

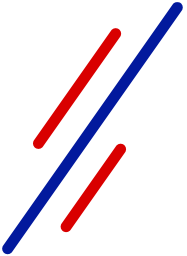
De cultuur van de zorg

Hoe geef je goede invulling aan (mede)zeggenschap?





Wie zijn wij?



Patricia Engelaar
Oprichter en directeur van CareDrives
(Drives & Cultures)



Romy Snoeijenbos
HR specialist Leiderschap, Talent en HR ontwikkeling
Isala



Herkennen jullie dit?

roddelen

gebrek aan
focus

waan van de dag

hakken in het zand

weinig
besluitvaardigheid

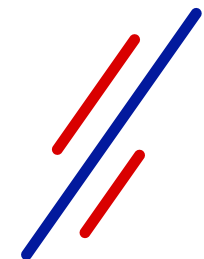
opportunisme

lange vergaderingen

protestgedrag

druk, druk, druk

klagen en zeuren





Hoe krijgen we het overal zo:

positieve energie

focus

werkplezier

lekker lopende processen

flow

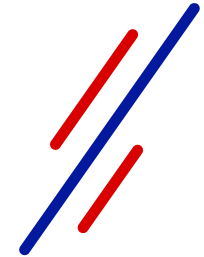
zeggenschap

succesverhalen

afpraak = afspraak

goede
besluitvorming

En niet meer zo druk, druk, druk





Who cares?

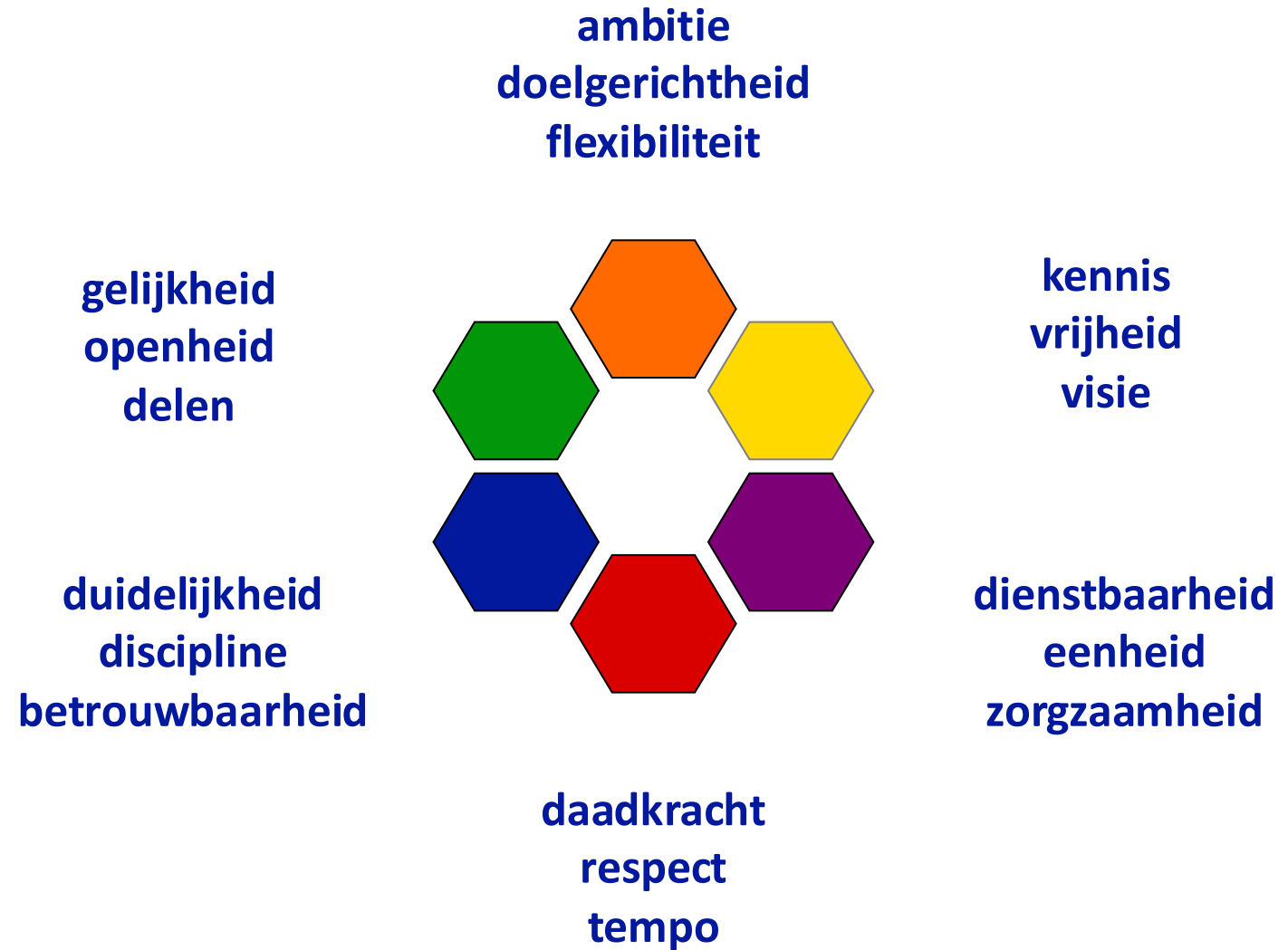
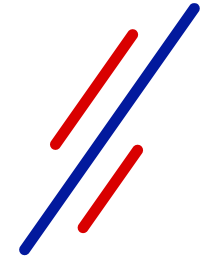


