



DRIJFVEREN IN DE  
**ZORG**

Management Drives  
mastering leadership



## INHOUDSOPGAVE

---

Hogere prestaties in de zorg door inzicht in drijfveren	2
In gesprek met:	
Verbinding maken met medewerkers - Wim Schimmel, Inovum	6
Leiderschap in de zorg - Marie-Thérèse Vaessens, UMC+	10
Draagvlak creëren voor noodzakelijke veranderingen - Máasja Verbraak, HSK Groep	14
Een basis van vertrouwen creëren - Jeanneke van Meulebrouck, HagaZiekenhuis	18
Het ondersteunen, versnellen en borgen van veranderingsprocessen - Christien Brink, Opella	22
Met ziel en zakelijkheid - Ans Hamelink, GGZ	26
De excellente maatschap - Gerben Smid en Alice Langeveld	30
Drijfveren in de zorg	34
Contact	45



## VERSTERK DE INZET, EFFICIENCY EN SAMENWERKING BINNEN DE ZORG, DOOR INZICHT IN DRIJFVEREN



Management Drives meet motivatie van mensen. De uitkomsten van de vragenlijst zorgen dat management, behandelaars en medewerkers in de verpleging, verzorging, psychiatrie en andere zorginstellingen echt worden

gemotiveerd. Een belangrijk effect hiervan is dat zij krachtiger en efficiënter kunnen werken. Management en medewerkers functioneren hierdoor niet alleen beter, maar werken ook veel gericht met elkaar samen. Toepassing van Management Drives staat daarmee voor de zorgaanbieders garant voor cliëntgerichtheid, kwaliteit van arbeid, efficiency, kostenreductie en een betere performance van teams en organisatie.

De gezondheidszorg wordt gekenmerkt door een complexe dynamiek. Het krachtenveld waar de bestuurders rekening mee moeten houden is niet alleen gecompliceerd, maar ook op onderdelen tegenstrijdig. Zo moeten zorgaanbieders in een groeiemarkt:

- waar de (emotionele) mondigheid van de cliënt toeneemt,
- waar de zorgverzekeraars steeds meer (financiële) eisen in de onderhandeling gaan stellen,
- waar de overheid sterk op marktwerking stuurde,
- en waar het te verwachten arbeidstekort snel toeneemt,

hun organisatie zo aansturen, dat medewerkers en management voldoende geprikkeld worden hun werk met voldoening uit te kunnen voeren. Artsen, specialisten, verpleegkundigen, verzorgenden, management en alle andere medewerkers in de zorg zullen voortdurend de juiste balans moeten zien te vinden. Een balans tussen rationele en emotionele zaken; tussen de behoefte om tijd en aandacht aan de cliënt te schenken, efficiënt en kosteneffectief te werken en nieuwe zorgvormen te implementeren.

De inzet van drijfveren voor management en medewerkers speelt bij het versterken van de motivatie en het vaststellen van de balans een belangrijke proactieve

rol. Wat motiveert een specialist? Wat motiveert een verpleegkundige? En wat vinden zij belangrijk? Hoe vertaalt zich dat in hun gedrag? En is dit gedrag in balans met wat cliënten, management, zorgverzekeraars, en inspectie van de zorg vragen?

Management Drives meet dieperliggende factoren van het gedrag van management, medewerkers en teams. In deze brochure leest u daar voorbeelden van. Management Drives maakt het mogelijk dat irritaties die voorheen niet besproken konden worden, nu zonder schroom en weerstand wel besproken en opgelost kunnen worden.

Veranderingen vinden in onze visie alleen blijvend plaats als ze van binnenuit komen. Management Drives geeft management en medewerkers inzicht in hun innerlijke prikkels en gedrag. Management Drives stimuleert en begeleidt de ontwikkeling van gedrag.

In deze brochure laten wij een aantal van onze klanten aan het woord over hun ervaringen met Management Drives. In de testimonials gaan we dieper in op persoonlijke ervaringen, ontwikkelingen die ze waarnemen, hoe ze met Management Drives in aanraking zijn gekomen en wat Management Drives voor Raden van Bestuur, managementteams, artsen, verpleegkundigen en verzorgenden op individueel, team- en organisatieniveau betekent.

Om u kennis te laten maken met Management Drives kunt u altijd een afspraak met mij of een van onze gecertificeerde partners maken. Wij komen graag bij u langs om u inzicht te geven in de toegevoegde waarde van Management Drives voor de ontwikkeling van u, uw teams en uw organisatie.

Richard Berenschot  
Managing Partner  
r.berenschot@managementdrives.com  
tel +31 (0)6 51 06 64 08

## HOGERE PRESTATIES IN DE ZORG DOOR INZICHT IN DRIJFVEREN

---



### Verbeter prestaties in de zorg

Management Drives is een unieke methode om naar organisaties in de zorg te kijken. Het laat u snel zien dat management, behandelaars, artsen, medewerkers en teams bepaalde leidende denkpatronen, gewoontes en gedrag hebben. Gedrag met enerzijds als kenmerk dat wat overheerst vaak overdreven wordt en anderzijds dat wat niet overheerst te weinig of geen aandacht krijgt. Het laat zien dat management, medewerkers en teams als het ware gevangen zitten in hun eigen denkpatronen.

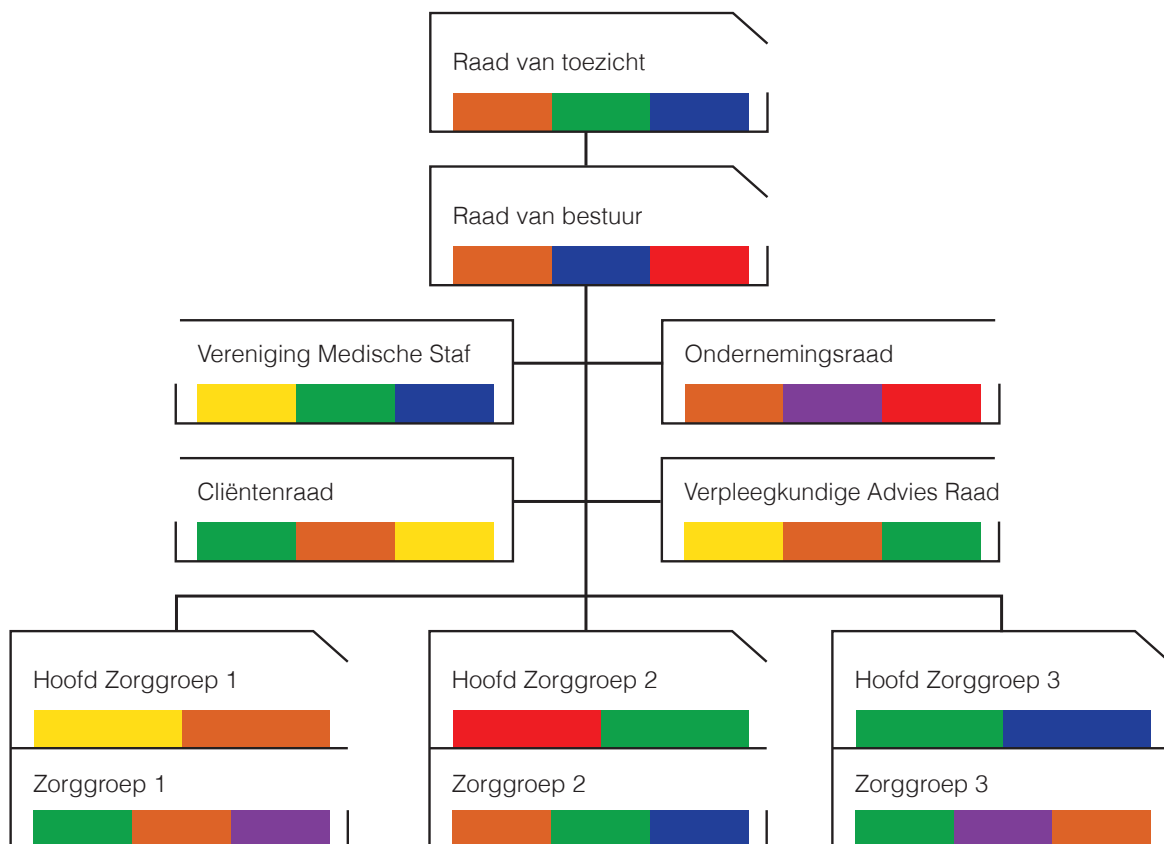
Deze denkpatronen worden door Management Drives in de vorm van drijfveren gemeten. Bijvoorbeeld: de behandelaar die als eerste drijfveer een groene drijfveer heeft, zal de cliënt altijd direct vanuit de sociale relatie benaderen. Is de eerste drijfveer van een behandelaar rood, dan staat de sociale relatie niet op de voorgrond, maar is de verpleegkundige strak gefocust op snelle behandeling van de kwaal. Deze inzichten geven

nieuwe, vaak verrassende invalshoeken. Datgene wat iemand drijft bepaalt immers in grote mate zijn waarneming, zijn gedrag, zijn motivatie om dingen wel of niet te doen, de zaken waar hij graag energie aan geeft, zijn leiderschapsstijl en eigen wijze van besluitvorming. In iedere (zakelijke) relatie zijn het de combinaties van drijfveren die maken hoe de samenwerking verloopt. Begrijpen we elkaar, vullen we elkaar aan of zitten we elkaar in de weg en praten we teveel langs elkaar heen?

