



# drijfveren in de zorg



## zorg is mensenwerk, maar wat drijft al die mensen?

Zorg is mensenwerk. Soms lijkt het alsof alle energie gaat naar de mens die de zorg ondergaat. Maar hoe zit het met de mensen die de zorg verlenen? Wat drijft deze mensen, hoe blijven ze gemotiveerd om door te gaan, en ook vol te houden in lastige omstandigheden, bij hoge werkdruk, bij onderlinge fricties, bij reorganisaties en fusies?

Werken in de zorg is niet eenvoudig. Het vraagt vaak veel toewijding, maar ook veel aanpassingsvermogen. Het werk kan soms heel dwingend zijn, professionele maatstaven kunnen knellen, collega's maken het elkaar niet altijd makkelijk, en ook het management van zorginstellingen moet voortdurend veranderingen doorvoeren om bij te blijven in een snel veranderende sector.

Er zijn dus heel goede redenen om aandacht te geven aan een belangrijke vraag: wat drijft deze mensen?

Steeds meer organisaties raken ervan doordrongen dat niet alleen de competenties, maar ook de drijfveren van mensen belangrijk zijn voor goede prestaties en een goede werksfeer. Mensen zijn immers geen machines die alleen op hun vermogens bekeken moeten worden, mensen hebben hun eigen wil en hun eigen drijfveren.

In de zorg zijn tot nu toe veel minder drijfverenmetingen uitgevoerd dan in andere sectoren. Dat heeft te maken met de vraagstelling van de meeste drijfverentests, waarin werkers in de zorg zich niet herkennen. Maar het heeft ook te maken met het feit dat het werk in de zorgsector heel anders is dan veel ander werk. RealDrives Care&Cure (RDCC) is specifiek ontworpen voor toepassing binnen de zorgsector. RDCC wordt inmiddels voor tal van vraagstukken in alle zorgsectoren toegepast, en leidt steeds tot verhelderende beelden. Voor het individu, voor managers, voor teams, en tijdens reorganisaties en fusies. Inzicht in drijfveren blijkt een sleutel te zijn voor veranderingen waardoor dingen makkelijker en sneller gaan lopen.

### Wat zie je op een RDCC-uitslag?

- waar het iemand werkelijk om gaat, wat motiveert
- wat energie geeft, wat energie kost
- hoe gereageerd zal worden bij negatieve ervaringen
- welke communicatiestijl de voorkeur heeft
- welke leerstijl de voorkeur heeft
- wat de werkopvatting van de testkandidaat is
- in hoeverre die opvatting strookt met de drijfveren
- in hoeverre iemand zichzelf in zijn werk moet wegcijferen
- hoe iemand zijn management beoordeelt
- waar het management naar iemands gevoel op stuurt
- hoe iemand zijn collega's ziet
- in hoeverre iemand die collega's waardeert

Vanuit managementperspectief zijn de groepsuitslagen interessanter. Als je naar groepen kijkt, is zichtbaar:

- wat de groeps cultuur is
- welke leiderschapsstijl daarbij passend is
- of die groeps cultuur ook aangenaam gevonden wordt
- of binnen de groep grote variatie bestaat
- wat de werkopvattingen in de groep zijn
- welke aspecten in de groep van nature veel aandacht krijgen (energie geven)
- welke aspecten in de groep van nature weinig aandacht krijgen (blinde vlekken)
- hoe de groep de sturing door het management ervaart
- in welke aspecten het management de groep aanvult

# zorg vanuit het hart maar wel met verstand

## drijfveren en gedrag, waarom doen mensen wat ze doen?

Drijfveren hebben een enorme betekenis voor het gedrag, de energie en de effectiviteit van mensen. Het is dan ook niet vreemd dat alleen al in Nederland vele tienduizenden mensen tests hebben gedaan om hun drijfveren te leren kennen. Vooral in grote, professionele organisaties gebeurt dat dagelijks. Het blijkt een uiterst effectief middel om individuen en teams beter te laten functioneren, en het versterkt de binding tussen mens en organisatie. Organisaties die rekening houden met de drijfveren van hun medewerkers zijn immers veel aantrekkelijkere werkgevers.