De (sub)culturen van de zorg





6 drijfveren





Drijfveren laten zien wat we *willen*

Onze wil bepaalt heel veel:

- Wie we zijn
- Wat we voelen
- Wat we vinden
- Wat we waarnemen

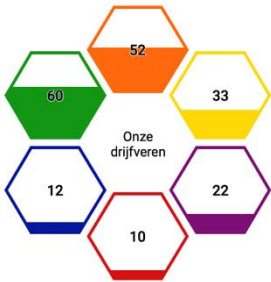


Onze gezamenlijke drijfveren maken de cultuur, waarbij de stem van de meerderheid bepalend is...

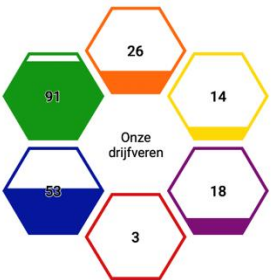
Als het lekker loopt in een zorgorganisatie



De top laag vertaalt de strategie naar concrete doelen en houdt oog op de realisatie daarvan.



Het middenmanagement vertaalt de doelen naar de structuren en de werkprocessen, en communiceert met het primair proces over het 'hoe' van de aanpak.



De verpleging & verzorging ontvangt duidelijke leiding en wordt goed gefaciliteerd om het primair proces uit te voeren.

De verzorging en verpleging/ondersteunende diensten: persoonlijke benadering én vakbekwaamheid



- mensgericht
- willen helpen
- de ander staat centraal
- werkend vanuit gelijkwaardigheid

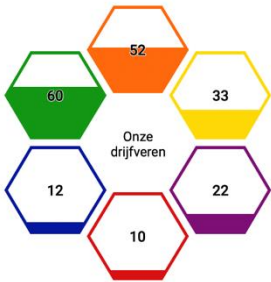
En:

- georganiseerd
- afspraak = afspraak
- consequent
- loyaal
- oog voor detail

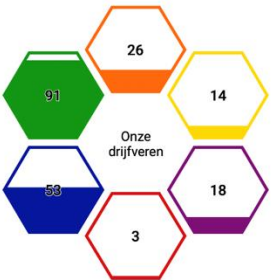
Als het minder goed gaat in een zorgorganisatie



De toplaag stapelt vernieuwing op vernieuwing, meer dan de organisatie kan verwerken. Aandacht voor implementatie en praktische problemen is beperkt.



Het middenmanagement kan moeilijk focus en structuur vinden en verkeert meer en meer in de waan van de dag. De aandacht voor het primaire proces verslapt.

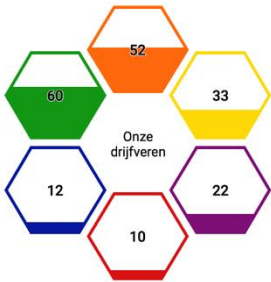


De verpleging & verzorging ontvangt te weinig leiding en wordt te weinig gefaciliteerd om het werk naar behoren uit te voeren. Men gaat dingen zelf maar regelen, ten koste van onderlinge relaties.

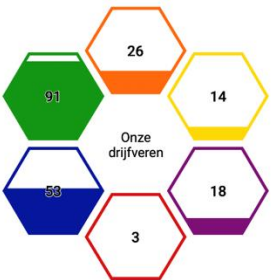
Als het verzuim en verloop hoog is (en het werkplezier dus laag)



De toplaag wordt cynisch over de kwaliteit van de organisatie en de intelligentie van de medewerkers, en verliest de verbinding met de mensen en de lopende processen.



