

GEBRUIK WERK- WAARDEN BIJ WERKPLEKINNOVATIE

Niet iedereen werkt op dezelfde manier en heeft dezelfde drijfveren om op zijn werk te willen presteren. Waarom bieden veel organisaties hun medewerkers dan nog altijd een standaardwerkplek en -omgeving aan? Het is beter het zo te organiseren dat medewerkers altijd een werkomgeving kunnen kiezen die op dat moment het beste bij hun taken past, maar die tegelijk ook optimaal aansluit bij hun werkwaarden.

DOOR ODETTE DE KONING EN VINCENT CORNELISSEN

De manier waarop mensen werken is niet voor iedereen hetzelfde. Mensen hebben werkwaarden, die (deels) hun gedrag op de werkvloer verklaren. Werkwaarden (de waarden die iemand in zijn werk belangrijk vindt) zijn medebepalend voor de werkomgeving waarin mensen presteren en waar ze zich prettig voelen. Voor het slagen van nieuwe kantoorconcepten, is het van belang dat mensen zich bewust worden van hun persoonlijke werkwaarden. En dat bij het ontwerp

van die omgevingen rekening wordt gehouden met het waardenprofiel van de organisatie als geheel. Bij het ontwerpen van flexibele kantooromgevingen wordt over het algemeen vooral gekeken naar zaken als werkstijlen, mobiliteitspatronen en bezettingsgraden. Die zijn vaak leidend bij het vaststellen van de werkplekmix en de delingsgraad. Een dergelijke aanpak is aan de ene kant prima, maar aan de andere kant is het ook goed rekening te houden met iets anders: namelijk de werkwaarden van medewerkers.

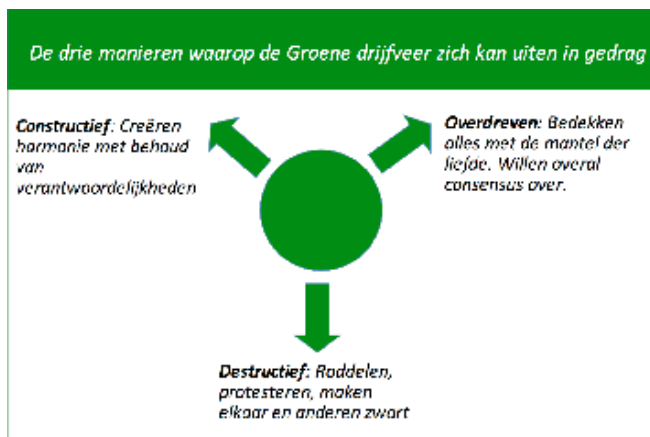
WERKWAARDEN IN KAART BRENGEN

Er zijn verschillende methoden om werkwaarden in kaart te brengen. In Nederland worden hier veelal twee methodes voor gebruikt: Real Drives en Management Drives. Ze zijn allebei gebaseerd op dezelfde onderliggende theorie, waarbij zes drijfveren worden onderscheiden (zie figuur 1).

In principe heeft ieder individu alle drijfveren in zich, maar door persoonlijke ontwikkeling heeft iedereen uiteindelijk een uniek profiel. In de meeste profielen zijn een of twee drijfveren dominant. Overigens, niet alleen individuen hebben

paars	De drijfveer die streeft naar vertrouwdeheid, geborgenheid en veiligheid. Sleutelwoorden: beslotenheid, eenheid, stabiliteit.
rood	De drijfveer die streeft naar een eigen domein en geeft snelheid en felheid. Sleutelwoorden: snel, alert, onverschrokken.
blauw	De drijfveer die streeft naar orde en zekerheid. Sleutelwoorden: duidelijkheid, discipline, betrouwbaarheid.
oranje	De drijfveer die streeft naar resultaten en vooruitgang. Sleutelwoorden: ambitie, doelgerichtheid, flexibiliteit.
groen	De drijfveer die de menselijke maal nabreeft en onderlinge harmonie voorop stelt. Sleutelwoorden: gelijkheid, openheid, delen.
geel	De drijfveer die streeft naar het verwerven van kennis en inzicht. Sleutelwoorden: begrip, consistentie, toekomst.