### De Management Drives-vragenlijst

De Management Drives-vragenlijst is speciaal voor de zorg bewerkt. Het is een online vragenlijst die de drijfveren van behandelaars, specialisten, artsen, verpleegkundigen, verzorgenden, managers en medewerkers in de zorg meet en verklaart.

Vanuit deze individuele meeting wordt de vertaling gemaakt naar teams, divisies en desgewenst de



**Voorbeeld, geen referentie**

gehele organisatie. Resultaten van de toepassing zijn:

- versterking van heldere communicatie;
- versterking van de kracht, inzet, ontwikkeling en prestaties van managers, zorgprofessionals, medewerkers en teams;
- een krachtiger focus op de klantgerichtheid;
- verbetering van de efficiency van behandeling en zorg.

In de afgelopen jaren hebben meer dan 200.000 mensen uit de meest uiteenlopende functies, via het invullen van de vragenlijst hun eigen ontwikkeling versterkt.

***Wat wordt gemeten?***

Onze drijfveren bepalen ons functioneren in het team en binnen de organisatie. Deze drijfveren worden bepaald door onze neurofysiologie en door de omgevingsfactoren; nature, nurture en culture! Er worden

zes drijfveren onderscheiden en gemeten, en vervolgens overzichtelijk gepresenteerd in verschillende kleuren.

Deze drijfveren hebben bij iedereen een verschillende volgorde en intensiteit. Door de drijfveren te duiden met kleuren en deze vervolgens in een vaste matrix te plaatsen, worden de resultaten op een duidelijke en overzichtelijke manier weergegeven.

***Hoe worden de antwoorden verwerkt en teruggekoppeld?***

De vragenlijst wordt in circa 20 minuten online ingevuld. De antwoorden worden vervolgens verwerkt bij Management Drives met behulp van speciaal ontwikkelde analysesoftware. Het resultaat wordt altijd teruggekoppeld door een gecertificeerde consultant. Daarbij hoort ook een uitgebreide uitlegbrochure, waarvan een aantal voorbeeldpagina's zijn opgenomen in deze brochure vanaf pagina 36.



De consultant licht de uitkomsten toe aan diegenen die de vragenlijst hebben ingevuld en laat het team vervolgens zien hoe en waarom het op die wijze samenwerkt en waar verbeteringen mogelijk zijn.

### **Consultancy**

Management Drives levert een reeks aan adviesdiensten waarbij we gebruikmaken van deze unieke methodiek. Management Drives Consultancy onderscheidt zich door de objectieve meting van drijfveren centraal te stellen en de aanpak vervolgens daarop te baseren. Wij willen niet alleen verklaren waarom problemen ontstaan maar ook samen met de mensen oplossingen vinden en implementeren. Ook bij de implementatie staan de drijfveren van de mensen centraal. Dit maakt onze tool tot een praktisch en pragmatisch middel om de performance van teams en organisatie te verbeteren, gebruikmakend van de energie die er al is.

De taak die vervuld moet worden is een belangrijk vertrekpunt bij de ontwikkeling van de organisatie, het team en de individuen. De personen moeten niet alleen de juiste competenties hebben voor de taak, hun drijfveren bepalen in grote mate op welke manier ze de taak uitvoeren en of ze wel of geen energie krijgen. Inzicht krijgen en daarover overeenstemming bereiken is een basis voor goed functioneren. Vervolgens komt aan de orde hoe wij de samenwerking tussen mensen en groepen kunnen verbeteren. Op basis van de Management Drives-resultaten is eenvoudig te zien welke individuen uit de

verschillende 'subculturen' binnen een organisatie van nature gemakkelijk communiceren (en samenwerken) of niet en wat daaraan te verbeteren is. Doordat onze methodiek waardenvrij is, gaat dit proces altijd vanuit een positieve grondslag van de deelnemers.

### **Opleidingen**

Uit onderzoek blijkt dat 80% van de samenwerkingen op zogeheten 'zachte factoren' vastloopt. In onze opleiding leren we u met die zachte factoren, ofwel drijfveren van medewerkers, teamleiders en andere stakeholders, om te gaan.

Wij bieden opleidingen aan voor managers, adviseurs, trainers en coaches die willen leren hoe ze die zachte factoren inzichtelijk en beter beheersbaar kunnen maken. Dit maakt het mogelijk om zelf de Management Drives-methode onder licentie toe te passen en gebruik te maken van onze testfaciliteiten. De Management Drives certificatieopleiding 'Individuele Profielen' is een vier-daagse opleiding gericht op het meten, interpreteren en toepassen van de testresultaten van individuen. De Management Drives certificatieopleiding voor 'Groepen, Teams en Organisatie-advies' is een vervolgopleiding van drie dagen, gericht op het toepassen van de testresultaten van groepen. De deelnemer leert groepsuitslagen samen te stellen en te interpreteren waarop hij vragen leert stellen over de organisatie- en teamcultuur, en methodes leert toepassen om groepen te adviseren. Voor een overzicht van alle opleidingen kunt u kijken op onze website [www.managementdrives.com](http://www.managementdrives.com).



---

## **Internationaal**

De vragenlijst is beschikbaar in meer dan 14 talen en daarmee goed inzetbaar voor multiculturele instellingen, internationaal werkende bedrijven en organisaties waar de betreffende landentaal leidend is. Vragenlijsten die in verschillende talen gemaakt zijn kunnen gezamenlijk worden verwerkt. Kleuren zijn immers universeel.

## **De onderneming Management Drives**

Wij geloven in een moderne vernieuwende samenwerking tussen u, uw organisatie en onszelf. Onze mensen en aan ons gelieerde partners zijn stuk voor stuk geïnteresseerd in menselijke ontwikkeling en organisatievraagstukken, en gedreven om die twee met elkaar naar een volgende fase te brengen. Een volgende fase in ontwikkeling, begrip, respect en samenwerking!

Onze stelling is dat ons model praktisch moet zijn en een diepgaand inzicht moet bieden zonder overmatig te simplificeren. Na meting van honderdduizenden mensen hebben wij het unieke model ontwikkeld dat werkt met zes drijfveren die zowel in volgorde als kleurintensiteit per persoon verschillen. Ieder persoonsprofiel wordt weergegeven in een herkenbare en logische vaste matrix.

## **Toepassingen**

Op basis van onze methode hebben we een aantal specifieke toepassingen ontwikkeld. Hieronder vindt u een, niet-limitatieve, opsomming.

### **Voor mij als individu**

Management Drives leert u drijfveren te herkennen en erkennen. In de eerste plaats die van uzelf. Daarna ook die van de mensen in uw werkomgeving. Bewustzijn is de eerste stap in de eigen ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. U wordt zich meer bewust van uw eigen gedrag en het effect daarvan op uw omgeving. Binnen teams krijgt u beter inzicht in wat de teamleden drijft, welke vorm van communiceren

het beste zal werken en wat u kan doen om andere en beter te laten presteren.

### **Voor mijn team**

Niet elke groep individuen is een team. Middels teamdesignsessies kijken wij naar de opdracht van het team en geven wij praktische handvatten om het beste uit de teamleden te halen. Teamcoaching zorgt er daarbij voor dat het team ook daadwerkelijk het nieuwe gewenste gedrag verankert in zijn werkzaamheden en onderlinge samenwerking.