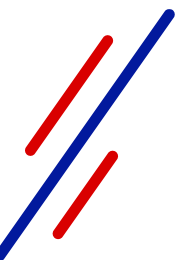
Het middenmanagement gaat klagen en durft uit onzekerheid geen initiatief meer te nemen.



De verpleging & verzorging wordt zeer normerend en verfoeit de manier waarop het management functioneert. De liefde voor het vak houdt hen nog op de been, maar men voelt zich in de steek gelaten



De groene drijfveer: kracht en zwakte, positief en negatief gedrag

- 
- verbindend
 - inlevingsvermogen
 - oog voor zwakkeren
 - begripvol



- moeite met hiërarchie en macht
- wil veel weten en veel delen
- snel last van schuldgevoel
- moeite met prioriteiten kiezen
- bang om te kwetsen

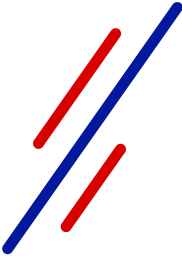
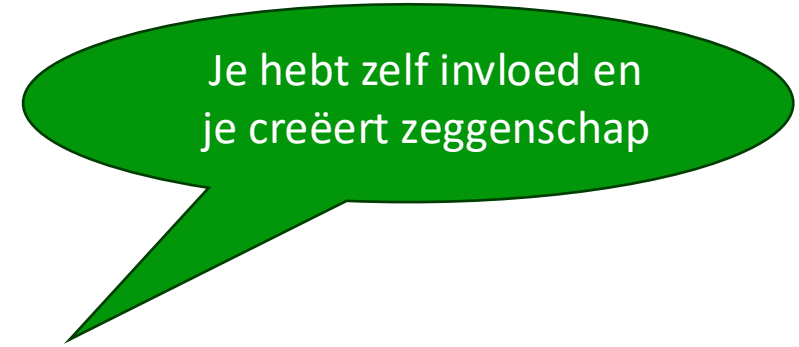
- spontaan en vriendelijk
- plezier in samenwerken
- communicatief en betrokken
- creëert goede sfeer



- argwanend
- veroordelend
- wij-zij denken
- gaat in protest-stand



Welk gedrag kies jij?



organiseren,
structuur
brengen



wordt
formalistisch,
hakken in 't
zand

anderen
betrekken
communiceren



protesteert,
klaagt,
zeurt, roddelt

gaan voor
resultaat en
uitdaging



beschermt
zichzelf,
voorzichtig

tempo
maken,
beslissen



verdedigt fel
zijn domein

ideeën
ontwikkelen,
meedenken



kritiseert,
compliceert,
cynisch

binding en
veiligheid
creëren

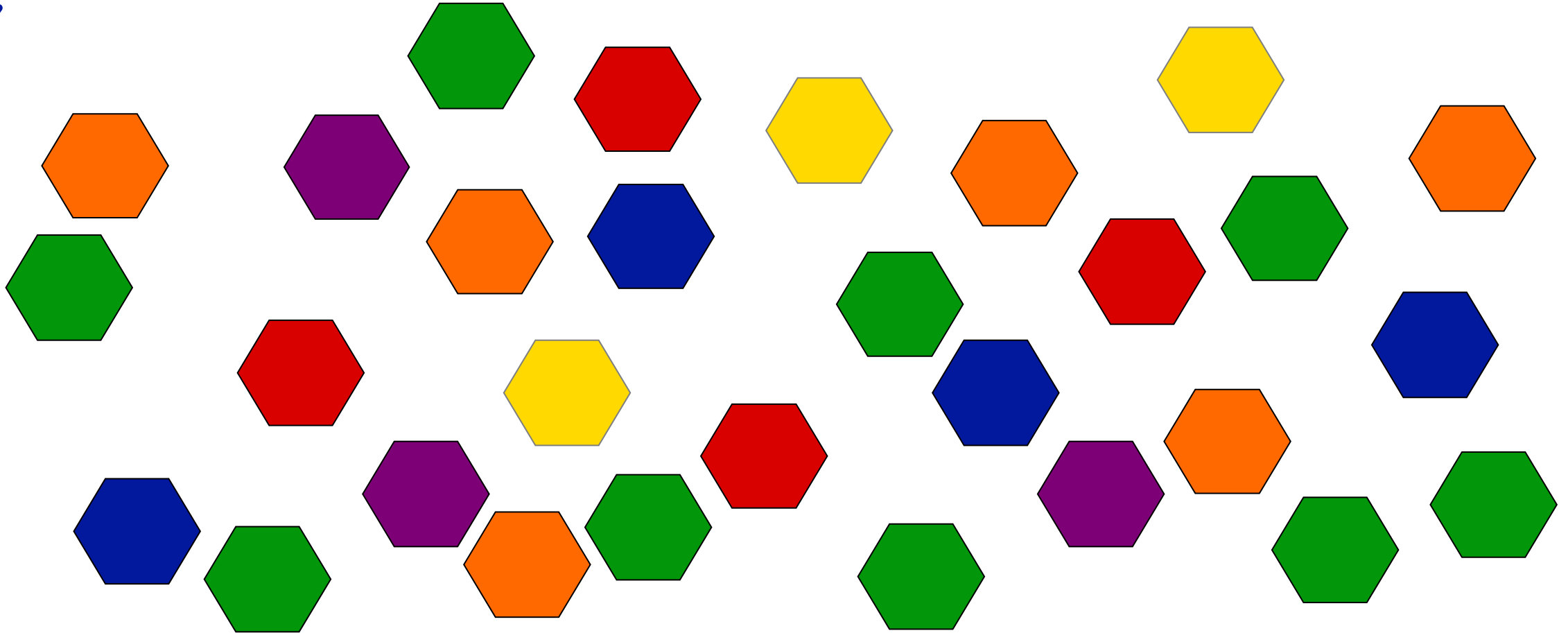
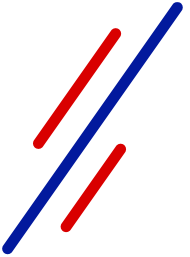


