

## Van Nieuw naar Beter Werken

- Bent u al over op Het Nieuwe Werken (HNW), gaat u ermee beginnen of is HNW binnen uw organisatie alweer een gepasseerd station? Veel organisaties hebben de afgelopen jaren de overstap gemaakt naar HNW, maar de geluiden over het succes wisselen. Er zijn fervente voorstanders, met Microsoft als aansprekend voorbeeld, maar ook organisaties die HNW-maatregelen alweer (deels) terugdraaien, zoals Yahoo dat zijn personeel oproep om weer naar kantoor te komen. Ook op de werkvloer is men wisselend enthousiast, zo blijkt uit diverse onderzoeken.

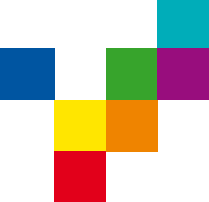
TNO en Profile Dynamics onderzochten de invloed van persoonskenmerken en drijfveren op HNW en laten zien waar organisatiebelangen en belangen van werknemers samen komen. In deze whitepaper zijn de resultaten uit dit onderzoek vertaald naar vier praktische aanbevelingen die u helpen om niet alleen Nieuw maar vooral Beter te werken.

### **FOKKE & SUKKE** DRUKKEN HET NIEUWE WERKEN ERDOOR

DE VRIES, JIJ HEBT  
DIT HELE RAPPORT  
GEWOON ACHTER JE  
BUREAU GESCHREVEN!

WAT HADDEN  
WE NOU AFGE-  
SPROKEN?!!



**INHOUDSOPGAVE**

<b>Het onderzoek</b>	<b>3</b>
<b>1 Begin met het doel voor ogen</b>	<b>4</b>
<i>Effecten van HNW op key performance indicators</i>	
<i>HNW levert minder op dan verwacht</i>	
<i>Teveel buitenshuis verlaagt loyaliteit</i>	
<i>Aanbevelingen: Verbinden en binden</i>	
<b>2 Kies voor maatwerk</b>	<b>6</b>
<i>Kleur bekennen</i>	
<i>Positief ten opzichte van HNW</i>	
<i>Negatief ten opzichte van HNW</i>	
<i>Neutraal ten opzichte van HNW</i>	
<i>Verdeelde voorkeuren</i>	
<i>Wisselend gebruik van faciliteiten</i>	
<i>Wisselende werkplekken</i>	
<i>Aanbeveling: Inspelen op afzonderlijke drijfveren</i>	
<b>3 Durf te differentiëren</b>	<b>9</b>
<i>Drijfveren Nederlandse bedrijfsleven</i>	
<i>Een op drie is positief</i>	
<i>Aanbevelingen: Inspelen op (sub)cultuur en functie</i>	
<i>Aanpak op maat</i>	
<i>HNW is geen proces</i>	
<b>4 Stop met sturen, start met (ver)leiden</b>	<b>11</b>
<i>Management geen effect op HNW-gedrag</i>	
<i>Management wel invloed op kpi's</i>	
<i>Aanbevelingen: Transformationeel leidinggeven</i>	
<i>Investeer in kwaliteit van het management</i>	
<b>Van Nieuw naar Beter Werken</b>	<b>13</b>

## ■ Het onderzoek

Tot op heden richtte onderzoek naar Het Nieuwe Werken (HNW) zich vooral op algemene en generieke effecten op mens, bedrijf en resultaat. Bij de invoering komen organisaties er al snel achter dat niet iedereen met HNW uit de voeten kan. Organisaties kunnen dan ook meer rendement behalen als zij rekening houden met de persoonskenmerken van mensen. Daarom hebben TNO en Profile Dynamics onderzoek gedaan naar de invloed van persoonlijke drijfveren op HNW. Dit onderzoek maakt duidelijk of en welke HNW-maatregelen daadwerkelijk bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen en welke rol mensen daarin spelen.

De centrale vraag van het onderzoek was: '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?'. Er is gekeken naar de mate waarin mensen met verschillende drijfveren daadwerkelijk gebruik maken van faciliteiten die het mogelijk maken om flexibel te werken. Ook is onderzocht in hoeverre managers en organisatiecultuur daarop invloed kunnen uitoefenen. Ten slotte is bekeken wat HNW oplevert in relatie tot de daarmee beoogde bedrijfsdoelstellingen.