### **Voor mijn organisatie**

De gemeten drijfveren worden samengevoegd tot een weerspiegeling van de groepsdrijfveren. Er wordt een glashelder en overzichtelijk beeld gegeven van de organisatiecultuur. Zo is het eenvoudig om de zachte factoren te benoemen, bespreken en beïnvloeden. Onze diensten worden op diverse wijzen toegepast in de zorgsector. Deze toepassingen zijn algemeen geldend zoals eerder beschreven en gaan over samenwerking, performanceverbetering en organisatieontwikkeling. Vraagstukken waarbij Management Drives specifiek voor de zorgsector van toegevoegde waarde is:

- Werken met en in kleinschalige teams;
- Prestaties verbeteren in de zorg vanuit de kracht van de mensen;
- Werken en organiseren vanuit het principe 'Cliënt centraal';
- De juiste leiding op de juiste plaats;
- Efficiënter en meer gericht communiceren in en tussen afdelingen;
- Samenstellen en functioneren van zelf organiserende/sturende teams;
- Realiseren van bedrijfsefficiency, beter resultaat en grotere klantgerichtheid van teams;
- Verlaging ziekteverzuim, vermindering kans op stress en/of burn-out.

# “Als het lukt om de **verbinding te maken**, dan zijn de medewerkers **bereid om te veranderen.**”

**Harm Krol is partner van Management Drives en meer dan 25 jaar gespecialiseerd in het versterken van de resultaatgerichte kracht van organisaties en teams. Harm Krol ondersteunt Inovum bij de toepassing van Management Drives. Hij gaat in gesprek met Wim Schimmel over zijn ervaringen en de bereikte resultaten.**

## **Waar staat Inovum voor?**

Inovum is een gespecialiseerde zorgorganisatie. Inovum biedt een scala aan zorg-, behandel-, welzijns- en ondersteunende diensten. Dit binnen de setting van het verpleeghuis, de zorg- en behandelcentra, en de thuiszorg. Samen vormen deze diensten een keten in zorg. Bij Inovum staat de haalbare zelfstandigheid en het comfort van de cliënt voorop. Dit vanuit de visie dat de



zorg zoveel mogelijk aan dient te sluiten bij de manier waarop de cliënt zijn of haar leven al ingericht had voordat deze zorg nodig was.

## **Kunt u de visie van Inovum toelichten?**

Tot een paar maanden geleden was onze visie ‘Zorg zo thuis mogelijk’. In het afgelopen jaar hebben wij deze visie kritisch geanalyseerd. Wij leggen zoveel accenten en zorg is daar één van. Daarom zijn wij enthousiast over de visie zoals wij die nu gedefinieerd hebben: ‘Zo thuis mogelijk’. Het weglaten van het woord ‘Zorg’ lijkt misschien een kleine aanpassing, maar is voor onze mensen en cliënten een grote verandering. De nadruk op ‘Thuis’ vertaalt zich door de bewoner (het ‘thuis’) in de dagelijkse werkzaamheden de lead te geven.

## **Wat zijn de belangrijkste kernwaarden van Inovum en zijn de drijfveren van Management Drives hierin herkenbaar?**

De kernwaarden van Inovum waren: ‘Open’, ‘Onafhankelijk’ en ‘Ondernemend’. Net zoals met de visie zijn we op dit moment ook de kernwaarden aan het herdefiniëren. We hebben onze medewerkers gevraagd of dit nog de juiste woorden zijn die de waarden van Inovum vertegenwoordigen. Wat duidelijk

---

**“Met behulp van één test heb je direct inzicht in jezelf, je valkuilen en je ergernissen.”**



---

wordt is dat het verschuivende maatschappelijke krachtenveld richting geeft aan de wijziging in onze visie en kernwaarden. Woorden als Respect, Solidariteit, Zingeving en Liefdevol zullen een belangrijkere rol in onze kernwaarden gaan spelen. Voorheen lag de focus op de oranje, gele en blauwe drijfveren. Nu krijgen andere drijfveren zoals groen en paars meer ruimte. Het groen en paars vertaalt zich maatschappelijk in de opkomst van kleinschalig wonen, zorg van dichtbij (groen) en dus te vertrouwen (paars)!

### ***Hoe bent u in aanraking gekomen met Management Drives?***

Ik werkte met assessments. Deze leverden mij vaak wel dikke rapporten op, maar hadden te weinig toegevoegde waarde. Een werving- en selectiebureau attendeerde mij op Management Drives. Management Drives meet gedrag en dat gaf mij zeer snel inzicht in mijzelf en in anderen.

Management Drives geeft niet het ideale plaatje van de persoon die je denkt dat je bent. Daar moet je wel tegen kunnen. Maar als je daar voor open staat, kun je er enorm veel profijt uit halen. Met behulp van één vragenlijst heb je direct inzicht in je eigen drijfveren, je valkuilen en je ergernissen. Als je jezelf hierin vervolgens naar je team laat kennen, dan kun je goed werken aan het functioneren van het team. Het profiel en de duiding van de kleuren is daarbij een prettig hulpmiddel. Nadat ik was overtuigd heb ik het gehele Management Team uitgenodigd deze vragenlijst te doen en zijn we het gesprek met elkaar aangegaan.

### ***Wat zijn uw ervaringen met Management Drives?***

Management Drives zorgt dat er een gemeenschappelijke taal over gedrag binnen de organisatie ontstaat. Praten in kleuren is veel minder confronterend en wordt ook als zodanig ervaren door de betrokkenen. Het voordeel is dat je door het inzicht in drijfveren van elkaar weet hoe het gedrag van eenieder in elkaar zit.



Daardoor wordt het aanspreken van elkaar een stuk gemakkelijker en voelt dit niet als een persoonlijke aanval, maar juist als opbouwende kritiek.

### ***Wat is de toegevoegde waarde van Management Drives voor Inovum?***

We zijn door Management Drives veel bewuster geworden over wie wat doet binnen het Management Team. We kijken tegenwoordig naar de samenhang van de drijfveren binnen het team en proberen er personen met complementaire drijfveren bij te zoeken. We spraken voorheen altijd over beleidsoverleg. Na de Management Drives-sessie hebben we er bewust



voor gekozen om te praten over een (Management) Team. De organisatie ziet het nu ook als een team: een groep mensen die samen overlegt en daarna tot besluiten komt.

Door Management Drives kwamen we erachter dat de gele drijfveer goed vertegenwoordigd was binnen het MT. Dit kwam duidelijk tot uiting in onze besprekingen. Er werden vaak nieuwe manieren bedacht hoe het nog beter en nog leuker kon. Met de kennis van Management Drives stoppen we hier op tijd mee en besteden we meer aandacht aan wat het idee nu echt brengt voor cliënten en personeel (groen), hoe het zo helder mogelijk kan worden (blauw) zodat mensen er zich aan kunnen verbinden (paars) en het nemen van daadwerkelijke besluiten (rood).



#### **HARM KROL**

Harm Krol ontwikkelde zich tot adviseur, interim-bestuurder en coach. Zijn focus is gericht op de kwaliteit van de resultaten die de klant ervaart én de medewerkers die deze resultaten moeten realiseren.

Hij is geïnteresseerd in de magie van de verbinding tussen management en team. Het effect van de inspirerende woorden van een leider en dat werkelijk gemotiveerde medewerkers zoveel verantwoordelijkheid aankunnen, dat zij nauwelijks leiding nodig hebben.

### **Welke zaken heeft u anders aangepakt door Management Drives?**

Tijdens de eerste teamsessie met drijfveren kregen we inzicht in de diversiteit. Met deze toepassing wordt duidelijk hoe elk teamlid zich tot het teamgemiddelde verhoudt. Het geeft dus inzicht in de individuele drijfveren en de cohesie met het team. Ik vind het interessant om te onderzoeken wat een persoon extra aan een team biedt als deze zich verder van het teamgemiddelde (in de periferie) bevindt. Zo'n teamlid kan juist een grote toegevoegde waarde hebben voor het team. Ook probeer ik binnen het MT meer verbinding te creëren zodat wij meer van elkaars kracht gebruik kunnen maken. Ik waak ervoor dat de verbinding tussen de teamleden sterk is en deze niet verslapt. Als dit zou gebeuren dan uit zich dit uiteindelijk in de prestaties van het team.



#### **WIM SCHIMMEL**

Al tijdens de opleiding tot huisarts ben ik geboeid geraakt door de zorg voor mensen die aan het laatste stukje leven beginnen. In die levensfase leer je wat echt relevant is. Als bestuurder gebruik ik die ervaring om samen met het MT heel goed te

kijken wat er voor onze cliënten echt toe doet. Dat is een sterk instrument wat ons tot goede resultaten leidt.

### **Wat draagt Management Drives bij aan zelforganiserende teams?**

Op dit moment is er in de zorg steeds meer aandacht voor het vormgeven aan en inzetten van zelforganiserende teams. De toepassing van Management Drives versterkt ook hier de verbinding tussen medewerkers onderling en de relatie met de cliënt.

