

HET NIEUWE WERKEN IN RELATIE TOT PERSOONLIJKE DRIJFVEREN VAN MEDEWERKERS

Onderzoek door TNO in samenwerking met Profile Dynamics®



Inleiding

Veel organisaties hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in Het Nieuwe Werken (HNW) met de bedoeling niet alleen de arbeidsproductiviteit te vergroten, aantrekkelijker te worden als werkgever en de interne kennisdeling te bevorderen, maar vaak ook kosten te besparen door minder benodigde kantoorruimte.

Het Nieuwe Werken is een visie op de manier van werken die optimaal aansluit bij de behoeften van kenniswerkers. Concepten op het gebied van HNW kenmerken zich door een integratie van vier elementen, te weten organisatie & management, mentaliteit & cultuur, IT en de fysieke werkplek. De mens staat binnen die vier elementen centraal. Technologische en sociale innovatie beïnvloeden de werkomgeving en teamprestaties van de mensen binnen de organisatie. Inmiddels is HNW een redelijk ingeburgerd begrip binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Maatregelen ter bevordering van HNW lijken echter niet voor alle organisaties en medewerkers even succesvol.

Tot op heden heeft onderzoek naar HNW zich gericht op algemene en generieke effecten op mens, bedrijf en resultaat. Maar organisaties halen mogelijk minder rendement uit HNW als ze geen of onvoldoende rekening houden met de persoonskenmerken van mensen. Denk bijvoorbeeld aan mensen met behoefte aan regelmaat en structuur, die wellicht gedemotiveerd worden door de vrijheid en flexibiliteit van HNW. Van belang voor organisaties is de vraag of drijfveren van medewerkers bepalen of zij gebruik maken van faciliteiten in het kader van HNW en investeringen in HNW daarmee wel of niet zinvol zijn. Om hierop meer grip te krijgen, hebben TNO en Profile Dynamics onderzoek verricht naar de invloed van persoonlijke drijfveren op Het Nieuwe Werken.

Inhoudsopgave	
Inleiding	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 – Onderzoeksgegevens	4
Vraagstelling	4
Methodiek	4
Respondenten	4
Periode	4
Hoofdstuk 2 – Resultaten	5
Attitude en gedrag	5
Drijfveren maken het verschil	5
Cultuur en Leiderschap	5
HNW en kpi's	5
Hoofdstuk 3 – Conclusies en aanbevelingen	6
Individu is kritische succesfactor	6
Organisaties en HNW in de toekomst	6
Hoofdstuk 4 – Over de onderzoekers	7
Over TNO	7
Over Profile Dynamics	7
Contactgegevens	8
Disclaimer	8

1. Onderzoeksgegevens

Vraagstelling

De probleemstelling die in het onderzoek centraal staat is:

“Hoe kunnen we kennis van de persoonlijke drijfveren van werknemers benutten om de juiste HNW- maatregelen te nemen en daarmee positief effect te hebben op bedrijfsdoelstellingen?”

In dit onderzoek is gekeken naar de mate waarin mensen met verschillende drijfveren daadwerkelijk gebruik maken van faciliteiten die het mogelijk maken om, zowel qua tijd als plaats, meer flexibel te werken (gedrag) en hun houding daarover (attitude), of ze het plezierig vinden of niet. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat de ene mens de andere niet is en dat mensen met verschillende typen drijfveren (intrinsieke motivatie) HNW verschillend kunnen waarderen en gebruiken. Ook is onderzocht in hoeverre managers en organisatiecultuur van invloed zijn op de mate waarin HNW- faciliteiten worden gebruikt. Tenslotte is bekeken wat HNW nu eigenlijk oplevert in relatie tot de daarmee beoogde key performance indicatoren (kpi's).

Methodiek

De vragen uit de Profile Dynamics drijfverenscan werden voor het onderzoek opgenomen in een online vragenlijst. Met een Profile Dynamics drijfverenscan kunnen organisaties in kaart brengen hoe de voorkeuren voor drijfveren bij hun teams, afdelingen of individuele medewerkers verdeeld zijn. Deze worden weergegeven in een drijfverenprofiel. De drijfveren staan voor zeven verschillende manieren waarop mensen worden gemotiveerd, hoe ze naar hun omgeving kijken, wat ze belangrijk vinden en welk gedrag daarmee samenhangt. Deze zeven drijfveren worden ieder aangeduid met een kleur. Het drijfverenprofiel geeft de relatieve voorkeuren van mensen weer voor ieder van de zeven drijfveren.