Figuur 1. De kern van de drijfveren (bron: Real Drives).



Figuur 2: Voorbeeldingen van Groen groeps-gedrag.

een waardenprofiel, ook groepen zoals teams, afdelingen of een organisatie als geheel, kunnen een waardenprofiel hebben.

Een flexibele kantooromgeving en Het Nieuwe Werken lijken in eerste instantie beter aan te sluiten bij de drijfveren Geel, Groen en Oranje, dan bij de drijfveren Paars, Rood en Blauw. Immers, personen waar Paars, Rood en Blauw domineren, missen in een flexwerkomgeving al snel ‘houvast’, ieder in hun eigen vorm. Terwijl personen waar Geel, Groen en Oranje een belangrijke rol spelen, ieder op hun eigen manier, er eerder meer ‘vrijheid’ in zien. Elke drijfveer kan op drie manieren zichtbaar worden in gedrag: constructief, destructief en overdreven. Figuur 2 toont de drie manieren waarop de groene drijfveer, dat is de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt, zich kan uiten in gedrag.

PRAKTIJKERVARINGEN

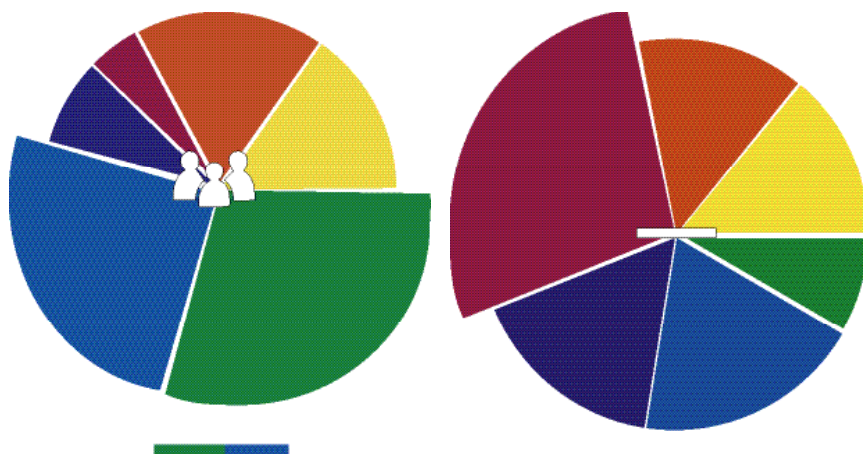
Voorbeeld 1. Gemeente Rotterdam

Bij gemeente Rotterdam is bij de briefing van de architect voor het ontwerp van ‘De Rotterdam’ (het door Rem Koolhaas ontworpen pand op de Kop van Zuid waar de gemeente sinds eind 2014 ruim 3000 fte-medewerkers huisvest) rekening gehouden met werkwaarden. Daarbij was het uitgangspunt als volgt: de werkstijl van medewerkers kan worden versterkt door de omgeving aan te passen aan de drijfveren en behoeften van de medewerker, zodat hij of zij zelf keuzes kan maken, waardoor deze het beste uit zichzelf kan ha-

len. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan het interieur van de werkplek, maar ook aan de sfeer die de omgeving oproept. Kleuren en beelden/foto's kunnen gebruikt worden om de zintuigen te prikkelen. Maar bijvoorbeeld ook de setting en de opstelling van het meubilair kunnen de medewerker in zijn werkstijl ondersteunen. De medewerkers moeten een omgeving kunnen kiezen die op ieder moment het beste past bij de taken die ze dan willen uitvoeren, maar die ook het beste aansluit bij hun werkwaarden.

In ‘De Rotterdam’ is voor de inrichting gebruikgemaakt van een breed scala aan kleuren en sferen. Ook is een grote diversiteit aan kantoormeubels geplaatst en zijn bij de inrichting foto's gebruikt die de verbinding met de stad leggen. Medewerkers kunnen kiezen uit diverse werkplekken die hun activiteiten ondersteunen. Tevens kunnen zij kiezen voor diverse sferen die aansluiten op hun persoonlijke profiel en behoefte. Bijvoorbeeld in de rustige ‘straten’ en ‘wijken’ (vooral geschikt voor de meer individueel ingestelde medewerkers) binnen het gebouw, of de veelkleurige ‘pleinen’ en ‘parken’ (met name gericht op ontmoeten). Immers, De Rotterdam is ingericht als een verticale stad.