reageert angstig,
wantrouwend



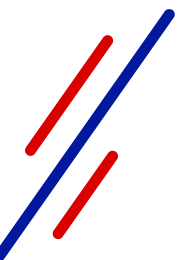


Hoe gaan we met al die verschillende drijfveren om?





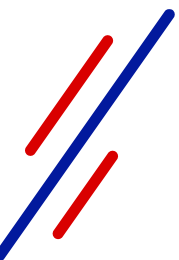
Verstaan wij elkaar wel?

- 
- Je zegt wat je bedoelt, maar je hoort wat je horen wilt.
 - Mensen ervaren hun werkelijkheid vaak heel verschillend.
 - Boodschappen worden beluisterd en geïnterpreteerd vanuit onze eigen drijfveren.





Wat bedoel jij met afspraak = afspraak?



tenzij de menselijke
maat in het gedrang
komt

zolang het
bijdraagt aan
het doel

totdat er een beter
inzicht ontstaat

Afspraak is afspraak...

anders gaat
het niet lopen

daar zit geen
enkele ruimte in

daar hoeven we
het niet over te hebben,
we vertrouwen elkaar



Wie herkent dit?



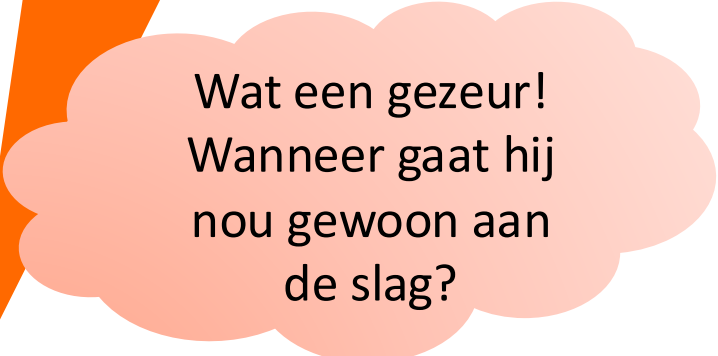
Je betreft ons te weinig,
je zou meer moeten
communiceren...



Wat een arrogant
mens.....!



Weet je wel hoe vol
mijn agenda is?



Wat een gezeur!
Wanneer gaat hij
nou gewoon aan
de slag?

Of deze?