Onze drijfveren geven betekenis aan wie we zijn en wat we doen. In veel werkomgevingen geldt, dat medewerkers in veel gevallen de ruimte hebben om hun werk zodanig vorm te geven dat het past bij hun voorkeuren en opvattingen. Anders gezegd: mensen kunnen hun werk een beetje aanpassen aan hun eigen drijfveren en wanneer ze de mogelijkheid krijgen doen ze dat ook!

In de zorg is dat vaak moeilijk. Werk in de zorg kent, naast een forse werkdruk, nogal dwingende professionele maatstaven waar iedereen zich aan te houden heeft. Veel ruimte voor persoonlijke invulling is er niet, en dat maakt het werk nog zwaarder. Daarmee is echter niet gezegd dat drijfveren voor zorg-organisaties irrelevant zijn, integendeel. Als het eigenlijke werk weinig ruimte laat voor de drijfveren van medewerkers, is het des te belangrijker dat de dingen rond het werk zodanig worden georganiseerd, dat ze energie geven in plaats van energie vreten. En dat is voor ieder mens, voor ieder team anders. RDCC metingen geven inzicht in hoe dat werkt en hoe je dat kan bewerkstelligen.

## de groeps cultuur is de oorzaak en de oplossing van veel problemen

Onder de noemer 'cultuur' gaan veel verschillende thema's schuil, zoals communicatiestijlen, werkopvattingen, manieren van samenwerken, de ruimte die mensen elkaar willen laten, en acceptatie van leiderschap. Niet zelden hebben degelijke problemen hun weerslag op de kwaliteit van werk en de productiviteit van groepen.

Veel van deze problemen hoeven echter geen verrassing te zijn. Ze zijn vooraf meetbaar en voorspelbaar, en bij veel te verwachten problemen zijn ook vooraf de do's en don'ts voor het management te formuleren. Daarvoor bestaat, fascinerend genoeg, geen vast recept. Wat in de ene situatie werkt, is in een andere situatie desastreus. Sommige groepen zijn bijvoorbeeld erg blij met goed uitgewerkte plannen, andere raken daarvan juist enorm geïrriteerd. Met RealDrives Care&Cure wordt niet alleen gemeten wat mensen drijft, maar ook welke professionele opvattingen men heeft, hoe men het management waarneemt, en hoe men met elkaar omgaat. Dit geeft een kleurrijk palet dat uiterst nuttig is bij fusies van bijvoorbeeld specialistenmaatschappen, maar ook van teams die care-functies uitvoeren.

Een RDCC drijfverenmeting kan veel problemen voorkomen of makkelijker oplosbaar maken.

De drijfveren van Graves worden wereldwijd gebruikt om drijfveren en cultuurpatronen aan te duiden. De makers van RDCC zijn de oudste en meest ervaren ontwikkelaars op dit gebied.

Ieder mens, maar ook iedere groep stelt bepaalde drijfveren voorop. Dat heeft grote implicaties voor het functioneren van teams en teamleden.



paars

De drijfveer die wil zorgen en bij wil dragen aan een gevoel van geborgenheid en veiligheid. Sleutelwoorden: dienstbaarheid, eenheid, zorgzaamheid.



rood

De drijfveer die streeft naar een eigen domein en snelheid maar ook felheid geeft. Sleutelwoorden: snel, alert, onverschrokken.



blauw

De drijfveer die streeft naar orde en zekerheid. Sleutelwoorden: duidelijkheid, discipline, betrouwbaarheid.



groen

De drijfveer die de menselijke maat nastreeft en onderlinge harmonie voorop stelt. Sleutelwoorden: gelijkheid, openheid, delen.



