

Dit artikel is verschenen eind november 2010 bij DeCommunicatieDesk (Kluwer) <http://www.decommunicatiedesk.nl/>, een online site voor communicatie professionals.

Drijfveren op organisatieniveau

Het drijfverenprofiel van een organisatie geeft direct aanwijzingen voor een mogelijke onbalans in de besturing. Als bepaalde drijfveren sterk overheersen, krijgen bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering mogelijk te weinig aandacht en andere aspecten juist teveel. Zijn een of twee drijfveren te sterk overheersend, dan kun je de cultuur beïnvloeden door interventies uit een andere drijfveer die tegenwicht geven. Zo breng je de nodige balans terug. Want alle zes drijfveren zijn nodig om een organisatie goed te besturen.

Samenvatting

Als na een drijfverenanalyse (cultuuranalyse) in een team de vraag wordt gesteld 'wat zullen jullie meer of minder moeten doen' valt het kwartje over het algemeen redelijk snel en kunnen interventies worden benoemd.

Binnen de organisatie kunnen verschillende afdelingen (sterk) van elkaar afwijkende drijfverenpatronen vertonen. Dit kan leiden tot conflicterende subculturen. Het is ook niet zo vreemd dat er spanningen bestaan tussen sales en backoffice, ze hebben gewoon een andere primaire drijfveer. Dat is juist goed, als je het maar van elkaar weet. Dan kun je de drijfverenpatronen zonder (voor)oordelen met elkaar bespreken en samen kijken wat er nodig is om een werkbare balans te zoeken.

ARTIKEL

Elke medewerker heeft zijn individuele drijfverenpatroon dat mede bepaalt hoe hij zich in de werksituatie concreet gedraagt. Uit de individuele drijfverenpatronen kun je niet alleen een teamprofiel destilleren, maar ook een drijfverenprofiel van de hele organisatie

Eigenlijk verschilt het opstellen van een drijfverenprofiel van een organisatie niet zoveel met het opstellen van een teamprofiel. Als je alle drijfveren van de mensen in een organisatie in kaart hebt gebracht, kun je een groepsprofiel van de hele organisatie maken. Je krijgt dan een gemiddeld profiel. Is een organisatie sterk blauw, dan weet je dat je te maken hebt met een risicomijdend bedrijf dat sterk gestructureerd werkt. Heeft het bedrijf een overwegend oranje profiel, dan is het sterk resultaatgericht, opereert het commercieel en wil het zijn doelen bereiken. Je kunt net als bij teams aan het profiel zien aan welke aspecten de organisatie (te) veel of juist (te) weinig aandacht besteedt. Als een organisatie zich daar bewust van is, kan het er rekening mee houden en waar nodig actie ondernemen.



***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).*

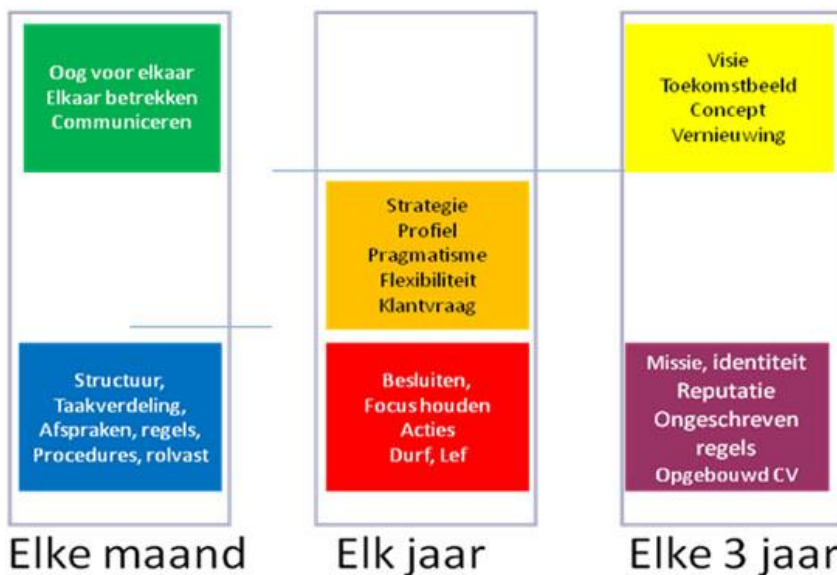
Tot eind 2009 werkte Janny den Bakker bij ING, de laatste jaren als senior organisatie & change consultant. Daar heeft zij veel ervaring opgedaan met organisatieverandering, zowel met organisatie-inrichting als met het beïnvloeden van cultuur en het gedrag van managers en medewerkers.