	Paars	Rood	Blauw	Oranje	Groen	Geel
Paars vindt...	normaal	verstorend voor het evenwicht	machinaal: ziet de natuur en de mens niet	uitbuitend: sloopt de natuur voor eigen gewin	langdradig: moet altijd praten waar stilte meer zegt	ontkent het goddelijke, wil alles analyseren
Rood vindt...	kinderlijk, kan niet voor zichzelf zorgen	normaal	naïef, ziet niet dat hij gebruikt wordt	onbetrouwbaar, laat je zó vallen	neerbuigend door 'begrijpende' houding	warrig en onpraktisch, met al die theorieën
Blauw vindt...	magisch, werkt volgens onbegrijpelijke orde	agressief, neigt er toe regels te overtreden	normaal	onberekenbaar, egoïstisch, gaat steeds voor eigen doelen	ongeorganiseerd, naïef over misbruik	chaotisch, ziet voor iedere oplossing een probleem
Oranje vindt...	doelloos: hier bereik je niets mee	niet strategisch, te impulsief	rigide, snapt doelen niet	normaal	onrealistisch en soft: ontkent ongelijkheid; traag door overleg	theoretisch, complicerend, komt niet tot actie
Groen vindt...	kleingeestig, te zeer op kleine groep gericht	egocentrisch, verpest de sfeer	onpersoonlijk, stelt regels boven mensen	arrogant, stelt zich boven anderen, statusgevoelig	normaal	vrijblijvend, wil zich niet conformeren
Geel vindt...	onwetend: wil geloven, niet analyseren	ondoordacht, ziet complexiteit niet	belemmerend, wil orde waar leuk & vrij uitdagender is	geen diepgang, gebruikt kennis alleen instrumenteel	bedillerig, sociale politie, niet open voor kritiek	normaal

De gebruiksaanwijzing (1)

Oranje:

Richt je op doelen, resultaten en vooruitgang. Maak duidelijk welke kansen er liggen en wat iemand kan bereiken. Wees efficiënt, daadkrachtig en competitief ingesteld. Vermijd nodeloze trage processen of eindeloze theorie; Oranje wil dóór en heeft waardering nodig voor geleverde prestaties.

Groen:

Neem de tijd voor de relatie en luister oprecht. Vraag hoe het met iemand gaat, toon empathie en streef naar gelijkwaardigheid in het gesprek. Vermijd hiërarchisch of competitief gedrag. Groen wil gehoord worden en zoekt harmonie; sociale veiligheid en inclusie zijn essentieel.

Geel:

Geef ruimte voor eigen denken en onderbouw je standpunt met argumenten. Laat de grote lijn zien vóór de details en sta open voor kritische vragen. Vermijd dogma's, regels-om-de-regels of emotionele druk. Geel hecht aan intellectuele vrijheid en wil begrijpen waaróm iets zo is — niet zomaar iets aannemen.

De gebruiksaanwijzing (2)

Paars:

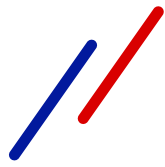
Investeer in de relatie vóóordat je inhoud brengt. Laat zien dat je loyaal bent en bij de groep hoort; vermijd afstandelijkheid of het overslaan van informele rituelen. Paars waardeert bescherming, continuïteit en een gevoel van 'wij'. Wees geduldig: vertrouwen wordt langzaam opgebouwd, maar is duurzaam.

Rood:

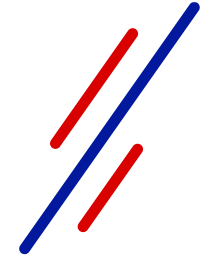
Wees kort, direct en duidelijk. Kom meteen ter zake, draai niet om de hete brij heen en toon lef. Rood respecteert mensen die voor zichzelf opkomen en een duidelijke grens trekken. Vermijd slappe taal of eindeloos overleggen; wees niet bang voor een confrontatie, maar zoek wel de lucht op ná het gesprek.

Blauw:

Wees gestructureerd, voorspelbaar en betrouwbaar. Kom afspraken na, lever zorgvuldig werk en leg uit hoe iets werkt (het 'hoe' is belangrijk). Geef ruimte voor detail en kwaliteit; vermijd chaos, improvisatie of last-minute-wijzigingen. Blauw voelt zich prettig bij duidelijkheid en continuïteit.



Isala - ervaringsverhaal



2015 gestart met het meten van de drijfveren bij leidinggevenden

2017 certificering HR collega's om na te bespreken/training te geven

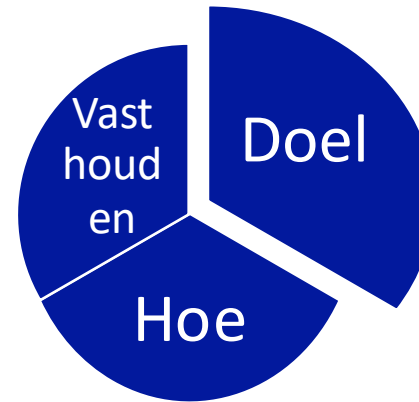
2019 Klinische Farmacie

2020 pilot teamgesprekken bij klinische farmacie - drijfveren en Lencioni

2026 gemeenschappelijke taal, met meer dan 5300 afgenomen testen



Teamgesprekken



Doel

1. Verkrijgen inzicht in elkaars verschillen - inzicht krijgen in elkaars talenten en valkuilen
2. Stellen diagnose teamsamenwerking
3. Bepalen acties om teamsamenwerking te ontwikkelen