### Drijfveren

De vragen uit de Profile Dynamics drijfverenanalyse werden opgenomen in de onderzoeksvragenlijst. Met een drijfverenanalyse 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. De drijfveren bepalen in hoge mate hoe mensen hun omgeving ervaren, wat ze daarvan vinden en hoe ze ermee omgaan. Deze zeven drijfveren worden ieder aangeduid met een kleur:

- *Paars*: staat voor het zoeken naar veiligheid en geborgenheid
- *Rood*: wil macht en hecht aan daadkracht en snelheid
- *Blauw*: staat voor een hang naar orde en structuur, betrouwbaarheid
- *Oranje*: vertegenwoordigt drijfveren als competitie, winnen en doelgerichtheid
- *Groen*: wordt gemotiveerd door sociale verbinding in harmonie
- *Geel*: staat voor vrijheid, creativiteit, vernieuwing.
- *Turkoois*: zoekt naar rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt

### 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 eenderde HBO- en eenderde WO-geschoold was. Het merendeel (44%) van de respondenten heeft een contract van 33-36 uur per week.

## 1 Begin met het doel voor ogen

Voordat organisaties met HNW beginnen, is het van belang te bepalen wat zij met de invoering beogen. Dat is namelijk bepalend voor de aanpak, de keuze van geschikte instrumenten en het succes van de inspanningen. Algemeen is de verwachting dat de 'nieuwe' manier van werken beter aansluit bij de behoefte van de kenniswerker en beter past bij de eisen die het kenniswerk stelt.

### *Effecten van HNW op key performance indicators*

De argumenten die organisaties gebruiken bij de invoering van HNW gaan over key performance indicators (kpi's) zoals het productiever worden van werknemers (taakprestatie), het bevorderen van kennisdeling en aantrekkelijker worden als werkgever (bijvoorbeeld doordat medewerkers zelf hun werk-privébalans kunnen vormgeven). Kostenbesparing is voor veel organisaties een aantrekkelijk bijkomend voordeel en dit doel wint terrein. Enige voorzichtigheid is hiermee echter geboden. De jaarlijkse HNW-barometer van de Erasmus Universiteit laat zien dat medewerkers in 2013 gemiddeld genomen minder positief waren over HNW dan voorheen en dat het aantal tegenstanders ervan toeneemt. Deze ontwikkeling loopt parallel met een sterkere focus van het management op kostenbesparing.

### *HNW levert minder op dan verwacht en zet kennisdeling onder druk*

Een verrassende conclusie uit het onderzoek is dat, gelet op de drie kpi's taakprestatie, attractiviteit werkgever en kennis delen, HNW minder 'oplevert' dan men vaak veronderstelt. HNW verandert weliswaar de manier waarop mensen werken, maar dit vertaalt zich niet of slechts beperkt in een verbeterde score op de kpi's. Sterker nog, HNW brengt ook risico's met zich mee, bijvoorbeeld op het gebied van kennisdeling. Die komt onder druk te staan als er veelvuldig op wisselende werkplekken wordt gewerkt, zowel binnen als buiten het eigen kantoor. Een veelgehoorde klacht is dat collega's elkaar in de nieuwe setting moeilijker vinden. Blijkbaar is kennisdeling vanzelfsprekender door de nabijheid van collega's in de klassieke kantoorsetting en is dit niet zonder meer te vervangen door bijvoorbeeld kennisdeling via ICT-middelen (bijvoorbeeld intranetten, projectsites en chatprogramma's).

### *Teveel buitenshuis verlaagt loyaliteit*

Mensen die minder dan de helft van de tijd op kantoor zijn, beoordelen hun werkgever als minder aantrekkelijk dan mensen die vaker op kantoor komen. Dit was de reden voor bijvoorbeeld Yahoo om zijn mensen 'terug te halen' naar kantoor. Zij hadden last van werknemers die eigen commerciële activiteiten begonnen. Werknemers die zelden op kantoor kwamen bleken minder loyaal. Die bevinding sluit aan bij de iets lagere waardering voor de werkgever die TNO in het onderzoek vond bij mensen die veel thuis- en telewerken.

### **REGRESSIEANALYSE: RELATIE HNW-GEDRAG EN KPI'S**

HNW-gedrag	Taakprestatie	Attractiviteit werkgever	Kennis delen
Gebruik ICT	+	+	○
Diversiteit thuis/telewerk	○	○	-
Thuis- & telewerk %	○	-	○
Activiteitgerelateerd werken	○	○	-
Flexibele werktijden	○	+	○

○ Niet significant    + Positieve reactie – significant    - Negatieve reactie – significant

Figuur 1  
Opbrengsten van HNW-gedrag  
op de KPI's



### **Aanbevelingen: verbinden en binden**

Kijkend naar de drie in het onderzoek meegenomen kpi's, zien we dat organisaties die de taakprestatie willen vergroten of die aantrekkelijk willen zijn als werkgever, enige baat hebben bij het verstrekken van geschikte ICT-middelen en het introduceren van flexibele werktijden. Het meest zinvol is investeren in de mogelijkheid om buiten kantoor en kantoor tijden in te loggen op het bedrijfsnetwerk en apparatuur beschikbaar te stellen zoals laptops en telefoons waarmee mensen zowel op kantoor als daarbuiten goed kunnen werken. Beperk de hoeveelheid tijd die medewerkers buiten het kantoor zijn enigszins. Wees ook voorzichtig met het werken op veel wisselende werkplekken, zowel op kantoor als daarbuiten. Dit met het oog op de negatieve effecten op kennisdeling.