### **Wat heeft Management Drives betekend voor uw persoonlijke ontwikkeling?**

Management Drives heeft ervoor gezorgd dat ik op een andere manier ben gaan nadenken over HOE ik mij gedraag en WAAROM ik mij zo gedraag. Het

helpt mij daarnaast om te reflecteren op organisatie-niveau. Ik ben meer oog gaan krijgen hoe ik zelf met groen omga en hoe groen mij ervaart. Ook ga ik nu bewuster om met de paarse drijfveer. Ik ontvang regelmatig paarse vragen vanuit de organisatie over vertrouwen en verbinding. Voorheen wekte dat alleen irritatie op en zag ik het belang van deze vragen niet in. Door het inzicht in drijfveren zie ik dat ook juist deze vragen nuttig kunnen zijn en kan ik er meer mee doen. Persoonlijk moet ik ervoor zorgen dat ik niet overmatig geel gedrag vertoon. Ook al vind ik nadenken en vooruitdenken gewoon leuk en kan ik er eeuwig mee bezig zijn! Door Management Drives is het groene en paarse gedrag vertaald naar iets tastbaars en daardoor ben ik het nut en de noodzaak van deze drijfveren en het bijbehorende gedrag gaan inzien.

### ***Wat zijn de grootste uitdagingen voor u persoonlijk en Inovum als organisatie?***

Voor Inovum zie ik de opdracht om meer verbinding aan te brengen: verbinding tussen wat de samenleving vraagt, wat de individuele cliënt vraagt en verwacht, en wat er tussen medewerkers en cliënten gevraagd wordt. Als onze organisatie verbinding aan kan brengen tussen al deze belangen, bewegen mensen mee in de richting van de gevraagde veranderingen. Dan werken wij in het prettige klimaat van veranderingsbereidheid.

### ***Zou u Management Drives aanbevelen aan anderen?***

Ik kan iedereen Management Drives aanbevelen, met name bij de werving en selectie van een nieuw teamlid. Ten eerste is de verbinding tussen jezelf en de kandidaat natuurlijk erg belangrijk. Als deze verbinding er lijkt te zijn tijdens de selectiegesprekken, raad ik aan om hem of haar een Management Drives-vragenlijst te laten invullen. Op basis van de uitkomst adviseer ik om nog een keer een gesprek te hebben over drijfveren en of zijn/haar

gedrag binnen de samenstelling van het team past. Als de verbinding stand houdt, weet je dat je de juiste persoon voor de baan hebt. Als de verbinding geen stand houdt, kun je de kandidaat tenminste ook echt iets meegeven en concreet maken waarom hij of zij de baan niet krijgt.



**“Management Drives is een comfortabele methode om naar jezelf te kijken en te zien hoe anderen jou zien.”**

# “Management Drives onderscheidt zich omdat het écht blijft hangen.”

**Marie-Thérèse Vaessens is coördinator leiderschapsontwikkeling bij Maastricht UMC+ en heeft het afgelopen jaar onder andere een leiderschapsprogramma ontwikkeld voor leidinggevendenden. Samen werken aan het verbeteren van de samenwerking, communicatie en het persoonlijk leiderschap! Reden genoeg voor Sietse Lugtenburg (partner Management Drives) om eens uitgebreid met Marie-Thérèse om de tafel te gaan zitten en het te hebben over ontwikkeling, leiderschap, zorg en drijfveren.**

## ***Wat zijn de kerntaken van Maastricht UMC+?***

Het Maastricht UMC+ heeft drie kerntaken: patiëntenzorg, onderwijs & opleiding en onderzoek. Daarnaast legt de organisatie zich uitdrukkelijk toe op gezondheidspreventie, het vaststellen van risicofactoren en vroege diagnostiek. Vandaar de ‘+’ in de naam. Kenmerkend voor het Maastricht UMC+ is de integratie van onderzoek, onderwijs, public health en patiëntenzorg. Voor elk van de vier speerpunten (hart- en vaatziekten, kanker, geestelijke gezondheidszorg en chronische ziekten) waar het Maastricht UMC+ zich op richt is een keten van zorg en onderzoek ingericht.

## ***Wat is uw huidige functie binnen Maastricht UMC+?***

Vanaf 1 januari ben ik coördinator leiderschapsontwikkeling binnen het Maastricht UMC+. Voorheen werd er wel regelmatig iets aan leiderschapsontwikkeling

gedaan, maar niet op basis van een gestructureerd programma vanuit de centrale organisatie. Het accent lag op de decentrale initiatieven, waardoor sommige afdelingen erg veel en andere afdelingen weer erg weinig aan leiderschapsontwikkeling deden. Naast een centraal programma leeft ook de wens een gemeenschappelijke visie op leiderschap te ontwikkelen, daarom heb ik het leiderschapsprogramma 2013 ontwikkeld. Met het leiderschapsprogramma reiken we leidinggevendenden reflectie-, informatie- en vaardigheidsmodules aan, die ze op basis van de door hen benoemde leervragen kunnen volgen.

Management Drives is een goede toevoeging voor het leiderschapsprogramma, omdat het inzicht in drijfveren snel handvatten biedt om jezelf verder te ontwikkelen, beter te communiceren en samen te werken met anderen. Binnen het programma Leiderschapsontwikkeling 2013 is er ruimte voor het werken met drijfveren binnen de modules. De trainers van de reflectiemodules kennen de methodiek en er is ruimte om de inzichten mee te nemen. Vooral bij de Leiderschapsmodule, waaraan het opstellen van een analyse en ontwikkelplan vooraf gaat.

## ***Hoe zijn jullie in aanraking gekomen met Management Drives?***

De adjunct-directeur van de Resultaat Verantwoordelijke Eenheid Beschouwend – Centrum voor Chronische Ziekten, kwam voor het eerst in aanraking met Management Drives tijdens een congres waar Management



## **“Management Drives is een goede toevoeging omdat het inzicht in drijfveren snel handvatten biedt om jezelf verder te ontwikkelen.”**

Drives aanwezig was. Na een persoonlijke sessie, was hij erg geïnspireerd geraakt en wilde hij zijn team leidinggevenden ook kennis laten nemen van de methode. Sietse Lugtenburg heeft hiervoor een programma opgezet en ons begeleid bij de bijeenkomsten.

### ***Wat voor een Management Drives-traject zijn jullie ingegaan?***

Wij hebben een aantal Management Drives-sessies gedaan met de leidinggevenden, waarin wij eerst naar ons eigen drijfveren-profiel hebben gekeken, toen het groepsprofiel hebben geanalyseerd en vervolgens zijn we begonnen met feedback geven aan elkaar. Doordat je eigen krachten en valkuilen bespreekbaar worden met behulp van Management Drives, gaat het feedback geven ook op een leuke en waardenrijke

manier. Voorheen was ik wel eens huiverig voor feedback tools, omdat dit door collega's gezien kan worden als een veroordeling. Management Drives haalde deze 'huivering' weg en liet eenvoudig zien dat feedback geven ook zonder veroordeling kan.

### ***Past u de opgedane inzichten ook toe in uw eigen werk?***

Bij bepaalde klussen ga ik bijvoorbeeld op de rem, omdat ik erg resultaatgericht ben en soms beter eerst kan nadenken over een gedegen plan met logische stappen en momenten van reflectie. Daarbij zoek ik collega's op die goed zijn in planmatig, gestructureerd werken en conceptueel denken. Ook ben ik me nu veel meer bewust van het feit dat iedereen op basis van zijn drijfveren charmant is en niet irritant.

### **Wat zijn de ervaringen met Management Drives?**

Ik heb een tweetal leidinggevenden gevraagd om aan te geven wat hun ervaring is met Management Drives, omdat dit een beter beeld schetst van de invloed van Management Drives binnen Maastricht UMC+. Een van hen gaf aan dat zij er erg veel aan had gehad. Het heeft een reflectie weergegeven van hoe zij is als leidinggevende, met tegelijkertijd haar krachten en valkuilen. Tegelijkertijd heeft ze inzicht gekregen in haar directe collega's en dat is erg handig bij bepaalde opdrachten. In 2012 heeft ze het drijfverenprofiel aan haar externe coach gegeven. Deze wist hierdoor al vanaf het eerste gesprek wat voor leidinggevende ze was en dat herkende ze tijdens het gehele coachingstraject. Hierdoor kon ze veel sneller stappen maken en verder komen.

Een andere leidinggevende gaf aan dat de meerwaarde van Management Drives zit in de toename van zelfkennis, maar ook in de toename van kennis over je directe collega's. Tijdens het communiceren probeert zij tegenwoordig rekening te houden met het profiel van een ander. Zij is ervan overtuigd dat de samenwerking tussen de leidinggevenden een stuk beter gaat naar aanleiding van de Management Drives-sessies, de tactiek en communicatie zijn nu beter afgestemd.



