



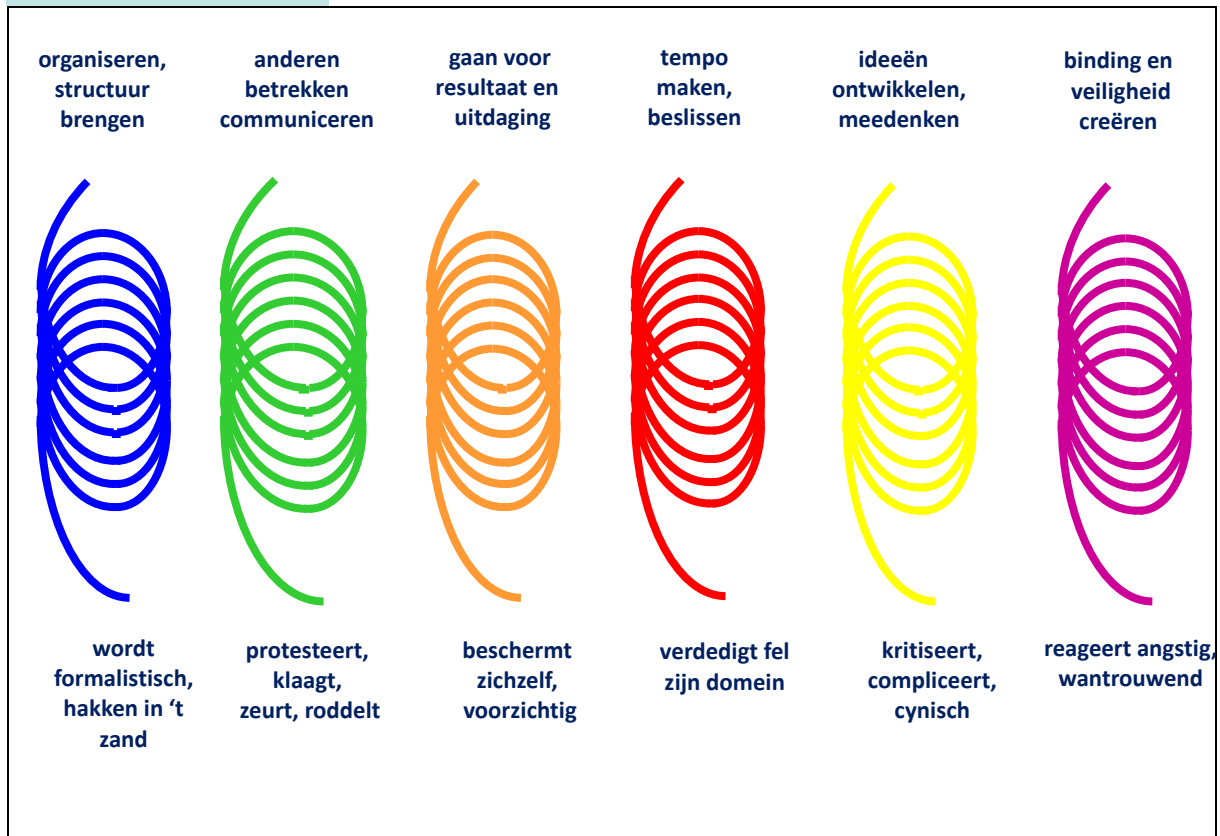
## **DRIJFVEREN TEN TIJDE VAN CRISIS**

In de afgelopen periode hebben zorgorganisaties onder grote druk indrukwekkende prestaties geleverd. Het is daarom interessant om met drijfverenonderzoek te kijken welke rol drijfveren spelen tijdens crisissituaties. RealDrives Care&Cure is een methodiek die zicht geeft op deze drijfveren en breed wordt toegepast in de zorg: van meer dan 10.000 medewerkers in de zorg zijn de afgelopen jaren de drijfveren in kaart gebracht met deze methodiek.

### **Drijfverenonderzoek**

RealDrives Care&Cure (RDCC) maakt gebruik van de laatste inzichten op het gebied van de psychologie van groepen en meet zes verschillende drijfveren. Iedere drijfveer kent z'n eigen stijl van negatief en van positief gedrag. RDCC maakt drijfveren inzichtelijk en het bijbehorende kleurenvocabulaire maakt ieders gedrag bespreekbaar en dat men over en weer zicht krijgt op elkaars drijfveren en het daarbij horende gedrag. In het onderstaande schema is het kleurenvocabulaire van RealDrives weergegeven en per kleur telkens een voorbeeld van positief proactief gedrag en negatief reactief gedrag.

# KOP LOP ERS



In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat in crisissituaties op de betrokken afdelingen een strakke aansturing gebruikelijk is. In termen van RealDrives kenmerkt de aansturing van de afdelingsmedewerkers zich tijdens crisis door een combinatie van blauw en rood: er is een duidelijke hiërarchie, er zijn heldere regels en richtlijnen en op basis daarvan worden doortastende besluiten genomen. Deze combinatie van blauw en rood valt over het algemeen goed bij een deel van de medewerkers op de werkvloer: de aansturing is helder en het team dat de crisis managet zorgt er voor dat de medewerkers optimaal worden gefaciliteerd. Kostte het aanvragen van bijvoorbeeld desk tops of infuuspompen normaal maanden, nu staan ze er binnen een paar uur. Zorgteams zijn vaak groen en deze blauwe aansturing, die zorgt dat ze optimaal worden gefaciliteerd, geeft deze teams rust en laat ze beter functioneren.