Het is verstandig maatregelen te nemen die collega's weer wat meer 'bij elkaar' brengt. Bijvoorbeeld regelmatig gepland samenzijn of het werken met vlekkenplannen, waarbij afdelingen of teams een bepaald werkgebied op kantoor krijgen toebedeeld (desgewenst met ruimte voor een gezamenlijk archief) zodat collega's elkaar weer makkelijker treffen. Werknemers, teams en afdelingen kunnen hierover zelf afspraken maken.

Denk goed na over wat u als organisatie met HNW beoogt te bereiken. HNW is geen doel op zich, het is een middel om ergens te komen. Anders gezegd – als u de mogelijkheid nog heeft – overweeg zorgvuldig wat HNW uw organisatie moet brengen en kies daar vervolgens de best passende maatregelen bij.

## ■ 2 Kies voor maatwerk

Wilt u HNW invoeren? Bedenk dan dat niet iedere werknemer flexibel wil werken en niet iedere functie hiervoor geschikt is. In dit kader is de relatie tussen HNW-maatregelen en de persoonlijke drijfveren van medewerkers onderzocht. Deze drijfveren blijken een belangrijke rol te spelen bij de adoptie van HNW.

### Kleur bekennen

#### *Positief ten opzichte van HNW*

##### ■ *Oranje*

Mensen met een sterk oranje drijfveer zijn doelgericht en hechten aan autonomie, competitie en winnen. Zij maken graag gebruik van faciliteiten in het kader van HNW, omdat deze hen in staat stellen om zelf te bepalen waar, wanneer (en hoe) ze hun werk doen, 'any time, any place', efficiënt en doelgericht te werk te gaan en om op die manier het beste resultaat te halen.

##### ■ *Geel*

Mensen met een sterk gele drijfveer, gericht op vrijheid en vernieuwing, hebben ook baat bij faciliteiten in het kader van HNW. In de regel houden deze mensen van flexibiliteit en dingen die het werk makkelijker maken, bijvoorbeeld zelf kunnen beslissen waar, wanneer en hoe zij hun werk uitvoeren en handige applicaties. Daarnaast houden ze ervan om nieuwe dingen uit te proberen.

#### *Negatief ten opzichte van HNW*

##### ■ *Blauw*

Mensen met een sterk blauwe drijfveer hebben behoefte aan orde en regelmaat. De vrijheid en flexibiliteit die faciliteiten in het kader van HNW hen bieden, doen geen recht aan hun hang naar orde, duidelijkheid en regelmaat, alsook structuur en behoefte aan detailinstructie, controle en directe aansturing. Deze mensen willen graag detailinformatie, precies weten hoe het moet en controle om te zien of ze wel op de goede weg zitten.

##### ■ *Paars*

Mensen met een sterke paarse drijfveer houden van de veiligheid van altijd dezelfde werkplek, dagelijks dezelfde routine, repeterende werkzaamheden, een 'thuishonk', een familiegevoel op het werk, en vinden binding met de organisatie heel belangrijk. Veranderingen op de werkplek vinden zij heel vervelend, zeker als dat ten koste gaat van de routine, het thuisgevoel en de binding met de organisatie.

#### *Neutraal ten opzichte van HNW*

##### ■ *Rood*

Voor mensen met een sterke rode (besluitkracht, actiegerichtheid) drijfveer zijn de effecten minder eenduidig. Voor rood zijn er aspecten van HNW die positief zijn, maar ook aspecten die minder goed bij deze drijfveer passen. De specifieke omstandigheden spelen dus een belangrijke rol in de waardering van HNW.

##### ■ *Groen*

Mensen met een groene drijfveer houden van harmonie en zijn mensgericht. Sommige aspecten van HNW passen goed bij deze drijfveer en zullen dus positief worden gewaardeerd, over andere aspecten zijn groen-gedreven personen negatief. Ook hier spelen de specifieke omstandigheden een belangrijke rol in de waardering van HNW.

- *Turkoois*

Mensen met een sterke turkooizen drijfveer zijn holistisch gedreven, relativeren en zijn 'het materiële voorbij'. HNW doet hen niet zoveel; ze staan er niet uitgesproken negatief of positief tegenover, omdat zij zich niet druk maken om dergelijke 'aardse' (lees 'onbelangrijke') zaken.