**“Management Drives laat zien dat feedback geven ook zonder veroordeling kan.”**

Door het inzicht in drijfveren zijn de verschillende afdelingen beter met elkaar gaan samenwerken en samen problemen gaan oplossen. Zo waren de hoofden van de verpleegafdelingen geneigd hun problemen altijd zelf op te lossen. Als er dan bij een afdeling een onderbezetting was aan verpleegkundigen, kon dit moeilijk opgelost worden. Nu vraagt een hoofd aan de collega's van de andere afdelingen een bezettingsvraagstuk gezamenlijk op te lossen.

### **Hoe zouden jullie Management Drives nog meer willen gebruiken in de organisatie?**

Ik zou het interessant vinden om te zien welke teams met wat voor soort projecten aan de slag zijn. Door



#### **SIETSE LUGTENBURG**

Sietse werkt als zelfstandige in de zorg en publieke dienstverlening. Hij voert hier opdrachten uit op het gebied van project-, programma- en intermanagement.

Hij gebruikt de methodiek altijd in zijn werk en begeleidt organisaties bij inrichting- en verandervraagstukken. Hij verbindt hierbij de harde (bedrijfskundige) en zachte (gedragskundige) elementen. Daarnaast ontwikkelt en voert hij MD-trainingen uit voor directies, MT's en teams.

naar de drijfveren van het team te kijken kun je het team beter sturen, zodat het resultaat van het project verbetert. Met een team dat bijvoorbeeld de blauwe en rode drijfveer mist, kun je dan benadrukken dat het ervoor moet zorgen dat zaken daadwerkelijk uitgevoerd en gestructureerd/geborgd worden.

Verder vind ik het interessant om te kijken wie er zich inschrijft voor het Leiderschapsprogramma. Ik kan mij voorstellen dat de onderzoekende personen (gele drijfveer) zich vrij snel zullen gaan inschrijven voor de reflectiemodules, maar het is juist interessant om te zien of ook personen met andere drijfveren zich inschrijven en zo niet, waar het dan aan ligt. Voor de oranje drijfveer moet het programma op een dusdanige manier gepresenteerd worden, dat hij of zij ziet wat ze door het volgen van modules kunnen bereiken. Een persoon met een blauwe drijfveer zou waarschijnlijk graag een gestructureerd stappenplan van modules willen zien. Door dit soort analyses kan ik het programma beter aanpassen op onze medewerkers en dat zou ik graag willen doen met behulp van Management Drives.

#### **Hoe heeft u de toepassing van de methodiek ervaren?**

Management Drives is een heel toegankelijke methode die snel inzicht geeft in de drijfveren van jezelf en anderen. Zeer belangrijk in deze is dat de terugkop-

peling en het bespreken van de drijfveren helemaal niet als een bedreiging voelde. Het voelt heel natuurlijk dat je zo in elkaar zit en dat maakt het erg makkelijk bespreekbaar. Tot slot is Management Drives een methodiek die echt blijft hangen. Ik heb al veel analyses en testen gemaakt tijdens mijn carrière, maar Management Drives is een van de weinige die echt blijft hangen. Dat maakt het nog waardevoller.

#### **Welke besluiten heeft u anders genomen door de inzet van Management Drives?**

Onze organisatie is goed in het projectmatig werken om daarmee doelstellingen te bereiken. De projectgroepen zijn nu beter georganiseerd, omdat we van tevoren kunnen bepalen wie wat gaat doen binnen het team. Zo weten we bijvoorbeeld dat we een persoon met veel creativiteit (gele drijfveer) beter het concept-idee kunnen laten uitwerken en het concretiseren en borgen beter aan een gestructureerd persoon (blauwe drijfveer) over kunnen laten. Door het inzicht in drijfveren is de effectiviteit van individuen en teams sterk verbeterd.

## **“Door het inzicht in drijfveren is de efficiency van individuen en teams sterk verbeterd.”**



#### **MARIE-THÉRÈSE VAESSENS**

Gedurende mijn 25-jarige werkpraktijk in het Personeel & Organisatie-advieswerk, ben ik altijd op zoek geweest naar de talenten van professionals en het in onderling vertrouwen bijdragen aan de vooruitgang van de organisatie. Mijn kracht

is vanuit die visie verbindingen te maken. Management Drives geeft daar een positieve impuls aan.

# “Ik heb geleerd hoe ik draagvlak kan creëren voor een noodzakelijke verandering.”

**Wietske Zeper (UnityOne) is partner van Management Drives en heeft al vele jaren ervaring in het werken met mensen en drijfveren. Onlangs volbracht zij een Management Drives-traject binnen HSK. Zij interviewde Máasja Verbraak over haar ervaringen met Management Drives.**

## **Wie is Máasja Verbraak?**

Ik ben GZ-psycholoog en heb tot 2006 als psycholoog gewerkt. Vanaf 2006 ben ik voor HSK gaan werken en heb ik achtereenvolgens de functies als assistent-vestigingsmanager Doetinchem, vestigingsmanager Arnhem en operationeel manager bekleed. Als operationeel manager bij HSK ben ik verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering op onze 27 locaties en zit ik in het Management Team van HSK.

## **Waar staat HSK voor?**

HSK is een landelijke organisatie in de psychische zorg. We onderzoeken en behandelen mensen met (arbeidgerelateerde) psychische klachten. Daarnaast bieden we een breed scala aan diensten op het gebied van preventie, interventie en ontwikkeling. Bij ons staan de belangen van onze cliënten en opdrachtgevers

centraal. Onze diensten zijn gericht op klachtenvermindering, werkhervatting en uitvalpreventie.

## **Kunt u iets vertellen over de visie en kernwaarden van HSK?**

Wij willen dat iedereen psychisch gezond is en zetten ons zoveel mogelijk in om mensen zo optimaal mogelijk te laten functioneren in de maatschappij. Onze kernwaarden zijn evidence based werken, snelheid en transparantie. We werken middels bewezen effectieve interventies, streven naar een snelle start, een snelle afronding en we zijn transparant omtrent de behandeling die we bieden.

Door evidence based te werken beloven wij onze cliënten een wetenschappelijk onderbouwde behandelmethodes die bewezen effectief is. Met de snelle start beloven wij onze klanten zo snel mogelijk van dienst te zijn. De snelle afronding (zo lang als nodig, zo kort als mogelijk) is ook belangrijk omdat wij niet willen dat onze cliënten maanden of jaren onnodig in therapie zijn. Wij helpen ze goed en snel, zodat ze zo spoedig mogelijk weer optimaal kunnen functioneren. De transparantie staat voor de openheid van de organisatie en de evaluatie van de relatie tussen de cliënt/

---

**“Door ruimte te geven voor overleg verliep het proces veel sneller en is het uiteindelijk met behoud van enthousiasme en inzet opgelost.”**





klant en HSK. Hierbij speelt uiteraard afstemming met zowel de opdrachtgever/verwijzer als de cliënt een belangrijke rol; dit houdt in dat wij verwachtingen zo goed mogelijk willen managen. Als wij een klant, maar ook een cliënt, iets niet kunnen bieden, zeggen wij dit ook. Op deze manier managen wij de verwachtingen en behouden we een goede relatie.

### ***HSK opereert in een markt die onder druk staat.***

Ontwikkelingen in de markt vragen continu snelle(re) acties van HSK. De uitdaging voor leiderschap binnen HSK is om de balans te vinden tussen scherp vooruitkijken, snel reageren en snel schakelen met behoud van richting. Daarbij is het creëren en behouden van draagvlak bij de hardwerkende inhoudelijke professional cruciaal. Binnen HSK stuurt het MT voornamelijk op de harde kant; de vestigingsmanagers hebben meer oog voor de zachte kant. De medewerkers zijn

sterk te motiveren op onze missie, maar zijn minder geïnteresseerd in het binnenhalen van nieuwe klanten. Het is aan mij om die vertaling van harde noodzaak naar dieperliggend motief te maken en dat is nog weleens lastig. Management Drives helpt door inzicht te geven in hoe je het beste met iemand kan communiceren. Hierdoor weet je hoe je een harde boodschap op een wat zachtere manier kunt brengen, waardoor het veel meer effect heeft.





#### MÁASJA VERBRAAK

Máasja is na haar studie Klinische Psychologie werkzaam geweest als GZ-psycholoog bij verschillende werkgevers zoals een angstpolikliniek, een (voormalige) RIAGG en een landelijke arbodienst. In 2006 kwam ze in de functie van assistent-vestigingsmanager te werken bij HSK alwaar zij de locatie Doetinchem opstartte. Kort daarop is ze vestigingsmanager van HSK Arnhem geworden en sinds 2011 operationeel manager. Máasja werkt graag in een prestatiegerichte, dynamische omgeving waarbij zij naast haar gewenste snelheid en prestaties oog houdt voor een goede samenwerking met haar collega's en klanten.