Hoe

1. Drijfverentest CareDrives: op basis van deze uitkomsten inzicht in sterktes en groeipotentieel van het team
2. Lencioni test: op basis van vertrouwen naar resultaten, waar staat het team? Inzicht in de 5 frustraties
3. Op basis van uitkomsten Drijfverentest en Lencioni acties bepalen

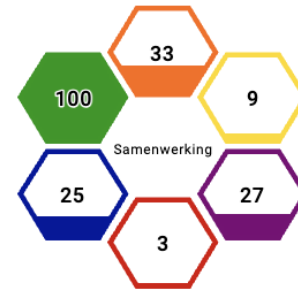
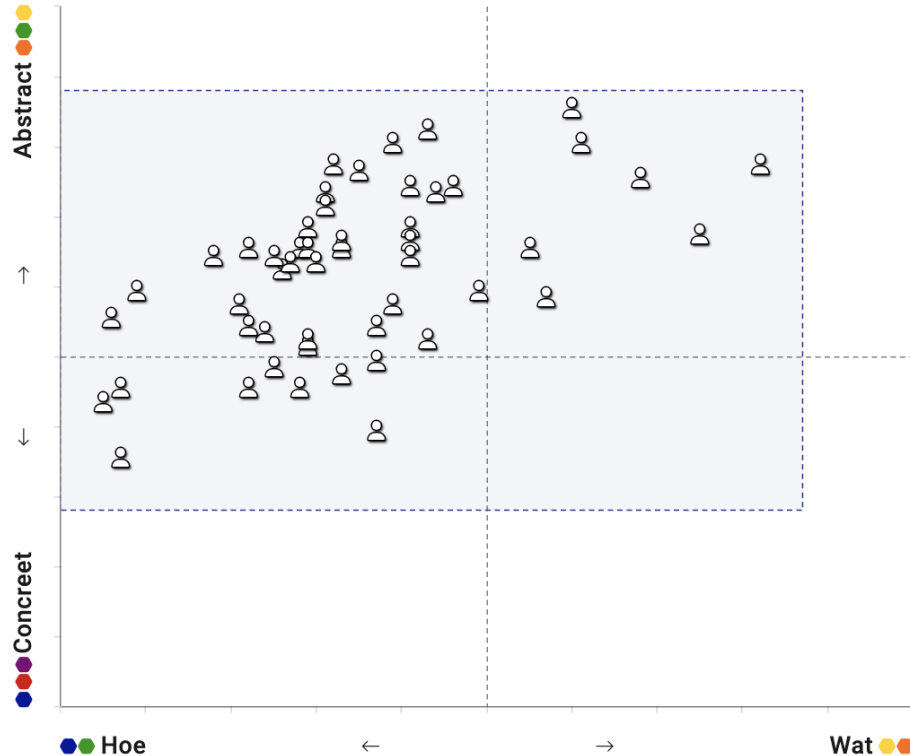
Vasthouden

1. Teamontwikkeling = Structureel onderwerp in teamoverleggen
2. Acties consequent opvolgen
3. 1x per 1 à 2 jaar opnieuw Lencionitest = thermometer
4. LG neemt verantwoordelijkheid als Isala leider

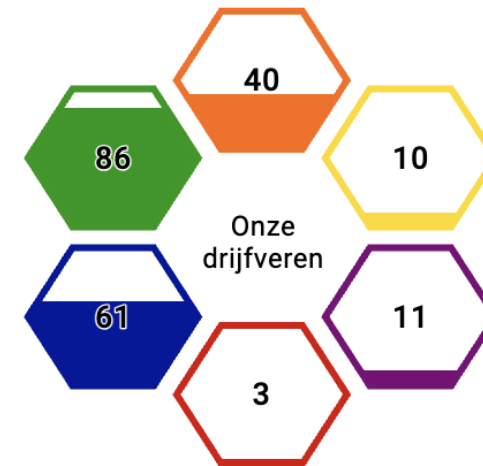




Een groepsprofiel




voorbeeld verpleegafdeling
13 juni 2025



Waar blijft de stem van de minderheid?