Een deel van de medewerkers echter – ongeveer een derde – heeft veel moeite met deze strakke aansturing. Zij zijn degenen met gele en/of oranje drijfveren. Zij ervaren deze blauw/rode sturing als



te dwingend en vinden dat ze te weinig ruimte krijgen voor de inbreng van een eigen visie en ideeën (geel); of ze hebben het gevoel dat ze in hun professie niet serieus worden genomen (oranje). En dat terwijl dit type medewerker bij uitstek in staat is om 'out of the box' te denken en creatieve oplossingen te verzinnen. Het gevaar bestaat dus dat door alle daadkracht er een vorm van kokerzicht gaat ontstaan doordat er niet geluisterd wordt naar medewerkers die interessante oplossingen die er wellicht toe doen aandragen.

#### *Crew Resource Management*

Aangezien dergelijke situaties zich ook vaak tijdens militaire operaties kunnen voordoen heeft men daar een aparte aanpak voor ontwikkeld, namelijk Crew Resource management (CRM). Dit CRM hamert op het herkennen en erkennen van de mechanismen zoals boven beschreven die optreden tijdens crisissituaties. *Crew Resource Management* beschrijft 7 belangrijke criteria voor het goed functioneren van een team. Deze criteria zijn één op één te gebruiken in crisissituaties. In de context van een crisis is het *omgevingsbewustzijn (situational awareness)* van belang: voortdurend bewust zijn wat er zich binnen en buiten het team afspeelt en kan gaan afspelen. Het vereist een bepaalde mate van alertheid voor zowel de 'buiten-' als de 'binnenwereld' en de match tussen beide. Oranje en gele drijfveren richten zich op de buitenwereld en groene en blauwe drijfveren op de binnenwereld.

De 7 belangrijke criteria van Crew Resource management :

- Omgevingsbewustzijn (*situational awareness*)
- Doel of opdracht analyseren en monitoren
- Assertiviteit
- Beslissen
- Aanpassen
- Communiceren
- Leiden



Daarnaast is *assertiviteit* van belang : het vermogen van een teamlid om op te komen voor zijn eigen mening/oordeel binnen de groep. Van teamleden wordt verwacht dat zij opkomen voor de informatie die zij van belang vinden. Maar de leidinggevende zal in de gaten moeten houden dat een ieder ook ruimte voor inbreng heeft, dus ook de teamleden met een meer oranje en/of gele drijfveren. Komen deze drijfveren evenwichtig in een team voor en krijgen ze ook de ruimte, dan is een belangrijke basis voor succes aanwezig. De leidinggevende heeft een centrale rol, niet alleen in het kader van CRM, maar op het terrein van het omgaan en vooral benutten van de verschillen in drijfveren.

Kortom, de combinatie van blauw en rood als drijfveren is een belangrijke basis voor het succesvol optreden tijdens een crisis en deze combinatie wordt gewaardeerd door een belangrijk deel van de medewerkers. De blauwe aansturing geeft de teams, die overwegend groen zijn rust en laat ze beter functioneren. Maar als men geen rekening houdt met het andere deel van de medewerkers die een oranje en/of geel profiel hebben, dan dreigt men hen uit te sluiten. Ze schieten dan in de negatieve modus: ze worden voorzichtig (negatief oranje), kritisch, cynisch (negatief geel) en veroorzaken problemen. Of anders gezegd: hun energie en ideeën worden niet benut. Hoe is dit tegen te gaan? In de eerste plaats kan men bij de aansturing van de afdeling rekening houden met meer diversiteit. Daarnaast kan ten aanzien van de teams op de werkvloer een benadering als CRM hulp bieden: het dwingt je na te denken over de onderstroom binnen het team en dat bespreekbaar te maken. Het vervolgens herkennen en erkennen van de verschillen in drijfveren bij de medewerkers zal al veel kou uit de lucht halen. De leidinggevende speelt hierbij een centrale rol. Op deze wijze krijgen medewerkers met een oranje en geel profiel weer de ruimte. Ze zullen zich gewaardeerd gaan voelen en de ideeën die ze aanbrengen kunnen zo maar uiterst nuttig zijn.

Drijfverenonderzoek kan op veel manieren in organisaties worden gebruikt en geeft een beeld van de onderstroom. Deze analyse van de rol van drijfveren tijdens crisis is een van de onderwerpen die een plaats heeft gekregen in een binnenkort te verschijnen publicatie over RealDrives in de zorg. Mocht u meer willen weten over RealDrives Care&Cure dan kunt u contact opnemen met Patricia Engelaar via [patricia@rdcc.nl](mailto:patricia@rdcc.nl) of Jaap Jan Brouwer via [jjbrouwer@koplopersindezorg.nl](mailto:jjbrouwer@koplopersindezorg.nl)

KOP  
LOP  
ERS