oranje

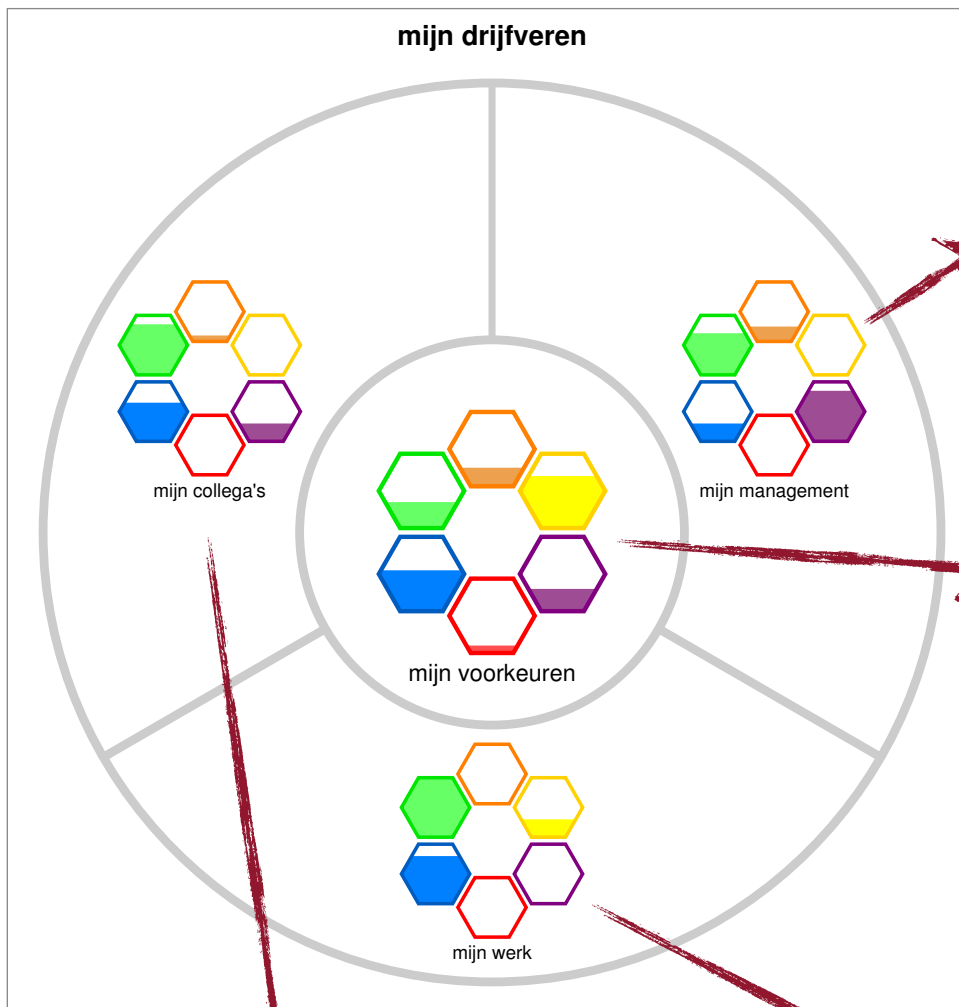
De drijfveer die streeft naar resultaten en vooruitgang. Sleutelwoorden: ambitie, doelgerichtheid, flexibiliteit.



geel

De drijfveer die in vrijheid wil analyseren en wil handelen vanuit inzicht. Sleutelwoorden: kennis, vrijheid, zelfsturing, visie.

# de drijfveren uitslag alles in één oogopslag



## Mijn management:

welk beeld heeft iemand van de mensen die hem of haar leiding geven? Wat vindt men kennelijk belangrijk, waar wordt op gestuurd? En soms veel belangrijker: waar is de leiding kennelijk niet mee bezig?

In het voorbeeld zien we een beeld van management dat nogal 'soft' is. De testkandidaat heeft duidelijk een voorkeur voor een veel rationelere stijl.

## Mijn voorkeuren:

hier worden de 'echte' drijfveren van iemand zichtbaar: wat drijft iemand, waar zit passie, emotie? Wanneer mensen werk mogen doen dat past bij de voorkeuren, dan geeft dat voortdurend energie. Werk en omgevingsfactoren die sterk afwijken van de voorkeuren zijn juist 'energievreeters'. Door het voorkeursdiagram te vergelijken met de andere drie diagrammen, ontstaat een beeld van de spanningen die iemand op zijn of haar werk ervaart.

In het voorbeeld zien we twee dominante drijfveren, geel en blauw. Dat duidt op een voorkeur voor een verstandelijke, rationele aanpak. Enig perfectionisme is deze testkandidaat niet vreemd.

## Mijn werk:

hier wordt de professionele opvatting van de testkandidaat zichtbaar: hoe kijkt iemand naar zijn of haar werk, welke aspecten van het werk vragen bijzondere aandacht, welke juist minder? In veel banen in de zorg is het werk heel dwingend. Tegelijkertijd zie je vaak dat mensen heel verschillende opvattingen hebben over wat de essentie van hun werk is. Dat kan tussen collega's weer tot spanningen leiden.

In het voorbeeld is zichtbaar dat de testkandidaat vindt dat het werk een grote mensgerichtheid en een grote precisie vraagt. Dat kost veel energie.