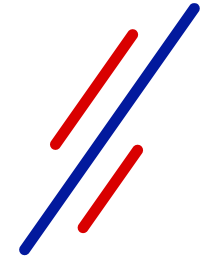
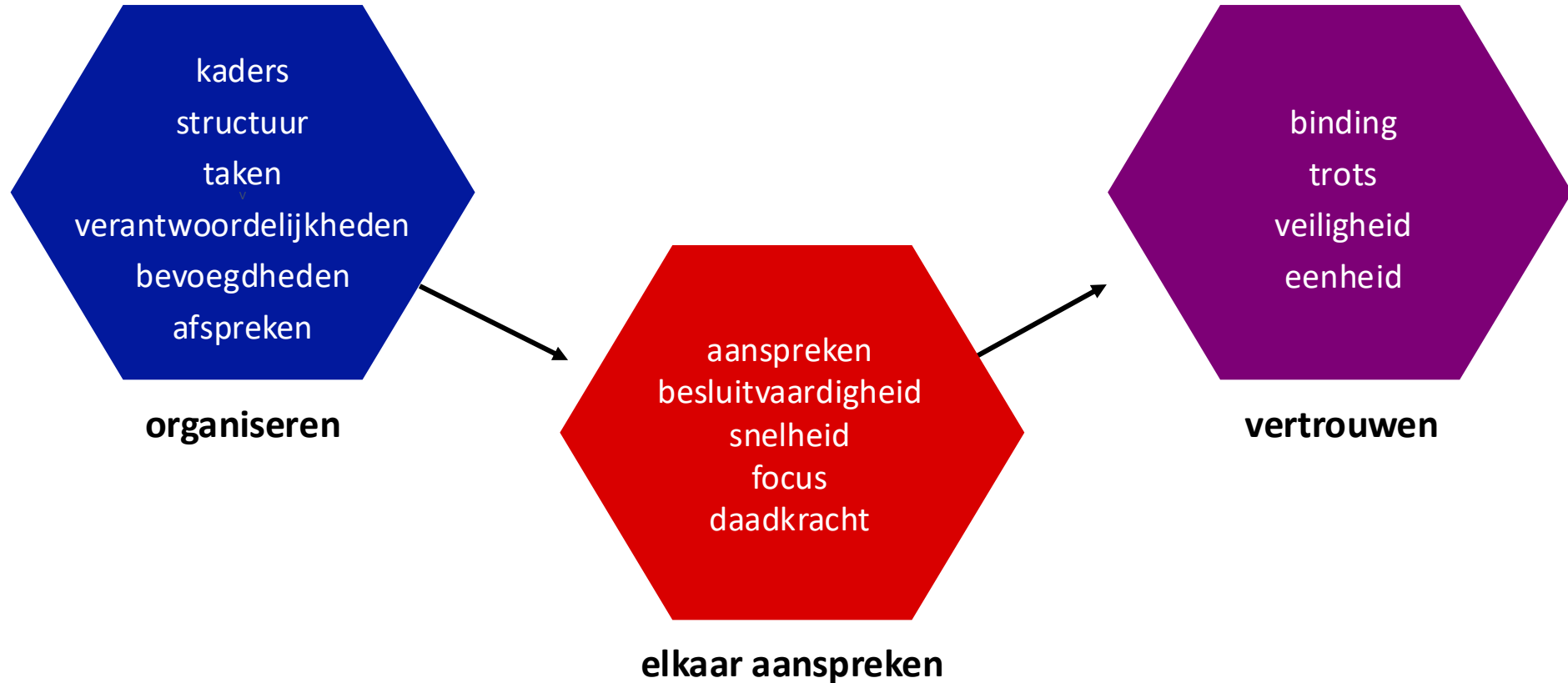


Samenwerken kan op 3 manieren





De basis om lekker te werken: hoge kwaliteit en veiligheid

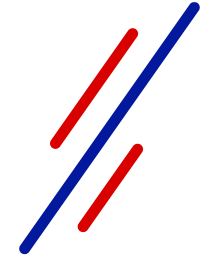


Wat betekent zeggenschap voor:

- Paars** Zeggenschap van de **groep**. Beslissingen worden samen genomen, vanuit vertrouwen en "zo doen wij dat hier". Je hebt een stem omdat je bij de kring hoort; meebeslissen is vooral de eenheid en veiligheid bewaken.
- Rood** Zeggenschap als **macht**. Rood neemt zeggenschap, vraagt er niet om: zelf bepalen, nú handelen, ruimte pakken. Direct en persoonlijk; autonomie en grip zijn alles, machteloosheid is ondraaglijk.
- Blauw** Zeggenschap geregeld en **vastgelegd**. Wie waarover beslist staat helder in rollen, mandaten en procedures. Je hebt zeggenschap omdat de structuur die aan je positie toekent; besluiten buiten het afgesproken proces wringen.
- Oranje** Zeggenschap als middel tot **resultaat**. De ruimte om te handelen en doelen te halen; invloed volgt op prestatie. Wie levert, krijgt zeggenschap. Trage besluitvorming die resultaat remt, frustreert.
- Groen** Zeggenschap voor **iedereen**. Elke stem telt: participatie, samen beslissen, gehoord worden. Draagvlak en gelijkwaardigheid staan centraal, het liefst in dialoog en consensus. Besluiten "over mensen heen" voelen onrechtvaardig.
- Geel** Zeggenschap volgt **inzicht**. Niet positie of macht, maar het beste argument en wie het systeem doorgrondt, bepaalt. Verdeeld, zelforganiserend en afhankelijk van de context; zeggenschap is dynamisch en volgt competentie.