Voor de begeleiding van leidinggevenden heeft de gemeente gebruikgemaakt van de methodiek van Real Drives. Deze methode werd al gebruikt in de Management & Team-ontwikkelprogramma's. In Rotterdam zijn bij de verhuizing naar de nieuwe



Figuur 3. De positieve (links) en negatieve (rechts) drijfveren van de potentiële gebruikers van het flexibele kantoor van de verzekeraar.

>>



Figuur 4. Een constructieve (links) en destructieve (rechts) Paarse houding ten opzichte van een flexibele kantooromgeving en Het Nieuwe Werken meer in het algemeen.

werkomgeving de leidinggevenden verantwoordelijk voor de begeleiding van hun medewerkers. Daarbij werd het belangrijk gevonden dat zij zich bewust zijn van het effect van werkwaarden om de gesprekken en afspraken binnen het team en met medewerkers over de nieuwe werkwijze goed aan te laten sluiten op de verschillende werkwaarden.

Voorbeeld 2. YNNO

YNNO, als adviesbureau gespecialiseerd in nieuwe manieren van werken, gebruikte werkwaarden bij de begeleiding van de overgang van 1100 medewerkers van een verzekeraar naar een flexibele kantooromgeving. Het bureau heeft daarbij Management Drives gebruikt omdat de opdrachtgever al met die methodiek vertrouwd was. Figuur 3 (pagina 15) bevat de twee meest relevante onderdelen uit het Management Drives-profiel van het overgrote deel van de potentiële gebruikers van die nieuwe omgeving; de positieve en negatieve drijfveren. De positieve werken motiverend, de negatieve demotiverend.

‘Kleuren en foto’s kunnen gebruikt worden om de zintuigen te prikkelen’



VERANDERSTRATEGIE

Mede op basis van dit groepsprofiel werd de veranderstrategie vastgesteld. Om recht te doen aan de positieve Groene en Blauwe drijfveren is gekozen voor een opzet waarin medewerkers samen in hun team (= groen) hele duidelijke afspraken maken over hoe ze de overgang naar de nieuwe werkomgeving voorbereiden (=blauw). En omdat bekend was dat Rood verreweg de grootste negatieve drijfveer van de potentiële gebruikers is, is in een vroeg stadium met de voorbereidingen gestart (= geen beroep doen op het vermogen tempo te maken). Daarnaast is voortdurend benadrukt dat het allemaal veel spannender lijkt dan het in werkelijkheid is en dat ze alles in huis hebben om ook in de nieuwe omgeving hun draai te vinden (= geen beroep doen op durf en kracht).

Niet alleen bij het vaststellen van de veranderstrategie, maar ook bij de daadwerkelijke begeleiding van managers en medewerkers, is Management Drives gebruikt. Met behulp van een hierop gebaseerd kaartspel hebben de toekomstige gebruikers elkaar geholpen op een constructieve manier met de verandering om te gaan. Want in de praktijk blijken medewerkers met de drijfveren Paars, Rood en Blauw net zo goed hun draai te kunnen vinden in innovatieve kantooromgevingen als collega’s waar de drijfveren Geel, Groen en Oranje overheersen. En dat het erop aan komt een eventuele destructieve benadering om te buigen naar een constructieve, in welke kleur dan ook. De kleuren van de Management Drives bieden managers en medewerkers een gemeenschappelijke taal zodat ze elkaar begrijpen en elkaar kunnen helpen die draai te maken. Figuur 4 laat zien hoe die draai er voor de Paarse drijfveer (behoefte aan veiligheid en thuisgevoel) uitziet.

Odette de Koning heeft 16 jaar ervaring als facility manager. Tegenwoordig helpt zij organisaties bij veranderprocessen.

Vincent Cornelissen is principal consultant bij YNNO en gespecialiseerd in gedrag en verandering als onderdeel van nieuwe manieren van werken. <<