## Verdeelde voorkeuren

### *Wisselend gebruik van faciliteiten*

Uit het onderzoek blijkt dat mensen met veel behoefte aan structuur en geborgenheid (met sterk-blauwe en -paarse drijfveren) weinig op hebben met HNW en weinig tot geen gebruik maken van de faciliteiten. Mensen met behoefte aan vrijheid en autonomie (met relatief veel oranje en geel in hun drijfverenprofiel) zijn veel positiever en maken substantieel meer gebruik van de faciliteiten. De overige drijfveren; daadkracht (rood), sociale verbinding (groen) en holisme (turkoois), zijn minder uitgesproken over HNW en maken gemiddeld gebruik van HNW-faciliteiten.

### *Wisselende werkplekken*

Organisaties waar veel mensen met sterk-oranje en -gele drijfveren werken, kunnen op kantoorruimte besparen doordat mensen daadwerkelijk flexibel(er) gaan werken. Dit vertaalt zich in de opbrengsten van HNW. In organisaties met veel medewerkers met sterk- paarse en -blauwe drijfveren zullen eerder problemen ontstaan door overbezetting, bijvoorbeeld doordat er weinig buiten kantoor gewerkt wordt of medewerkers een 'vaste flexplek' claimen. Bovendien staan medewerkers met deze drijfveren niet positief tegenover het nieuwe werken; ze vinden het vaak onplezierig of lastig. Dit kan hen frustreren in hun werk en negatief doorwerken in hun motivatie. Organisaties waarin daadkracht, sociale verbinding en holisme voorop staan nemen een middenpositie in. Deze, respectievelijk, rode, groene en turkooizen drijfveren zijn gematigd positief, neutraal of gematigd negatief gestemd over HNW. De invoering van HNW-maatregelen zal hier wel enig effect hebben, maar minder sterk dan in organisaties waarin de behoefte aan vrijheid en autonomie de boventoon voert.

Het bovenstaande betekent overigens niet dat HNW een onhaalbare zaak is in afdelingen of organisaties met minder positief gestemde drijfveren, met bijvoorbeeld veel blauw of paars in de profielen, maar wel dat HNW daar niet zo automatisch aanslaat als in een meer oranje-geel gedreven organisatie en dat een aangepaste benadering er nodig is. Meer maatwerk dus.

### **Aanbeveling: inspelen op afzonderlijke drijfveren**

Het is raadzaam om maatregelen voor HNW, zoals het aanbieden van flexplekken en de inzet van technologie, af te stemmen op de aanwezige drijfveren binnen (delen van) de organisatie. Dit met het oog op de mogelijke (de)motivatie van medewerkers en op de afweging kosten/baten die per drijfveer sterk kan verschillen.

Een manier om HNW zo comfortabel mogelijk te laten landen op alle plekken, is door in te spelen op de behoeften van de afzonderlijke drijfveren. Door tegemoet te komen aan wat mensen met veel affiniteit voor structuur, geborgenheid en sociale verbinding belangrijk vinden, kunnen ook zij positiever gaan denken over nieuwe en aangepaste vormen van flexibilisering. Hierdoor zullen zij een positieve attitude ontwikkelen en met plezier binnen de organisatie werken.

In tabel 1 ziet u een overzicht met suggesties voor meer drijfveer-specifieke maatregelen die de bereidheid om flexibel te werken kunnen bevorderen.

Tabel 1  
Beter en minder passende  
flexibiliseringsmaatregelen  
per drijfveer

DRIJFVEER	STREEFT NAAR	WAT WERKT...	LIEVER NIET...
PAARS	Geborgenheid, veiligheid	Gevoel geven erbij te horen, routine, vaste werkplek en collega's, vertrouwde, het bekende. Eventueel op 'vaste dagen' telewerken in vertrouwde vaste omgeving (thuis, bij vaste klant). Symbolisch vastleggen in cultuur.	Wisselende werkplekken en werktijden. Wisselende omgeving en collega's.
ROOD	Macht en respect	Eigen territorium /beslisruimte, duidelijke bevoegdheden. HNW huidige stijl invoeren met oog voor deze aspecten.	Negeren, maatregelen opleggen, afnemen van 'eigen territorium'.
BLAUW	Zekerheid en orde	Plannen gedegen en in detail uitwerken, hiërarchisch uitrollen, schriftelijk vastleggen, protocolleren, controleren naleving van afspraken, taakgerichte aansturing met gedetailleerde instructies. Bied ruimte voor eigen ordening en structuur.	Wisselende werkplekken en werktijden, verstoring van orde en regelmaat. Sturing op resultaat.
ORANJE	Erkenning en resultaat	Vrijheid voor eigen invulling, resultaatgericht aansturen, complimenten en waardering voor prestaties. Invullen eigen werk (inhoud, tijd en plaats). Sluit naadloos aan bij huidige inrichting HNW.	Beperken van vrijheid, gebrek aan waardering, controleren en sturen. Controle (bv via ICT).
GROEN	Sociale cohesie	Contact met collega's, klanten (mensen in algemeen). Werkt graag samen in nauw contact met anderen. Is graag op de hoogte van 'wat er speelt' (in de organisatie, maar ook op persoonlijk vlak bij collega's.) Regelmatig contact met collega's nodig.	Verlies van contact met collega's e/o het informele circuit. Werken op plekken met weinig of geen sociale interactie.
GEEL	Inzicht en vrijheid	Vrijheid bieden voor het zoeken van oplossingen buiten gestelde kaders, intellectuele vrijheid. Kan goed uit de voeten met huidige inrichting HNW.	Beperken van (intellectuele) vrijheid, beperkende kaders. Het HOE voorschrijven.
TURKOOIS	Relevantie en integratie	Wordt niet specifiek gemotiveerd of gedemotiveerd door een manier van werken. Relevantie van het werk (inhoudelijk) is van meer belang. Wel gevoelig voor maatregelen die het milieu ten goede komen.	Geen specifieke demotivatie op vorm. Vermijd belasting van het milieu.