Respondenten

Aan het onderzoek medio 2013 namen 1691 respondenten deel, werkzaam bij 23 verschillende in Nederland gevestigde organisaties, waarvan 6 privaat, 13 publiek, en 4 semi-publiek. De verhouding mannen en vrouwen was 52/48 procent. De gemiddelde leeftijd was 45 jaar, waarvan ruim een derde HBO- en een derde WO-geschoold was. Het merendeel (44%) van de respondenten heeft een contract van 33-36 uur per week.

2. Resultaten

Attitude en gedrag

Om een beeld te krijgen van de attitude en het gedrag van mensen ten opzichte van HNW is gekeken naar vijf verschillende aspecten die deze nieuwe manier van werken definieert. Dit zijn: 1) het gebruik van verschillende soorten ICT-middelen, 2) het werken op verschillende werklocaties anders dan het eigen kantoor, 3) het percentage van de werktijd dan men thuis- & telewerkt, 4) activiteit gerelateerd werken (AGW), oftewel past de plek of ruimte bij de activiteit die je uitvoert, en tenslotte 5) de flexibiliteit in werktijden. De attitude geeft aan hoe positief of negatief iemand staat tegenover HNW, bijvoorbeeld: "ik maak graag gebruik van ICT-middelen om plaatsonafhankelijk te kunnen werken". Het gedrag geeft aan in welke mate iemand dat ook daadwerkelijk doet.

De attitude van de respondenten ten aanzien van HNW is over het geheel licht positief op alle onderzochte HNW-aspecten, zoals gebruik van ICT-middelen, thuis- en telewerken, flexibele werktijden en het gebruik van wisselende werkplekken op kantoor. Die houding vertaalt zich naar een gemiddeld genomen redelijk gebruik van HNW-faciliteiten.

Drijfveren maken het verschil

Wanneer we kijken naar attitude en gedrag in relatie tot de persoonlijke drijfveren van mensen, dan levert dat een van de belangrijkste inzichten in het onderzoek op. Er is een positieve relatie tussen HNW en medewerkers met een sterke behoefte aan vrijheid, vernieuwing en inzicht en medewerkers die zich willen onderscheiden en sterke behoefte hebben aan autonomie en resultaat. Daartegenover staat een negatieve relatie tussen HNW en medewerkers met een sterke hang naar zekerheid, structuur en betrouwbaarheid en medewerkers met behoefte aan veiligheid en geborgenheid. Hoe hoger medewerkers scoren op deze drijfveren, hoe minder zij werken volgens de principes van HNW.

Leiderschap en cultuur

Mensen laten zich niet of nauwelijks door sociale druk of wenselijkheid dwingen tot gedrag dat niet bij ze past. Ook de stimulerende invloed die managers hebben op het gebruik van HNW-faciliteiten door medewerkers blijkt in dit onderzoek zeer beperkt. Mensen die positief zijn over HNW gaan niet meer HNW-gedrag vertonen door stimulatie van hun manager, maar ook mensen die er negatiever over zijn niet. Soms werkt stimulatie zelfs averechts.

Daarnaast komt als resultaat naar voren dat de mate waarin de cultuur van de organisatie HNW bevordert nauwelijks stimulerend werkt op de relatie tussen drijfveren en het HNW-gedrag van medewerkers. Op een enkel aspect heeft een sterk-positieve HNW-cultuur zelfs een negatief effect op het HNW-gedrag.

HNW en kpi's

In dit onderzoek is gekeken naar drie key performance indicatoren die nauw samenhangen met de gangbare doelstellingen die voor HNW worden gehanteerd, te weten het vergroten van taakprestaties van de medewerker, aantrekkelijkheid van werkgever en kennisdeling. Resultaat is dat net als het effect van leiderschap en cultuur, ook het effect van HNW op de beoogde doelen achter blijft bij de wensen. Organisaties hebben profijt van sommige maatregelen, maar andere maatregelen kunnen juist negatief doorwerken in bijvoorbeeld kennisdeling en aantrekkelijkheid van de werkgever; die is bijvoorbeeld lager bij mensen die veel buiten de deur werken.

3. Conclusies en aanbevelingen

Individu is kritische succesfactor

De conclusie op basis van het onderzoek is dat organisaties veel te winnen hebben bij een meer genuanceerde aanpak van Het Nieuwe Werken. Wat voor de ene medewerker werkt, werkt juist niet bij een andere, of in veel mindere mate. Een aanpak die hiermee rekening houdt, zal organisaties naar verwachting meer opleveren.

Welk advies kunnen we hiermee geven aan organisaties die met HNW aan de slag gaan of het werken volgens de methode extra willen stimuleren? Mensen met verschillende drijfveren gedragen zich naar blijkt verschillend op het gebied van HNW. Met een uniforme aanpak van HNW doen organisaties dus altijd een deel van hun mensen tekort en leveren investeringen minder op dan gewenst. Het goede nieuws is dat we nu weten waarom en waar mogelijkheden voor verbetering liggen. Sommige mensen moet je nu eenmaal op een andere manier motiveren voor HNW dan nu gebeurt, waarbij je rekening houdt met hun persoonlijke drijfveren en intrinsieke motivatie. Meer maatwerk dus.