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)".

www.denbakkerconsultancy.nl

Driestappenmodel

Een handig model om balans te brengen in de besturing van organisaties is het driestappenmodel uit Figuur 1:



Figuur 1: Het driestappenmodel voor de besturing van organisaties ontwikkeld door Management Drives.

Voor de aansturing van de organisatie is nodig dat je aandacht besteedt aan de zes aspecten van figuur 1 – oftewel aan de zes drijfveren.

Elke drie jaar

Doordat de wereld om ons heen sterk verandert, is het nodig om zeker om de drie jaar te kijken of de missie en de visie nog steeds up to

date zijn.

- Paars: Een duidelijk missie en identiteit maakt dat mensen zich met hun bedrijf kunnen identificeren. Dat ze betrokken zijn bij het bedrijf en het product. Dat ze trots zijn om bij het bedrijf te werken.
- Geel: Een gedeelde visie is belangrijk om richting te geven. Is de richting waarin het bedrijf zich verder wil ontwikkelen eenmaal vastgesteld, dan geeft het richting aan alle activiteiten en beslissingen die genomen moeten worden. Men weet waar het bedrijf op de langere termijn naar toewerkt.

Elk jaar

- Oranje: Jaarlijks moet goed worden bekeken of de strategie die gevolgd wordt nog steeds de beste is. Is er misschien onder invloed van de markt en concurrentie bijstelling nodig? Uitgaande van de vastgestelde missie en visie stel je de strategie van het bedrijf vast of bij.
 - Hoe gaan we het aanpakken om daar te komen waar we over een paar jaar willen staan?
 - Wat wordt/is/blijft onze strategie?
 - En hoe profileren we ons dan op de markt?
 - Op welke wijze vullen we de vraag van de klant in?
 - Hoe onderscheiden we ons?
- Rood: Vaak is het moeilijk duidelijke keuzes te maken en focus aan te brengen. De omgeving verandert snel en je wilt immers geen kansen missen? Dat verklaart voor een deel de enorme hectiek die in sommige bedrijven heerst. Rood is nodig om duidelijke besluiten te kunnen nemen, om focus aan te brengen.
 - Waaraan gaan we het komend jaar wel en niet werken, gezien de vastgestelde richting en strategie?
 - Waar liggen de prioriteiten?
 - Wat doen we dus niet!
 - En hoe houden we elkaar aan die afspraken?

Elke maand

Blauw en groen zijn de drijfveren die de interne processen sterk sturen in het dagelijkse werk. Door elke maand vanuit deze drijfveren aandacht aan de besturing te geven komen vragen aan de orde als:

- Blauw:
 - Hoe organiseren we het?
 - Hoe verdelen we de taken die we gezien de prioriteiten moeten doen?
 - Welke afspraken maken we?
 - Hoe richten we onze processen in?
 - Welke procedures hanteren we?
 - Hoe borgen we kwaliteit en continuïteit?
 - Hoe gaan we met risico's om?
- Groen:
 - Hoe betrekken we iedereen bij wat we aan het doen zijn?
 - Hoe zorgen we voor een goede samenwerking in het bedrijf?
 - Hoe binden we onze medewerkers aan ons?

Is de organisatie in balans?

Het drijfverenprofiel van een organisatie geeft direct aanwijzingen voor een mogelijke onbalans. Als in een organisatie bepaalde drijfveren sterk overheersen, is het zeker goed om te kijken of aan alle aspecten van de bedrijfsvoering wel voldoende aandacht wordt gegeven. Mogelijk krijgen bepaalde aspecten te weinig aandacht en andere aspecten juist teveel. Er dient een bepaalde mate van balans te zijn.

Knaloranje onderneming

Een internetbedrijf was de laatste jaren sterk gegroeid. Er waren veel mensen bij gekomen en onder invloed van de ontwikkelingen ook veel nieuwe taken. Die nieuwe taken werden er in het begin vaak eerst bijgedaan en gingen vervolgens groeien. Na verloop van tijd bleek dat ze niet altijd op de juiste plaats waren belegd. De organisatie werd minder efficiënt en moest opnieuw goed gestructureerd worden.

Bij mijn eerste kennismaking vroeg ik: wat is eigenlijk jullie missie en jullie visie op hoe het er over enkele jaren uitziet op de markt en wat dat voor jullie betekent?

Ik had te maken met een sterk oranje/gele organisatie. Het antwoord luidde dan ook dat iemand uit het team daar een paar sheets over had ontwikkeld en dat we dat makkelijk in een uur zouden kunnen aftikken. Mijn opmerking 'dat zoiets wel wat meer tijd kost' werd niet omarmd: "we reddden dat wel in één, hooguit twee uurtjes". Onder invloed van de oranje drijfveer werd het proces om te komen tot een gezamenlijke missie/visie sterk onderschat.