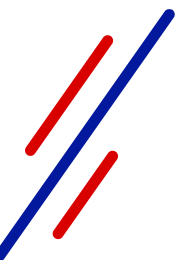


Wat nemen jullie mee naar jullie eigen praktijk?



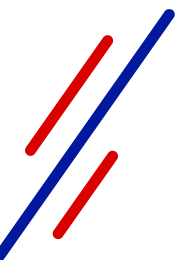


Tips & tricks: wat kan je zelf doen?

- 
- Herken jouw negatieve emotie op tijd: waar ga jij staan in je eigen 'spiraal'?
 - Ervaar je onbalans in jouw team? Reageer niet op de eerste drijfveer, maar de tweede! Dan voorkom je overdrijving
 - Jouw bril is niet de werkelijkheid! Ga bij problemen naar iemand die heel anders kijkt dan jij
 - Zoek dus géén gelijkgestemden

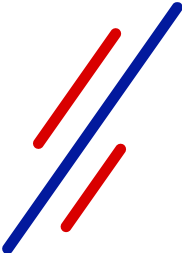


Tips & tricks

- 
- Voor zorgmedewerkers:
niet klagen, maar geef aan wat je nodig hebt. **Wat moet er concreet opgelost worden?**
 - Voor middenkader:
jouw rol is managen. **Breng structuur en focus**, zorg dat de juiste dingen gedaan worden. Zorgteams zijn sterk in het organiseren en onderhouden van stabiele processen. Voeg strategisch inzicht en externe focus toe. En hou het **tempo** in de gaten!
 - Voor bestuurders:
managers zijn vaak drukker met de ‘bovenbaas’ ipv managen van processen. Middenkader is prikkelgevoelig en enthousiast, maar kan daarin doorschieten. Hou balans tussen enthousiasme en concrete productiviteit. **Rust, doelgerichtheid, focus en duidelijke prioriteiten zijn essentieel.**



Communicatie: do's & don'ts



	Basisvragen	Do	Don't
paars	Wordt onze identiteit begrepen en onze eigenheid gezien?	Geef eer aan het verleden, zie dat de organisatie groter is dan uzelf. Respecteer eigenheid.	Kies niet de positie van de eigenwijze buitenstaander, maar probeer ook geen insider te zijn als je dat niet bent.
rood	Word ik gerespecteerd, of probeert men mij er onder te krijgen?	Toon kracht, respecteer macht en domein.	Bedreig niet, maar toon ook geen onzekerheid.
blauw	Is dit anders dan lopende afspraken en geldende regels, en zo ja, hoe moet het dan?	Waardeer de inzet tot op heden. Wees gestructureerd, duidelijk en planmatig	Creëer geen onzekerheden en geen onduidelijkheden. Vergeet niet de 'hoe'-vragen
oranje	Wat levert dit op? Biedt dit kansen? draagt dit bij aan resultaat?	Neem serieus, benoem doelen, uitdagingen en winstkansen.	Ontken status en positie niet.
groen	Draagt dit bij aan harmonie, of worden verschillen gecreëerd?	Geef belang van team en betrokkenheid aan, blijf open. Zoek verbinding.	Verlies nooit het gevoel voor de menselijke maat.
geel	Welke logica, welke theoretische redenering wordt hier gevolgd?	Benadruk de noodzaak om ruimte te laten. Bespreek je uitgangspunten.	Leg geen dingen op die niet uitgelegd kunnen worden. Vergeet niet de 'waarom'-vragen



Who cares?



De (sub)culturen van de zorg

www.caredrives.nl



Meer weten? Podcasts drijfveren in de zorg

Humanizing healthcare
'Weten wat je wil in het
leven'



Miniserie deel 1
'Verpleegkundige
teams'



Miniserie deel 2
'Conflicten in
maatschappen'



Kopcast
'Van geluk
spreken'