### 3 Durf te differentiëren

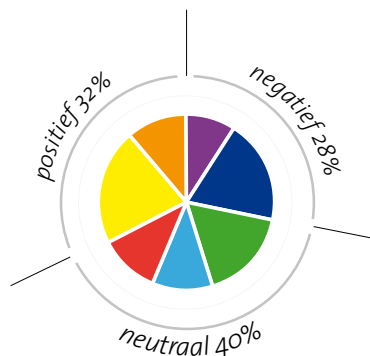
Drijfveren hebben niet alleen op individueel niveau invloed op de houding ten opzichte van HNW, maar zijn ook per afdeling of organisatie bepalend. De cultuur van een organisatie of afdeling wordt sterk bepaald door aanwezige drijfveren. Dit verklaart waarom er zulke grote verschillen zijn tussen organisaties als het gaat om het succes van HNW. Bij de uitrol van HNW is het daarom niet alleen belangrijk naar de attitude en het gedrag van individuen te kijken, maar ook naar de afdeling of organisatie als geheel.

Verschillen in drijfveren hangen ook samen met het type functie. Zo is bijvoorbeeld in veel verkoopfuncties enige resultaatgerichtheid handig. We zien daarom op verkoopafdelingen gemiddeld meer (oranje) focus op doel en resultaat dan op bijvoorbeeld financiële afdelingen. Daar ligt de nadruk meer op betrouwbaarheid, regels, transparantie en het correct volgen van procedures (blauw). De attitude van de medewerkers in deze functies zal ten aanzien van HNW-maatregelen dan ook sterk verschillen.

#### Drijfveren Nederlandse bedrijfsleven

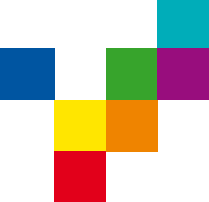
Welke drijfveren hebben de overhand binnen organisaties? Gekeken naar de deelnemers aan het onderzoek, als representatieve steekproef van alle bedrijven die HNW hebben ingevoerd, is grofweg eenderde positief over HNW, eenderde is uitgesproken negatief en eenderde is minder uitgesproken en min of meer neutraal. Figuur 2 toont de verhouding tussen de drijfveren in de profielen van alle deelnemers in alle Nederlandse organisaties die deelnamen aan het onderzoek, vertaald naar de houding ten opzichte van HNW.

*Figuur 2*  
Verdeling van drijfveren in het profiel (gemiddeld over de 1691 profielen van respondenten uit 23 deelnemende organisaties die de vragenlijst volledig invulden) en hun houding ten aanzien van HNW.



#### *Eén op drie is positief*

- 32% van de onderzochte populatie bestaat uit oranje en gele drijfveren. Mensen met een voorkeur voor deze drijfveren zijn positief gestemd over HNW en maken van HNW-faciliteiten daadwerkelijk gebruik
- 28% van de onderzochte populatie bestaat uit blauwe en paarse drijfveren. Mensen met een voorkeur voor deze drijfveren zijn negatief over HNW en maken minder of nauwelijks gebruik van HNW-faciliteiten
- Drijfveren die minder uitgesproken of neutraal zijn over HNW en de faciliteiten matig tot gemiddeld gebruiken (rood, groen en turkoois), vertegenwoordigen 40% van de onderzochte populatie.