Elk lid van het team had wel een beeld van wat de missie zou moeten zijn en waar het bedrijf over drie jaar zou moeten staan, gezien de marktontwikkelingen. Alleen: het was geen gezamenlijk beeld. Bij de eerste discussie bleek al dat er veel interpretatieverschillen waren. In deze organisatie was weinig groen. Men had de beelden niet met elkaar gedeeld, daar was nooit tijd voor.

Het bleek niet mogelijk om het in één of twee uur met elkaar eens te worden. Er is in een aantal rondes met elkaar over gesproken. Uiteindelijk heeft het heel wat tijd in beslag genomen om tot een gezamenlijke missie en visie te komen. Dat vergde veel meer overleg en het delen van denkbeelden. De oranje/gele organisatie besteedde daar niet zoveel aandacht aan. Het proces had een prachtig bijkomend effect: men ging zich wel meer één team voelen.

Cultuur beïnvloeden door interventies

Door goed te analyseren wat er nodig is in de organisatie kunnen interventies worden benoemd. Als na de cultuuranalyse in een team de vraag wordt gesteld 'wat zullen jullie meer of minder moeten doen', dan valt het kwartje over het algemeen redelijk snel

Geel/groene overdrive

Zo kan het in een organisatie die sterk geel/groen is bijvoorbeeld nodig zijn om meer blauw of meer rood aan te brengen. Bijvoorbeeld door:

- elkaar meer aan te spreken op het nakomen van afspraken;
- zaken duidelijker te stellen;
- sneller door te pakken;
- nee durven te zeggen;
- te kappen met het oneindig door blijven discussiëren zonder dat er besluiten worden genomen;
- een realistisch beeld te scheppen van de urgentie van zaken;
- het inperken van het iedere keer komen met nieuwe, andere inzichten. Een organisatie moet op een gegeven moment keuzes maken omdat ze verder moet.

Groen/blauwe overdrive

In een organisatie die sterk groen/blauw is kan het gaan om

- meer efficiency aanbrengen in de werkwijze;
- goedkoper werken/inkopen met behoud van kwaliteit;
- meer werken in de geest van de regels in plaats van naar de letter;
- iets meer pragmatisch zijn;
- meer denken vanuit de strategie en de doelen;
- resultaatgericht werken;

- lef hebben om iets gewoon uit te proberen;
- durven delegeren binnen kaders;
- laten zien aan de buitenwereld wat tot stand is gebracht;
- doelen stellen en daar gestructureerd naar toe werken.

Groene overdrive

Zit een organisatie in de 'overdrive' van haar primaire drijfveer, bijvoorbeeld als er een overmatige aandacht en ruimte voor de groene drijfveer is, dan is het belangrijk om dat te verminderen. Bijvoorbeeld door:

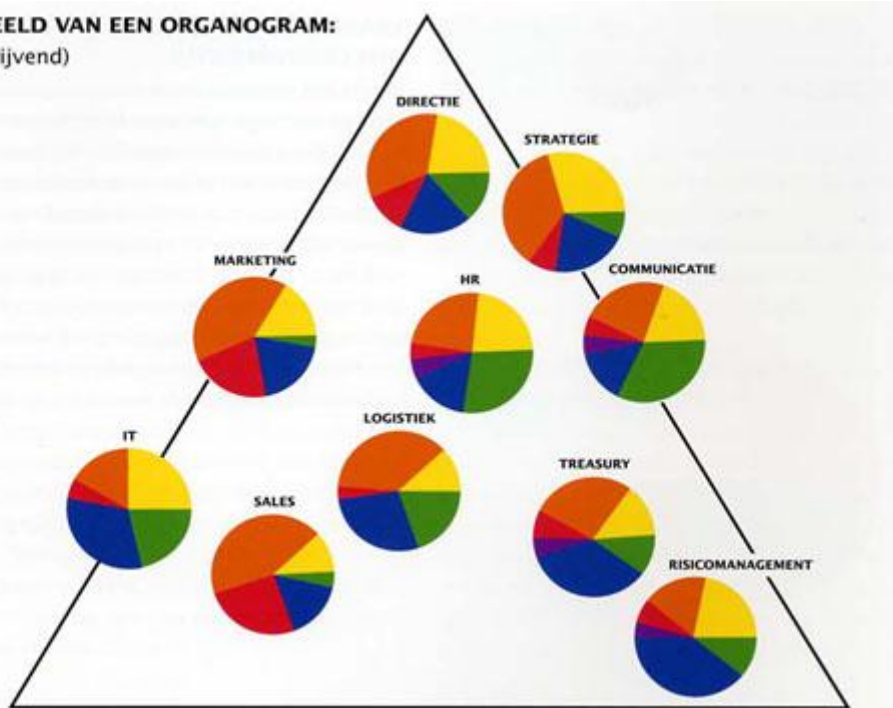
- fouten niet meer te bedekken met de mantel der liefde;
- niet altijd over alles consensus te willen bereiken;
- niet iedereen hoeft overal over mee te praten;
- minder klagen of non-verbaal protesteren;
- de individuele mens niet altijd boven afspraken en regels te stellen.