Het rigoureuus terugdraaien van HNW, zoals Yahoo-CEO Marissa Mayer laatst deed, valt op basis van deze onderzoeksresultaten niet per definitie aan te bevelen, aangezien men daarmee juist het deel dat wel baat heeft bij HNW frustreert. Er is met dit onderzoek bewezen behoefte aan maatwerk voor HNW dat uitgaat van de persoonlijke drijfveren en intrinsieke motivatie van medewerkers.

Organisaties en HNW in de toekomst

Niet alle HNW-maatregelen leiden tot een gewenst resultaat en sommige werken zelfs licht negatief. Een gerichte keuze van instrumenten, passend bij het doel van de organisatie, vergroot dan ook de kans op een positief resultaat. Afhankelijk van de bedrijfsdoelen kunnen organisaties gerichter kiezen voor bepaalde maatregelen boven andere.

Kortom, als organisaties weten wat de meest voorkomende drijfveren zijn dan is dat een belangrijke indicator voor een al dan niet succesvolle invoering van HNW. Invoering van HNW-maatregelen lijkt dan ook niet voor iedere organisatie even geschikt, tenminste, niet op de manier waarop HNW momenteel wordt ingezet.

4. Over de onderzoekers

Over TNO

TNO verbindt mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken. TNO is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie die op basis van haar expertise en onderzoek een belangrijke bijdrage levert aan de concurrentiekracht van bedrijven en organisaties, aan de economie en aan de kwaliteit van de samenleving als geheel. TNO ontwikkelt kennis om nieuwe producten te creëren die het leven aangenamer en waardevoller maken, die bedrijven helpen (sociaal) te innoveren en om creatieve antwoorden te vinden op de vragen die de samenleving stelt.

Voor meer informatie over TNO kijk op www.tno.nl

Voor meer informatie over TNO-onderzoek op het vlak van sociale innovatie kijk op http://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=innovatiegebied&laag1=891&laag2=904&item_id=904&Taal=1

Voor meer informatie over het TNO-onderzoek in het kader van het Dashboard HNW zie <http://www.tno.nl/downloads/Presentatie%20Dashboard%20HNW%20Telewerkforum%20NY%20bij%20eenkomst%202012.pdf>

Over Profile Dynamics

Profile Dynamics® is een methode die grip biedt op ‘de factor mens’ in organisaties, en maakt o.a. inzichtelijk waarom mensen doen wat ze doen, waar ze energie van krijgen en welk type werk en omgeving bij ze past. De methode werkt met zeven motivatie- en gedragsclusters, en kent een breed scala aan toepassingen op individueel, team- en organisatieniveau. Naast een persoonlijke drijfverenanalyse is er een 360-graden feedback, een competentie management-module en zijn er tools voor het werken met teams en organisatieculturen. De instrumenten zijn helder en eenvoudig toepasbaar en hebben een hoge toegevoegde waarde voor zowel individuele medewerkers als de organisatie in zijn geheel. Profile Dynamics werkt met gecertificeerde trainers en consultants, die zijn gespecialiseerd in de achterliggende methodiek en de inzet ervan binnen organisaties.

Profile Dynamics® is een geregistreerd merk van Amygdala B.V. dat gevestigd is in Almere.

Voor meer informatie over Profile Dynamics kijk op www.profiledynamics.nl

Voor meer informatie over drijfveren en leiderschap lees de whitepaper ‘De ideale leider bestaat niet’ over hoe inzicht in drijfveren uw leiderschap kan helpen verbeteren. <http://www.profiledynamics.nl/nl/whitepapers/leiderschap>

Voor meer informatie over drijfveren en teamoptimalisatie lees de whitepaper ‘Haal het beste uit uw team’ over de inzet van drijfverenanalyses ten behoeve van het verbeteren van teamprestaties. <http://www.profiledynamics.nl/nl/whitepapers/whitepaper-teamoptimalisatie-nov2012#>

Contact

Heeft u vragen over de inhoud van dit onderzoek, over TNO of over Profile Dynamics®, neem dan contact op via onderstaande gegevens.

Marcommit PR (voor Profile Dynamics)

Ellis Akkermans

T 035-5822730

E profiledynamics@marcommit.nl

TNO

Maarten Lörtzer

T 088-8660888

E maarten.lortzer@tno.nl

Disclaimer

Copyright © Amygdala bv en TNO, 2013. Alle rechten voorbehouden.

De informatie in dit rapport is met zorg samengesteld. Toch kunnen Amygdala en TNO geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in dit rapport.