### **Aanbevelingen: inspelen op (sub)cultuur en functie**

Als men de acceptatie van HNW wil bevorderen, is een cultuurverandering niet de meest geëigende weg, tenzij ook de aard van het werk en/of de dynamiek van de omgeving hierom vragen. Of, zoals een vertegenwoordiger van het Ministerie van Justitie het verwoordde: *'Ik moet er niet aan denken dat onze rechters niet uiterst zorgvuldig, transparant en volgens de regels (blauw) hun werk zouden doen.'*

### **Aanpak op maat**

Omdat drijfveren en daaruit voortvloeiende meningen van medewerkers in verschillende subculturen verdeeld zijn, doe je als organisatie met een uniforme uitrol van HNW altijd een deel van je mensen tekort. Waar de huidige HNW-insteek vaak niet goed aansluit bij de behoefte van mensen die hechten aan structuur en veiligheid, geldt het omgekeerde voor mensen met de behoefte aan vrijheid en resultaat. Organisaties die HNW-maatregelen terugdraaien frustreren hun sterk-geel en -oranje-gedreven medewerkers die nieuw verworven vrijheden weer moeten inleveren. Het verdient dan ook aanbeveling de uniforme aanpak in te ruilen voor een aanpak op maat. Neem daarbij de drijfveren van afdelingen, teams of individuen als uitgangspunt.

### **HNW is een proces**

HNW is geen project maar een proces waarin het afstemmen van organisatiedoelen met de belangen van werknemers centraal staat, ondersteund door de technische en fysieke mogelijkheden. Als HNW niet overal even goed werkt, maak dan gericht aanpassingen binnen die organisatieonderdelen waar het niet goed loopt en laat situaties waar het wel werkt ongemoeid.

## ■ 4 Stop met sturen, start met (ver)leiden

Een veelgehoorde opvatting is dat de ondersteuning door management en cultuur van groot belang is voor een succesvolle 'landing' van HNW in de organisatie. Het onderzoek laat zien dat het HNW-gedrag, voor zover dat wordt bepaald door iemands drijfveren, niet verandert onder invloed van het management of de cultuur.

### *Management geen effect op gedrag*

In figuur 3 is te zien dat mensen die vanuit hun drijfveren (oranje en geel) positief denken over HNW niet nóg meer HNW-gedrag gaan vertonen als hun manager of de cultuur dat stimuleert. Andersom heeft dergelijke stimulatie ook geen effect op paars- en blauw-gedreven mensen die gemiddeld negatief zijn over HNW. Zij gaan niet meer flexibel werken door aanmoediging van hun manager. Sterker nog, stimulatie pakt soms zelfs contraproductief uit. Zo gaan sterk resultaatgedreven medewerkers (oranje), die positief zijn over HNW, juist minder thuis- en telewerken als dit wordt gestimuleerd. Oranje wil zich graag onderscheiden van 'de massa'. Waar HNW gemeengoed wordt is het daarom minder interessant omdat 'iedereen' het doet. Ook sterk (blauw-) structuur-gedreven mensen gaan (nog) minder op wisselende werkplekken werken als dit door hun manager wordt gestimuleerd (bij hen gaan 'de hakken nog dieper in het zand').

REGRESSIEANALYSE	INVLOED CULTUUR OP HNW-GEDRAG				INVLOED MANAGEMENTSTIJL				
	HNW-gedrag	Paars	Blauw	Oranje	Geel	Paars	Blauw	Oranje	Geel
Gebruik ICT	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Diversiteit thuis/telewerk	○	○	-	○	○	○	○	○	○
Thuis/telewerk %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Activiteitgerelateerd werken	○	○	○	○	○	-	○	○	○
Flexibele werktijden	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
		BLIJFT EVEN NEGATIEF		BLIJFT EVEN POSITIEF		BLIJFT EVEN NEGATIEF		BLIJFT EVEN POSITIEF	

*Figuur 3*  
Invloed van de stimulatie van HNW-gedrag via het management en de cultuur.

- Niet significant
  - +
  -
- Positieve reactie – significant  
Negatieve reactie – significant

### *Management wel invloed op kpi's*

Daar waar stimulatie via management en cultuur niet leidt tot meer HNW-gedrag, heeft dit wel een duidelijk significant én direct effect op de kpi's. Een manager met een transformatie-stijl van leidinggeven stimuleert mensen, spreekt vertrouwen uit, laat ruimte voor eigen keuzes, geeft complimenten en feedback, maar maakt ook duidelijk wat er wordt verwacht en ziet toe op het nakomen van afspraken. Dat wil overigens niet zeggen dat deze managers altijd aardig zijn en veel vrijheid geven, maar wel dat zij goed kijken en luisteren naar wat individuele werknemers nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen en deze behoefte van de werknemer centraal stellen. Medewerkers onder leiding van een manager met deze managementstijl scoren hoger op taakprestatie (het effectief en efficiënt behalen van doelen) en zijn beduidend positiever over hun werkgever dan medewerkers met managers die laag scoren op de transformatie-stijl. De winst die hiermee wordt behaald in de kpi's wordt echter niet gemedieerd door flexibilisering/HNW, maar houdt direct verband met de wijze van aansturing. Met andere woorden; dit effect doet zich voor in zowel de klassieke kantoorsetting als in een flexibele werkomgeving en is dus 'HNW-onafhankelijk'.

