

Drijfveren als motor van verandering

Procesdenken en het belang van drijfveren

VAN AFDELINGSGEWIJS NAAR PROCESGERICHT WERKEN

Van oudsher heeft het denken in afdelingen en verticale aansturing in organisaties een plek verworven in de bedrijfsvoering. Afdelingen zijn uitgegroeid tot groepen met een eigen werkwijze en cultuur. De afstemming van de werkzaamheden tussen de verschillende afdelingen vindt in deze klassieke aansturing plaats via het managementteam.

In organisaties waar Leanmanagement wordt geïntroduceerd wordt de aandacht van de afdelingen verschoven naar het product of de dienst dat zijn weg vindt door de organisatie naar de klant. Hierin staat de manier waarop mensen met elkaar samenwerken centraal. Niet de eigen afdeling, maar het te realiseren product of dienst geeft hierbij richting aan de werkwijze.

Het zijn de medewerkers in dit proces die samen zorgen voor datgene waar de klant om vraagt. Maar *samen werken* in een proces is nog geen *samenwerken*.

Procesbetrokkenen zijn vaak verdeeld over de hele organisatie: van KCC, Beleid, Verhuurmutatie tot Financiën. Deze afdelingen hebben een eigen cultuur, een eigen werkwijze en zelfs taalgebruik, die duidelijk wordt bij het willen verbeteren van de processen die over afdelingen heen gaat. Alleen al de doelstelling “klantgericht willen werken” kan heel verschillend worden uitgelegd: KCC wil graag dat de klant zo snel mogelijk wordt geholpen. Beleid vindt dat er goed moet worden onderzocht of aan een bepaalde klantvraag kan worden voldaan en wil liever extra tijd. Financiën vindt het klantgericht als er uniforme regels zijn die voor iedereen gelden.

DE WERKING VAN DRIJFVEREN

Verschillen komen voort uit de onderliggende drijfveren. Drijfveren geven richting aan gedrag en aan de motivatie om iets wel of niet te doen. Door inzicht in drijfveren zullen de verschillende medewerkers elkaars behoeften en taal beter begrijpen. Men is vaak niet gewend om van de afdeling te gaan en naar de ander toe te stappen om samen te zoeken naar verbetering. Door bewustwording van elkaars drijfveren wordt het mogelijk de communicatie en de samenwerking beter af te stemmen op de ander. Er wordt als het ware een gemeenschappelijke taal gecreëerd die als basis dient voor het gesprek om verbeteringen aan te brengen.

Kennis van de onderliggende drijfveren biedt bovendien de leidinggevende handvatten om effectiever aan te sturen. Waar wordt men door gemotiveerd, wat werkt demotiverend, waardoor krijgt men energie en hoe zet je iemand in zijn kracht?

Deze inzichten kunnen worden aangewend bij de verandering van het proces. Wanneer bekend is wat de aanwezige gedragspatronen zijn, kan ook worden bepaald in welke richting men bepaald gedrag zou willen veranderen zodat dit goed aansluit op het beoogde nieuwe werkwijze.

Drijfveren als motor van verandering

Procesdenken en het belang van drijfveren

Dat kan dus voor de een betekenen dat er meer overlegd moet worden of dat men elkaar al in een eerder stadium moet informeren. Voor de ander kan dit betekenen dat er een wijziging in afspraken en regels plaatsvindt en dat er samen wordt bepaald wat de nieuwe structuur zal worden.

LEAN EN DRIJFVEREN

Werken met drijfveren kan goed geïntegreerd worden binnen leantrajecten. Kennis van drijfveren kan als een motor fungeren om gedragsverandering in gang te zetten.

Om te bepalen welke drijfveren actief zijn, wordt van de procesbetrokkenen via een test gemeten welke drijfveren men heeft. Deze worden eerst individueel teruggekoppeld waarna een groepsessie volgt. Hierin worden de onderlinge profielen besproken zodat men bewust wordt van elkaars drijfveren en wat dit betekent in termen van gedrag en communicatie en de invloed die deze hebben op de onderlinge samenwerking. Hierbij wordt aandacht besteed aan hoe drijfveren elkaar kunnen versterken, maar ook welke spanning kan ontstaan.

Juist in een Leantraject zullen medewerkers die dit niet altijd gewend zijn met elkaar samenwerken. Kennis van eigen en elkaars drijfveren zal de samenwerking in het leanproject vergemakkelijken

Onze ervaring is dat als je van elkaar weet waar de behoefte van de ander ligt als het gaat om communicatie, informatie of structuur, men hierop bewuster gaat acteren waardoor er beter wordt samengewerkt.