## Mijn collega's:

dit is een beeld van de waargenomen groeps cultuur. De vergelijking tussen 'mijn voorkeuren' en 'mijn collega's' geeft een indicatie van de mate waarin mensen ervaren dat zij zich moeten aanpassen aan de groeps cultuur waarin zij leven. Dit beeld wordt nog fascinerender wanneer met RDCC een groepsprofiel wordt samengesteld. Dan kunnen de gemiddelde drijfveren vergeleken worden met de waarneming die de groep van zijn eigen cultuur heeft. Vaak zijn de verschillen verrassend. In de zorg blijkt niet zelden dat eigenlijk niemand echt blij is met de cultuur die men zelf in stand houdt. Dat geeft vaak veel energie voor verandering.

In het voorbeeld zien we o.a. dat de collega's worden waargenomen als minder geel dan de testkandidaat. Dat indiceert dat de collega's worden waargenomen als mensen die zich vooral de vraag stellen of zij de dingen goed doen. De testkandidaat heeft meer aandacht voor de andere vraag: doen we de goede dingen?



# drijfveren in de zorg wat drijft mensen?

RealDrives Care&Cure (RDCC) is een aanpak gecombineerd met een meetinstrument om dingen voor mensen, die werken in de zorgsector, inzichtelijk en bespreekbaar te maken en in balans te brengen. De RDCC drijfverenmeting is speciaal voor de zorgsector gemaakt. De meting kost weinig tijd; een kwartier is voldoende om de drijfverentest te maken. Een RDCC uitslag plaatst het individu te midden van het werk, het management en de collega's. Je ziet hoe iemand zijn natuurlijke drijfveren steeds op spanning staan met de eisen die de omgeving en het werk stellen. Daarnaast voorziet RDCC ook in groepsuitslagen van teams, zodat zichtbaar wordt welke drijfveren en welke spanningen in teams zitten.

Met RDCC ontwikkelt u uw organisatiecultuur, uw medewerkers, teams en leiders. U verbetert en passant de betrokkenheid van mensen, de productiviteit van teams en krijgt grip op het ziekteverzuim en het behoud van mensen. U krijgt inzicht in de drijfveren van medewerkers en in hun kijk op de omgeving.



## RealDrives Care&Cure wordt toegepast bij:

**Leiderschapsontwikkeling:** Metingen met RealDrives Care&Cure brengen aan het licht dat iedere groep anders is. Iedere groep heeft zijn eigen kracht en zwakte waar het management rekening mee moet houden.

**Fusie en samenvoeging van teams:** Een fusie in de zorg is geen sinecure, zeker niet als groepen professionals in een fusieproces worden samengevoegd. Beslissingen om teams samen te voegen worden vaak op goede gronden genomen, maar na de beslissing blijken cultuurverschillen een belangrijk struikelblok te vormen. Samenwerking blijkt voortdurend spanningen op te leveren. Met RDCC kunnen fusieprocessen aanmerkelijk versneld worden, is in de praktijk gebleken.

**Interventies in minder goed lopende groepen:** In iedere organisatie zijn er groepen die 'niet lekker lopen'. Nagenoeg altijd is er dan sprake van een moeilijke match tussen mensen onderling, of een moeilijke match tussen mensen en hun werk.

**Procesverbeteringen:** Stug lopende processen kunnen soms technisch worden verbeterd, maar vaker is the human factor de oorzaak. Omdat ideeën over samenwerking en communicatie sterk verbonden zijn met drijfveren, levert een drijfverenmeting ook bij procesproblemen vaak een verhelderend inzicht.

**Cultuurverandering:** Culturen zijn te begrijpen als collectieve drijfverenpatronen. Groepsmetingen geven daarom een haarscherp beeld van dominante en ondergeschikte cultuurpatronen, zoals voorzichtigheid, streven naar gelijkheid, ambitie en conflict geneidheid.

**Retentie en vergroting van tevredenheid:** Wanneer er een grote spanning wordt waargenomen tussen de drijfveren van mensen en de manier waarop zij samenwerken of gestuurd worden, vergroot dit de kans op vertrek of ziekte van medewerkers aanzienlijk.

[www.rdcc.nl](http://www.rdcc.nl)

email: [info@rdcc.nl](mailto:info@rdcc.nl)