Laatst hadden wij een (overwegend oranje-rode) vergadering en tijdens deze vergadering werd voornamelijk aandacht besteed aan de harde kant van zaken. We waren allemaal zeer enthousiast en wilden gelijk spijkers met koppen slaan. Direct uit de vergadering ben ik een vestigingsmanager gaan bellen met de boodschap uit de vergadering. Na twee zinnen wist ik dat het helemaal misging. Mijn oranje-rode benadering was veel te hard en kwam totaal niet aan. Ik maakte onhandige opmerkingen als "slechter wordt het niet, dus het kan alleen maar beter worden". Uiteraard ging de overwegend groene ontvanger direct in de verdediging en bereikte ik totaal niet wat ik wilde bereiken. Het voelde voor de ontvanger als een directieplan dat al helemaal af was en waar ze totaal geen inspraak in had. Bovendien was ze beledigd over de opmerking dat het niet slechter kon gaan. Door inzicht in de drijfveren wist ik waar het misging en kon ik de juiste stappen zetten om de groep toch enthousiast aan het werk te krijgen.

#### **Wanneer bent u in aanraking gekomen met Management Drives?**

Toen ik vestigingsmanager was volgden wij een programma over meedenken en meegroeien. Management Drives was onderdeel van dit programma. Wij hebben onze profielen teruggekoppeld gekregen en verschillende rollenspelen gedaan.

Management Drives is daarna onderdeel gebleven van de opleiding van onze nieuwe vestigings- en locatiemanagers. Daarnaast hebben we als vestigingsmanagers een uitgebreid intervisietraject doorlopen, waar we de inzichten in drijfveren hebben leren gebruiken in onze aanpak van praktische problemen.

Een goed voorbeeld van wat Management Drives concreet voor mij inzichtelijk heeft gemaakt kwam uit de terugkoppeling van het profiel. In mijn logica en verwerping heb ik een blinde vlek op de gele drijfveer. Dit betekent dat ik mij niet stoort aan geel gedrag en geen rekening houd met de gele drijfveer tijdens het besluitvormingsproces. Dit was heel herkenbaar voor mij en heeft ertoe geleid dat ik mijzelf meer ben gaan omringen met mensen die wel de gele drijfveer hebben in hun profiel. Zij helpen mij om nog even stil te staan bij de waarom-vraag, zij zijn terecht kritisch waar ik de neiging heb om direct door te pakken. Zo zorg ik ervoor dat ook de gele drijfveer aandacht krijgt.

#### **Wat heeft Management Drives betekend voor uw persoonlijk ontwikkeling en de samenwerking met uw team?**

Het inzicht in drijfveren maakt anderen voorspelbaarder. Daardoor weet ik nu welke vragen ik van wie kan verwachten. Daar kan ik op inspelen door met de juiste antwoorden te komen die passen bij de



#### WIETSKÉ ZEPER

Wietske heeft in 2002 na 14 jaar werkzaam te zijn geweest bij IBM de overstap gemaakt naar een eigen bedrijf. Zo kan ze haar eigen managementervaring tijdens veranderingen inzetten om mensen in beweging te krijgen. Begeleiding van verandering met als doel de organisatie weer 'kloppend' te maken en te houden.

De persoonlijke stijl van Wietske is praktisch, nuchter en warm vanuit oprechte belangstelling. Daarbij blijft ze daadkrachtig, confronterend en weet ze te verrassen.

persoon. Ik was mijzelf bewust van het feit dat ik een resultaatgericht persoon ben (oranje). Met de andere drijfveren die ik bezit was ik echter minder bewust bezig. Nu die duidelijk zijn kan ik ook deze drijfveren effectiever en bewust inzetten in bepaalde situaties.

Zo moest ik laatst een overwegend groen team aansturen met de opdracht om snel te schakelen en knopen door te hakken. Vanuit hun groene drijfveer waren zij geneigd om de beslissing pas te nemen als iedereen het er mee eens is. Door het tijdgebrek was dit echter niet mogelijk. Door naar de drijfveren van de groep te kijken heb ik geleerd dat het desondanks verstandig was om de maatregel die genomen moest worden goed te overleggen en het een week later nogmaals door te spreken. Hierdoor voelde de groep zich gehoord. Hoewel de maatregel niet prettig was, is er op deze manier toch draagvlak voor gecreëerd.

### **Welke effecten heeft Management Drives binnen HSK?**

Hoewel we binnen HSK sterk protocollair werken, hebben we niet zoveel met wat Wietske altijd noemt 'de blauwe afhechting'. Ik denk dat het belangrijkste effect is dat we daar nu wat bewuster mee omgaan. Onze kracht is om bedreigingen om te zetten in kansen, onze valkuil is dat we te veel te snel willen.

Het Management Team van HSK heeft de neiging om beslissingen op een oranje-rode manier door te drukken. Dit botst met de organisatie, omdat de werknemers overwegend groen zijn. Door Management Drives kan ik de oranje-rode boodschap overbrengen op een groen-gele manier.

Zo was er vorig jaar het probleem dat we als organisatie te hard door het toegekende zorgverzekeringsbudget heen gingen. Hiervoor werden door het MT niet-populaire, oranje-rode maatregelen getroffen. Ik ben toen in de regio gaan overleggen en heb uitgebreid stilgestaan bij de te nemen maatregelen. Ik heb toen niet voor de harde aanpak gekozen zoals

“Hoeveel mensen hebben jullie nog? Dan moeten er nog zoveel uit!”, maar juist voor de zachtere aanpak door te vragen “Hoe gaat dit bij jouw team? Hoe zien jullie dit? Hoe kunnen we dit samen goed aanpakken en oplossen?” Door ruimte te geven voor overleg verloopt het proces veel sneller en wordt het uiteindelijk met behoud van enthousiasme en inzet opgelost.



**“Mijn oranje-rode benadering was veel te hard en kwam totaal niet aan.”**

“We creëren een basis  
waarin de patiënt het  
vertrouwen heeft in anderen.”



**Irene van der Bor is eigenaar van organisatiebureau DURF Verandermanagement & Coaching en heeft samen met Jeanneke van Meulebrouck Management Drives ingezet bij teams en afdelingen om onder andere snel en zorgvuldig inzicht te krijgen in cultuur- en gedragsaspecten die de resultaten belemmeren. Samen in gesprek komen interessante zaken als leiderschap, visie, drijfveren, inzicht in gedrag en persoonlijke ontwikkeling aan bod.**

#### ***Wat is de visie van het HagaZiekenhuis?***

Het HagaZiekenhuis werkt voortdurend aan de toekomst. Letterlijk door de komende jaren een vernieuwd ziekenhuis neer te zetten. Een transparant ziekenhuis waar medewerkers en patiënten zich thuis voelen. Het belangrijkste is dat wij ervoor zorgen dat onze patiënten op de beste manier geholpen worden. Dit willen wij realiseren door goed samen te werken met de zorgorganisaties om ons heen en door continu te blijven leren. Leren is meer dan alleen kennis stapelen.

---

Wij zien graag dat medewerkers voortdurend bezig zijn om hun capaciteiten te verbeteren (te leren) om dat te bereiken wat ze echt willen. In onze organisatie worden nieuwe ideeën en collectieve ambities aangemoedigd. Wij streven ernaar bekwaam te zijn en te blijven. Onze ambitie is in staat zijn onszelf permanent te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen.

### ***Wat zijn de kernwaarden van het Haga-Ziekenhuis en is er een samenhang met de kleuren van Management Drives?***

Het HagaZiekenhuis heeft drie kernwaarden; samenwerking, innovatie en zorgzaamheid. Zorgzaamheid staat voor het goede doen voor onze patiënt. Dit betekent dat je oog hebt voor het feit dat er kwetsbare mensen in het ziekenhuis rondlopen. Innovatie staat voor kwaliteitszorg en ontwikkeling. Dit realiseren we door goede relaties met leveranciers en onderwijsinstellingen te onderhouden. Hierdoor hebben we een goede basis voor kennisontwikkeling en de nieuwste apparatuur. Door beide goed in te regelen kunnen we kwaliteitszorg bieden. Tot slot staat samenwerking voor het HOE. Hoe willen wij zorgzaam zijn? Hoe willen wij innovatief zijn? Dit maakt mensen bewust van het feit dat je het niet alleen hoeft te doen.