### Aanbevelingen: transformationeel leidinggeven

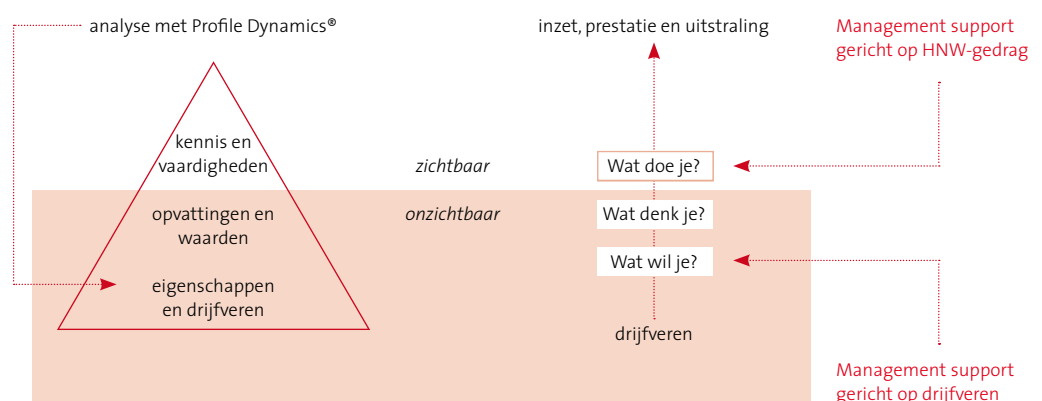
Het is managers af te raden over te gaan tot drastischere middelen en maatregelen om onwillige medewerkers alsnog tot HNW-gedrag te bewegen, zoals bijvoorbeeld het verplicht stellen van een bepaalde mate van thuiswerk. Hoewel druk of dwang tot HNW-gedrag van mensen op de korte termijn kan leiden tot enig beoogd effect (meer flexwerk en minder kosten) kan dit ten koste gaan van de motivatie van de werknemer.

Diverse studies (o.a. McClelland, 1973) laten zien dat de motivatie van medewerkers juist een belangrijke factor is voor het succes van organisaties op de langere termijn. demotivatie van personeel kan negatief doorwerken in de prestaties. Hoewel dwingen op korte termijn kostenvoordeel kan opleveren, heeft het een negatief effect op de motivatie van medewerkers hetgeen op langere termijn ten koste kan gaan van het resultaat. Kortom, houd HNW optioneel en vermijd maatregelen die medewerkers 'dwingen' tot flexibel werken.

### Investeer in kwaliteit van het management

Wees zeer kritisch op (trainingen voor het) management en (cultuur)programma's die tot doel hebben het HNW-gedrag van medewerkers te bevorderen. Organisaties die investeren in programma's die primair zijn gericht op HNW-gedrag, kunnen hun geld beter besteden. Investeer daarentegen in de kwaliteit van het management en selecteer en train managers op hun vaardigheden als transformationeel leider die de werknemer centraal stelt. Deze stijl van leidinggeven sluit aan bij wat mensen willen en nodig hebben en draagt bij aan een transformatie waarin het belang van werknemers en organisatie zoveel mogelijk parallel lopen. Transformationele leiders nemen maatregelen die passen bij wat mensen leuk en belangrijk vinden, zodat ze worden verleid tot gedrag dat ze plezierig vinden (zie figuur 4).

Figuur 4  
Effectieve beïnvloeding





## ■ Van Nieuw naar Beter Werken

We moeten constateren dat Het Nieuwe Werken niet voor iedereen werkt. In het oude plaatje komt een deel van de mensen wel, maar ook een deel niet tot zijn recht. Er worden dan altijd mensen onnodig gehinderd in hun werk en organisaties halen niet hun gewenste doelen. De verleiding is om terug te grijpen naar het bekende en een deel van de mensen dan maar weer op de traditionele manier te laten werken, om maatregelen dan maar door te drukken, of om HNW in zijn geheel terug te draaien. Beter is het te zoeken naar maatregelen die ook aanslaan bij de minder positief gestemde populatie en rekening te houden met de intrinsieke behoeften van alle medewerkers.

Door geen geld te verspillen aan (HNW-)maatregelen die weinig tot niets opleveren, kunnen organisaties veel besparen. Daarnaast is er veel te winnen bij de investering in kwaliteit van het management en de cultuur van de organisatie, maar verrassenderwijs niet door te sturen op meer HNW-gedrag bij medewerkers. Organisaties die de medewerker centraal stellen, die uitgaan van de behoefte van de medewerkers en deze zoveel mogelijk ondersteunen in hun functioneren, worden hiervoor beloond met hardwerkend en gemotiveerd personeel. Het werken met drijfveren biedt hiervoor een uitstekend uitgangspunt.

