daar extra attent op zijn en er in zijn aansturing bij aansluiten.

Als de leidinggevende zijn eigen drijfveren goed kent, inclusief waar zijn verwerping zit, dan kan hij bewust zoeken naar een nieuwe balans in zijn aansturing. Waar nodig kan hij een teamlid extra taken geven; taken waartoe hijzelf in eerste instantie niet geneigd is, waardoor ze bij hem makkelijk onderop de stapel belanden.

Het Nieuwe Werken als cultuurverandering

Elke drijfveer zie andere voordelen in Het Nieuwe Werken. En elke drijfveer maakt zich ook zorgen. Het is zaak met elkaar de voor- en nadelen van de invoering van Het Nieuwe Werken te benoemen. Wat vind je er fijn aan. Waar maak je je zorgen over? Wat heb jij met jouw drijfveren nodig om in de nieuwe situatie goed en plezierig te blijven functioneren? Over welke zaken moeten er afspraken worden gemaakt zodat medewerkers en leidinggevende

- voldoende rekening houden met elkaar en met elkaars behoeften;
- elkaar behoeden voor de valkuilen van het nieuwe werken;
- met meer plezier werken in Het Nieuwe Werken.

Als je elkaars drijfverenprofielen kent kan het gesprek over de invoering van Het Nieuwe Werken veel beter worden gevoerd. Er ontstaat begrip voor elkaars behoeften en zorgpunten. Je kunt met elkaar bespreken hoe je daar het beste rekening mee kunt houden. Leidinggevendenden kunnen heel concreet invulling geven aan situationeel leidinggeven door bij de aansturing van elke medewerker aan te sluiten bij de drijfveren van de medewerker.

Drijfveren sturen mensen in hun denken en doen. Dat geldt in de traditionele kantoorsettings en dat geldt in situaties van Het Nieuwe Werken. Een belangrijk verschil is dat men in Het Nieuwe Werken elkaar minder ziet. Ook de leidinggevende ziet zijn teamleden minder. Dat maakt het gedrag minder zichtbaar. Signalen die medewerkers uitzenden komen veel minder

In een grote organisatie besluit men enkele pilots uit te voeren met HNW.

De medewerkers krijgen smartphones en laptops. Er worden nieuwe communicatiemiddelen geïntroduceerd. De werkvloeren worden opnieuw ingericht met verschillende soorten werkplekken. Men kan zelf bepalen wanneer en waar men werkt. De vrijheid en de nieuwe hulpmiddelen maken HNW aantrekkelijk. De meeste medewerkers beginnen er enthousiast aan.

De techniek

Wat niet goed werkt is de *techniek*. Werk je vanuit huis dan wordt regelmatig de verbinding van de laptop verbroken. De aanlogprocedures verlopen niet soepel. Dat is lastig en genereert veel stress. De processen en systemen zijn niet goed ingeregeld. Er ontstaat enorme weerstand tegen de techniek. In drijfverentermen: de weerstand tegen blauw wordt sterk geactiveerd.

Resultaat gericht sturen

Voor één van de managers is het erg lastig om de overschakeling van input naar output gericht sturen te maken. Je ziet je mensen niet meer. Hoe weet je dan dat ze doen wat ze moeten doen? Het gevoel onvoldoende grip te hebben versterkt juist zijn behoefte aan control. Er moeten immers wel targets worden gehaald.

Vertrouwen

Het loslaten van de controle door meer op medewerkers te vertrouwen (paars) is voor deze manager moeilijk. Daar komt nog bij dat hij nog maar net leidinggevende van dit team is en zijn mensen nog onvoldoende kent.

Het sociale aspect

HNW is leuk maar je moet wel goede afspraken maken, anders weet je van elkaar niet meer waar de ander mee bezig is; hoe het met de ander c.q. je medewerkers gaat. Je ziet je collega's minder. Je komt 's ochtends op de werkvloer, de werkplekken zijn volop bezet en toch denk je: er zit niemand... Daarmee wil je eigenlijk zeggen: mijn directe collega's uit het team zijn er niet. Velen zien dat als een gemis.