De samenhang met de kleuren van Management Drives is er zeker. De samenwerking staat voor de groene drijfveer. Macht uitoefenen of iets doordrukken (rode drijfveer) werkt niet in de zorgsector. Door goed samen te werken en goed te willen doen voor de patiënt bereik je wat je wilt. Innovatie staat voor de gele en blauwe drijfveer. Dit bereiken we door middel van kennisontwikkeling (geel) en processen te borgen (blauw). Zorgzaamheid staat voor de parse drijfveer. Veiligheid en vertrouwen zijn belangrijk in deze. We dienen een basis te creëren waarin de patiënt het vertrouwen heeft en de veiligheid voelt om zichzelf over te leveren aan anderen.

### ***Hoe belangrijk is goed leiderschap?***

Het HagaZiekenhuis is als een degelijk oud kasteel

met sterke hoge muren, een grote open poort en een aantal torens. De sterke hoge muren zijn de basis van het kasteel en staan voor de goede basiszorg die het HagaZiekenhuis aan haar patiënten biedt. De grote open poort staat voor de spoedeisende hulp. Iedereen kan altijd terecht bij ons en wordt met open armen ontvangen. Een kasteel is geen kasteel zonder torens. De torens steken boven de basis van het kasteel uit en staan voor de speerpunten. Het HagaZiekenhuis heeft drie torens. De eerste toren staat voor Cardio Vasculaire zorg, de tweede toren voor het kinderziekenhuis en de derde toren voor het herma oncologisch centrum.

Het HagaZiekenhuis heeft een goede focus. We hadden namelijk ook 24 torens kunnen neerzetten, maar hebben besloten om ons te profileren in 'slechts' drie torens. Dit betekent dat er keuzes gemaakt moesten worden en dat vergt leiderschap. Als je iedereen te vriend wil houden houd je 24 torens, omdat elk individu andere wensen en persoonlijke belangen heeft. Een doordachte, onderbouwde visie en goed leiderschap was dan ook een vereiste om iedereen mee te krijgen en tot de drie speerpunten van het HagaZiekenhuis te komen.

### ***In welke zin heeft Management Drives iets veranderd binnen het HagaZiekenhuis?***

Wij hebben Management Drives onder andere ingezet op afdelingen en binnen teams waar de samenwerking vastliep en prestaties achterbleven. Management Drives geeft ons duidelijk inzicht in het teamproces,

---

**“Management Drives geeft je praktische hulpmiddelen om problemen binnen een afdeling of team op te lossen zonder individuen te krenken.”**

---

wat er goed en minder goed gaat binnen een afdeling of team. Door dit inzicht krijg je snel een aantal praktische hulpmiddelen om het probleem slim op te lossen zonder individuen te krenken.

Ik ben ervan overtuigd dat een team moet bestaan uit personen die complementair aan elkaar zijn. Vaak zie je teams met identieke personen en dat maakt het wel heel gezellig, maar daardoor ontstaat ook het gevaar dat bepaalde taken niet goed uitgevoerd worden omdat ze uitsluitend focus hebben op de gezamenlijke drijfveren. Het ideale team voor mij bestaat dus uit personen met verschillende drijfveren die passen bij de uit te voeren taak.

### **Welke effecten heeft Management Drives gehad binnen het HagaZiekenhuis?**

Management Drives helpt ons om teams effectiever te maken en beter te laten samenwerken. Wij zetten het in waar waar het beter kan en mede door het inzicht in drijfveren kunnen we ervoor zorgen dat de individuen en het team als geheel weer functioneren. Daarnaast geeft het inzicht in de teamsamenstelling en hierdoor kunnen we bij elk team waardenvrij aangeven wat de krachten en valkuilen zijn.

Inzicht in de drijfveren kan heel goed helpen bij de start en de implementatie van een verandertraject, maar ook in een later stadium als het verder verbe-

teren niet goed verloopt. Het verschaft inzicht in de redenen waarom de gewenste veranderingen niet plaatsvinden, maar biedt ook handvatten voor maatregelen die kunnen worden genomen om de verandering alsnog te realiseren. Inzicht in drijfveren levert een organisatie een schat aan informatie op.

### **Wat heeft Management Drives betekend voor uw persoonlijke ontwikkeling?**

Leiderschapsontwikkeling is mijn hobby. Ik wil graag begrijpen waarom mensen doen zoals ze doen en Management Drives helpt hier erg goed bij. Het voordeel van Management Drives is dat de drijfveren waardenvrij zijn. Je hebt alle kleuren (drijfveren) nodig, daardoor is elke samenstelling goed en maakt het veel zaken bespreekbaar. Zelf ben ik geel, oranje en rood, en dat in de zorgsector! Management Drives heeft mij meer inzicht gegeven in de groene drijfveer. Voorheen bedacht ik een goed idee (geel) met een

---

**“Je hebt binnen een team alle drijfveren nodig, daardoor is elke samenstelling goed en maakt het veel zaken bespreekbaar.”**





#### **IRENE VAN DER BOR**

Irene is een gedreven Human Resources professional met organisatie talent en executiekracht. Ze is gecertificeerd coach en trainer, en begeleidt teams in teameffectiviteit en adviseert op individueel en organisatie niveau hoe men kwaliteiten,

drijfveren en behoeftes van mensen kan ontginnen en benutten.

Ze werkt als gecertificeerd partner nauw samen met Management Drives.

ambitieuze doelstelling (oranje) en wilde ik daarna tempo gaan maken (rood). Uiteindelijk kwam het daar niet van, want als ik het plan presenteerde aan mijn collega's was het al helemaal concreet uitgedacht, terwijl zij juist graag inspraak wilden hebben (groen) tijdens de ontwikkeling van het plan. Hierdoor werden zij en ik gefrustreerd en het plan werd niet of met veel tegenstribbelen uitgevoerd.

Tegenwoordig weet ik dat ik collega's er eerder bij moet betrekken (groen) om in een vroeg stadium draagvlak te creëren. Ik voeg de groene drijfveer dus op een geel-oranje manier toe aan mijn gedrag. Mijn omgeving merkt dit en reageert hier positief op.

#### **Wat is een grote uitdaging voor de zorg-sector voor de komende jaren?**

De zorg in Nederland is verdeeld in blokken en voor elk blok is er een pot met geld. Mensen zijn echter niet in blokken onder te verdelen, het komt bijvoorbeeld voor dat een patiënt niet alleen uit blok 1, maar ook zorg uit blok 2 en blok 5 nodig heeft. Dit past niet en het huidige systeem wordt dan ook niet begrepen door de maatschappij. Dit is voor het HagaZiekenhuis een kans om veel meer in ketens te gaan denken. Vraag jezelf bij elke patiënt af: Wat is de toegevoegde waarde voor de patiënt? Dan verander je product-georiënteerd denken (huidige situatie) naar patiënt-georiënteerd denken. De vraag die je vervolgens kunt stellen is of het huidige systeem nog wel past.



#### **JEANNEKE VAN MEULEBROUCK**

Jeanneke is een resultaatgerichte manager, energieke HR professional met een voorkeur voor organisatieontwikkeling en ontwikkeling van mensen. Ze is een gedreven en enthousiaste persoonlijkheid die energie krijgt als organisaties en

mensen gekoppeld worden aan elkaar en hierdoor meerwaarde ervaren, of er nieuwe ideeën ontstaan.

# “Management Drives ondersteunt, versnelt en borgt veranderings- processen.”

**Sietse Lugtenburg is partner van Management Drives en heeft ruim zeven jaar ervaring in het werken met mensen en drijfveren. Onlangs volbracht hij een Management Drives-traject binnen Opella en hij interviewde Christien Brink over haar ervaringen en de resultaten.**

## **Waar staat Opella voor en hoe komt Opella aan haar goede naam?**

Zorg, welzijn en wonen vormen samen het werkkterrein van Opella op de zuidelijke Veluwe. Van verzorging en verpleging, tot behandeling en maatschappelijke dienstverlening. Op maat gemaakt, persoonlijk en altijd in de buurt. Opella komt aan haar goede naam, omdat de gehele zorgketen aanwezig is in ons aanbod. Van thuiszorg tot kleinschalig wonen, wij bieden een breed scala aan zorg- en welzijnsdiensten aan. Opella heeft binnen haar aanbiedingsvormen aandacht voor het zoveel mogelijk behouden van de regie en is als organisatie niet bang om nieuwe dingen



te ontwikkelen. Daar hoort uiteraard ook een goede overgang van het ene naar het andere deel van de keten bij, de klant heeft weinig tot geen last van deze overgangen of vernieuwingen omdat dit proces binnen Opella goed gestroomlijnd is. Mede daardoor heeft Opella haar goede naam opgebouwd.