HNW is een nieuwe weg die we zijn ingeslagen en waaraan nog van alles aan te passen en te verbeteren valt. Niet als een project met een ideaalplaatje als eindpunt, maar als een fase in een langetermijnontwikkeling of een stap in een proces naar verbeterde verhoudingen tussen organisatie en werknemer. Een stap in de ontwikkeling naar een betere manier van werken die aansluit bij de behoefte van iedere medewerker.

### ■ Wilt u meer informatie?

Amygdala B.V. / Profile Dynamics®  
I [www.profiledynamics.com](http://www.profiledynamics.com)  
E [office@profiledynamics.nl](mailto:office@profiledynamics.nl)  
T 036-5465243

Profile Dynamics® is een geregistreerd handelsmerk van Amygdala B.V. dat gevestigd is in Almere. Andere hier gebruikte bedrijfsnamen, productennamen en bedrijfslogo's zijn handelsmerken of geregistreerde handelsmerken van hun respectieve eigenaars.

### Over Profile Dynamics

Voor het meetbaar maken van drijfveren en persoonlijkheid heeft Profile Dynamics een methode ontwikkeld die organisaties meer grip geeft op 'de factor mens' en die inzichtelijk maakt waarom mensen doen wat ze doen, waar ze energie van krijgen en welk type werk en omgeving bij ze past. De Profile Dynamics® instrumenten vinden hun oorsprong in het gedachtegoed van de Amerikaanse docent psychologie dr. Clare W. Graves. Hij onderscheidde zeven intuïtief herkenbare waardensystemen die het denken en doen van mensen bepalen. De affiniteit die we hebben voor deze waardensystemen verschilt van mens tot mens. De zeven drijfveren en de daarmee samenhangende waarden en gedrag worden aangegeven met elk een eigen kleur. De drijfveren ontwikkelen zich in een spiraal die pendelt tussen individueel en meer omgevingsgericht. Zo is men in de paarse groep veilig en geborgen, maar als individu onzichtbaar. Hieruit ontwikkelt zich de rode behoefte om zich te onderscheiden en respect te verdienen met macht en kracht, hetgeen leidt tot agressieve chaos die beteugeld moet worden met blauwe orde en structuur, en zo verder. In deze hiërarchie worden de eerdere drijfveren begrepen door de latere, maar omgekeerd is dat niet zo.

De methodiek kent een breed scala aan toepassingen op individueel, team- en organisatieniveau. Naast een persoonlijke drijfverenanalyse is er een 360-graden feedback, een module voor competentie management en zijn er tools voor het werken met teams en organisatieculturen. Profile Dynamics werkt met gecertificeerde trainers en consultants, die zijn gespecialiseerd in de achterliggende methodiek en de inzet ervan binnen organisaties. Voor de doeleinden van het TNO onderzoek is gebruik gemaakt van de Profile Dynamics® individuele vragenlijst, waarbij alleen gebruik gemaakt is van de expressie-vragen.

Er is een uitgebreid netwerk van gecertificeerde trainers en consultants, die zijn gespecialiseerd in de gerichte inzet van Profile Dynamics binnen organisaties, en die trainingen en workshops bieden waarbij zij gebruik maken van de verschillende instrumenten uit de Profile Dynamics toolbox.

### 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.

### Over het onderzoek

De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op de dataset afkomstig uit een TNO onderzoek dat in samenwerking met Profile Dynamics® heeft plaatsgevonden. Een deel van de resultaten uit dit onderzoek is eerder beschreven in de rapportage: Blok, M., Verbiest, S., Kleij, van der R., Aarts, O., & Kuipers, W. (2014) Het Nieuwe Werken in relatie tot persoonlijke drijfveren van medewerkers. Hoofddorp: TNO. Publ. Nr. R10067/ 060.01623.

Copyright © Profile Dynamics, 2014. Alle rechten voorbehouden.

De informatie in deze whitepaper is met zorg samengesteld. Toch kan Profile Dynamics geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze whitepaper.

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Profile Dynamics verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm.

### Bronvermelding

McClelland, D.C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, 28, 1-14

Van der Meulen, N. (2014). *De staat van Het Nieuwe Werken: Resultaten van de nationale HNW Barometer 2013*. Erasmus@work.

Blok, M., Verbiest, S., Kleij, van der R., Aarts, O., & Kuipers, W. (2014) *Het Nieuwe Werken in relatie tot persoonlijke drijfveren van medewerkers*. Hoofddorp: TNO. Publ. Nr. R10067/ 060.01623

R van der Kleij, M Blok, O Aarts, P Vos, L Weyers  
*Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie*  
Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 29 (1), 63-82