Oude gewoonten zijn sterk

De nieuwe communicatietechnieken zoals videoconferencing, webconferencing, online vergaderruimtes gebruiken, instant messaging, documenten delen, medewerkers virtueel bij schakelen in een werkoverleg, het delen van documenten etc. worden nog niet of nauwelijks gebruikt. Men blijft grotendeels op de oude manier werken. Mensen zijn gewoontedieren. Als er niet een paar trekkers zijn die de nieuwe middelen sterk promoten en helpen bij het instrueren, blijven mensen ook in HNW het doen zoals ze het altijd deden.

Van vanzelfsprekende bijsturing on the job naar feedback geven

In HNW het is geven van feedback anders dan in de oude situatie. In de oude situatie zit je in elkaars nabijheid en zijn er meer aanknopingspunten. Je kunt elkaar (ongemerkt) bij sturen. Je hoort een gesprek en breekt even in om een tip te geven. Je ziet wanneer iemand ergens mee worstelt en helpt etc. Als je meer op afstand van elkaar werkt, is feedback geven lastiger.

Trekkers

In de pilot blijkt verder dat het enorm belangrijk is dat er een sterke sponsor van HNW in het team zit.

Aanpak

Het is noodzakelijk om een set met goede afspraken te maken. Wat heeft een ieder nodig om in de context van HNW optimaal te kunnen functioneren? Vanuit iedere drijfveer is dat weer verschillend. Er is een hele dag voor uit getrokken om dit onder begeleiding goed met elkaar te bespreken. De drijfverenprofielen zijn als uitgangsbasis genomen.

direct door. Juist daarom is het zo belangrijk elkaars drijfveren te kennen.

Er is alle reden om de invoering van Het Nieuwe Werken vooral te zien als een cultuuromslag die een belangrijke gedragsverandering vergt. Inzicht in elkaars drijfveren helpt enorm bij een succesvolle invoering. Vanuit elke drijfveer wordt duidelijk:

- wat iedereen ervan vindt;
- waar men bang voor is;
- welke valkuilen er voor een ieder zijn.

Mensen hebben alle drijfveren in zich, zij het dat de ene drijfveer sterker is dan de andere. Het verschilt per persoon. De combinatie van drijfveren en de onderlinge sterkte ervan bepaalt het gedrag van elk individu. In een zaal met 100 mensen, heb je ook 100 verschillende profielen. Een mens is niet alleen maar geel, of rood. Dat zou groot onrecht doen aan de uniekheid en individualiteit van de mens. Dit betekent dat je mensen niet zomaar een etiket rood, blauw of groen kunt opplakken. En je kunt dat zeker niet doen op basis van wat je iemand ziet doen. Er is immers naast drijfveren ook sprake van aangeleerd gedrag. En dat aangeleerde gedrag verbergt vaak (een deel van) de werkelijke drijfveren van een persoon. Alleen een gedegen test geeft een goed beeld van iemands drijfveren.

Al met al vormt Het Nieuwe Werken een verandering waarop teams voorbereid moeten worden. Bespreek wat de veranderingen voor een ieder betekenen. Hoe Het Nieuwe Werken voor iedereen tot een aantrekkelijk nieuw concept gemaakt kan worden. Hoe in de nieuwe situatie ieders drijfveren zo goed mogelijk "gevoed" worden. Maak met elkaar daar vooraf duidelijke afspraken over. Alleen dan ontstaat motivatie, energie en wordt Het Nieuwe Werken een succes. Zo niet, dan blijft het modderen in de marge en gaat het meer om kostenbesparingen dan om Het echte Nieuwe Werken.

Voor meer informatie of een gratis miniworkshop (1 uur) op uw bedrijf:

Janny den Bakker
06-29234579

 **DenBakker**
consultancy
www.denbakkerconsultancy.nl

Artikelen via website te downloaden:

- Drijfveren hebben de macht
- Drijfveren binnen het team: en het beste team is ...
- Drijfveren herkennen en er op inspelen
- Drijfveren op organisatieniveau

© Janny den Bakker
november 2011