Het zijn maar een paar voorbeelden.

Conflicterende subculturen

Als we kijken naar het drijfverenprofiel van een gehele organisatie, dan komen we uit op een gemiddelde. Op zich heel nuttig voor analyses en het benoemen van sterkten en zwakten van de organisatie. Maar het heeft ook nadelen. Binnen organisaties bestaan namelijk subculturen. Door alleen uit te gaan van het profiel van de gehele organisatie worden de verschillen in culturen binnen een organisatie weggevlakt. En juist die verschillen zijn uitermate belangrijk voor het goed begrijpen van het functioneren van de organisatie. Vergelijk de teamdrijfverenpatronen van de afdeling Communicatie, van de afdeling Marketing en van de afdeling Risicomanagement maar eens in Figuur 2:

EEN VOORBEELD VAN EEN ORGANOGRAM:
(niet voorschrijvend)



Figuur 2: Subculturen in organisaties.

(Bron: Brochure "Denkt u dat mensen gedreven worden door hun manager? Wij niet." Uitgegeven door Management Drives Houten)

Elk team heeft zijn eigen groepsprofiel en vormt daarmee een eigen subcultuur (zie ook het artikel "Drijfveren in het team: en het beste team is..." op de site). Die subculturen kunnen sterk verschillen. Toch moeten die teams met verschillende subculturen in de organisatie met elkaar

samenwerken. Het is in dat licht niet vreemd dat er spanningen bestaan tussen sales en backoffice.

Schurende samenwerking

Als de samenwerking tussen teams met verschillende subculturen niet goed functioneert, komt er zand in de raderen van de organisatie. De efficiency gaat achteruit, men werkt langs elkaar heen, werkt elkaar tegen of begrijpt elkaar niet goed, waardoor miscommunicatie ontstaat met alle gevolgen van dien. Mensen mopperen op elkaar. "Zij (van planning) plannen inefficiënt. Daardoor moeten wij (in de werkplaats) weer wachten op onderdelen en halen wij de afleverdata niet." Afijn,... je kunt je er veel bij voorstellen.

Ook over samenwerken denken de verschillende subculturen anders. Alleen al omdat de interpretatie van woorden, zeker die van containerbegrippen, per drijfveer verschilt. In Het grote Drijfverenboek werkt Hans Versnel een aantal voorbeelden uit van de verschillende interpretaties van containerbegrippen. Zo vatten de zes verschillende subculturen/drijfveren het woord 'samenwerking' als volgt op:



*Figuur 3: Subculturen denken verschillend over samenwerken.
(Bron: Hans Versnel, Het grote drijfverenboek, p. 127.)*

Ook hier geldt weer: als je binnen organisaties laat zien waar deze effecten door ontstaan (verschillende drijfverenprofielen/subculturen), dan kun je ze zonder (voor)oordelen met elkaar bespreekbaar maken en samen kijken wat er nodig is om daarin verandering te brengen:

- Financiën moet nu eenmaal strak volgens de regels werken.
- Operations moet het werk efficiënt organiseren, omdat ze sterk op de kosten worden

gestuurd.

- Sales moet zich in de positie van de klant verplaatsen en op verkoopresultaat gericht zijn.
- Als de afdeling Risk & Compliance dezelfde cultuur zou hebben als de Salesafdeling, dan zou dat nogal wat ongewenste effecten met zich meebrengen.

Het gaat er om over en weer begrip te creëren en een werkbare balans te zoeken. Drijfverenprofielen maken het tastbaar, visueel inzichtelijk en zonder oordelen bespreekbaar.

Meer informatie:

Cor Keijser & Stephan van der Vat, *Drijfveren in de praktijk*. FT Prentice Hall, 2009.

- Hans Versnel, *Het grote drijfverenboek*. FT Prentice Hall, 2008.
- www.denbakkerconsultancy.nl

Zie ook:

- [Drijfveren hebben de macht](#)
- [Drijfveren binnen het team: en het beste team is ...](#)
- [Drijfveren herkennen en er op inspelen](#)
- [Drijfveren op organisatieniveau](#)