## **Wat zijn de kernwaarden van Opella?**

De kernwaarden van Opella bestaan uit Vertrouwen, Erkennen, Eerlijkheid en Respect. Samen staan ze voor veerkracht en veerkrachtig ondernemen. Deze vier kernwaarden zijn zeer belangrijk in onze dienstverlening naar de klanten toe, maar ook voor de medewerkers onderling en voor Opella als werkgever. Voor ons is de klant heel waardevol. Zijn of haar leven is een geschenk, dat uniek en kostbaar is, zo is onze opvatting.

## **Hoe zijn jullie in aanraking gekomen met Management Drives?**

Wij zijn voor het eerst in aanraking gekomen met Management Drives toen er binnen Opella een nieuwe

---

**“Het inzicht in drijfveren heeft ons laten zien wat voor een impact deze verandering had op onze medewerkers.”**





**“Management Drives is een sterke toegevoegde waarde voor de kenniseconomie.”**

manier van kleinschalig wonen werd opgezet. Wij hebben toen aan Sietse gevraagd of hij dit traject wilde begeleiden en hij heeft Management Drives aan ons geïntroduceerd. Het inzicht in drijfveren heeft ons toen laten zien wat voor een impact deze verandering had op onze medewerkers. Hierdoor konden wij dit op een juiste manier begeleiden, waardoor onze collega's gemotiveerd en enthousiast bleven. De kracht van Management Drives lag in dit traject in het inzicht in de eigen drijfveren in combinatie met het inzicht in het gedrag van collega's en de klantgroep.

Management Drives werd zo positief ontvangen dat wij het in de gehele organisatie wilden uitrollen. Er was eerst een kleine aarzeling bij het management,

maar nadat wij een sessie hadden gedaan en feilloos konden aantonen wat er goed en wat er minder goed ging binnen het management, waren ze direct om. Ik ben de drijfveren opleiding bij Management Drives in Zeist gaan volgen waardoor ik nu zelf profielen kan terugkoppelen en sessies kan begeleiden. De opleiding is een prachtige basis, maar daarna moet je het ook in de praktijk toepassen. De begeleiding van Sietse was erg fijn en daardoor is ook mijn kennis snel toegenomen.

#### ***Wat zijn uw ervaringen met Management Drives?***

Mijn ervaring is dat bij een team dat moet samenwerken vaak misverstanden ontstaan, omdat men



elkaar niet goed begrijpt. Door inzicht te geven in drijfveren begrijpt men elkaar beter en kunnen er afspraken gemaakt worden. Iemand met afwijkend gedrag (afwijkend profiel) wordt nu niet meer gezien als anders, maar als een persoon die juist iets kan toevoegen aan het team. De kracht van elk teamlid wordt dus beter gebruikt.

Ook bij de supervisie helpt Management Drives. Doordat supervisanten individueel of als groep op basis van drijfveren inzicht ontwikkelen in eigen- en groepsgedrevenheid scheelt dit om elkaar beter te

begrijpen en is het duidelijk wat er door wie gedaan moet worden. Dit scheelt mij zeker drie à vier sessies. Iedereen van wie ik het drijfverenprofiel heb teruggekoppeld is verbaasd dat het zo treffend is. Het is erg leuk om deze herkenning en het enthousiasme te ervaren.

De investering is het waard, omdat medewerkers het ervaren als een investering in de persoon. Het is al vaak voorgekomen dat ik bedankt word voor deze investering en ik zie en merk dat het gedachtegoed écht speelt binnen onze organisatie.

### ***Welke effecten heeft Management Drives gehad binnen Opella?***

Management Drives ondersteunt, versnelt en borgt veranderingsprocessen. Het ondersteunt en versnelt het proces omdat je al aan de voorkant inzicht hebt in hoe mensen tegenover een verandering staan. Hierdoor zie je sneller waar mensen zich zullen

**“Het inzicht in drijfveren zorgt voor gerichte communicatie die landt bij de ontvangers.”**

inzetten en kun je hier op inspelen voordat het proces start. Tijdens het proces win je tijd, omdat je weet hoe je medewerkers het beste kunt aansturen of activeren.

De MD Feedback tool van Management Drives zorgt voornamelijk voor de borging van de verandering omdat het gedrag voorspelt, dit laat iedereen zien waar men op moet letten tijdens de borging van het proces. Daarnaast zet het aan tot gesprekken met elkaar. Inzichten worden gedeeld en dit leidt tot een diepere verbinding tussen collega's en teamleden.

Zorgen en begeleiden doe je in relatie met elkaar. Als wij iemand verzorgen dan ondersteunen wij deze persoon bij het opstaan, wassen, eten, etc. Dit is de proceskant van ons werk. In de zorg verzorg je vanuit wie jij zelf bent (je bent je eigen instrument) en daarom is het belangrijk om je eigen drijfveren en de drijfveren van de klant te kennen. Het inzicht in en begrip voor de klant gaat voorbij aan het procesmatige van de dienst en versterkt daarmee de belevenisgerichte zorg van de klant. Juist dat is belangrijk voor de dienstverlening van Opella en dit wordt versterkt door de inzet van Management Drives.

### **Welke zaken heeft u anders aangepakt door Management Drives?**

We hebben binnen Opella veel zaken gewijzigd aan de hand van Management Drives. Een communicatie-



voorbeeld is onze nieuwsbrief. Deze wordt opgesteld door onze directie (overwegend oranje), beoordeeld door de adviseur (overwegend oranje) en verzonden naar de medewerkers (overwegend groen). Het risico is dat de boodschap niet landt omdat het een te oranje tekst is voor de overwegend groene ontvangers. Nu gebruiken we een nieuwe totaalaanpak waarbij we kijken naar: wie is de doelgroep, wat willen wij vertellen, welke taal past daarbij en welk middel past daarbij. Het inzicht in de drijfveren zorgt ervoor dat onze communicatie nu veel gericht is en ook daadwerkelijk landt bij de ontvanger(s).

### **Wat heeft Management Drives betekend voor uw persoonlijke ontwikkeling?**

Management Drives is een sterke toegevoegde waarde voor de kenniseconomie, omdat de methodiek mensen weet te motiveren en leerprocessen versnelt. Het heeft mij persoonlijk inzicht gegeven in mijn eigen drijfveren, mijn sterke kant en mijn ontwikkelpunten. De kracht van Management Drives ligt in het feit dat de methodiek met behulp van een korte vragenlijst een zeer herkenbaar inzicht geeft in de eigen drijfveren, de drijfveren van collega's en de drijfveren van onze klanten.



#### **CHRISTIEN BRINK**

Christien richt zich op de ontwikkeling van het lerend en zelforganiserend vermogen binnen de organisatie. Opella werkt samen met het onderwijs, leidt haar medewerkers continu op en speelt in op de laatste ontwikkelingen binnen de zorg.

Christien begeleidt medewerkers van Opella om zelfinzicht te ontwikkelen met als doel vooruitgang en groei te bewerkstelligen, samenwerking te bevorderen en zich staande te houden binnen de complexe wereld van zorg en welzijn.

# “Met **ziel** en **zakelijkheid!**”

**Ans Hamelink is HR Manager bij De Jutters, een centrum voor jeugd-ggz die zich inzet voor jongeren met psychische klachten. Het specialistische team pakt samen met de cliënt en de familie de klachten op een persoonlijke manier aan. Astrid Oostrom heeft Management Drives geïntroduceerd bij Ans en vraagt haar over ervaringen, de organisatie en haar visie op de bedrijfsvoering.**

## ***Kunt u kort de visie van De Jutters toelichten?***

De Jutters is een specialistische organisatie die zich richt op kinderen, jongeren en jongvolwassenen met psychische klachten in de regio Haaglanden. Wij diagnosticeren en behandelen met als doel: een optimale ontwikkeling van de jongere, om een zo gewoon mogelijk leven te kunnen leiden. Dat doen we dicht bij huis, samen met de jongere en de familie, omdat we weten dat het essentieel is om de persoonlijke omgeving bij de behandeling te betrekken.

<b>Onze visie en werkwijze bestaat uit:</b>	
<b>Kwaliteit</b>	onze behandelingen zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek
<b>Zorg op maat</b>	voor iedereen een persoonlijk behandelplan
<b>De familie ook betrokken</b>	zodat het thuis steeds beter gaat
<b>Zoveel mogelijk ambulante</b>	omdat dat het beste resultaat oplevert
<b>Gericht op de toekomst</b>	om een zo gewoon mogelijk leven te leiden

## ***Hoe heeft u uw functie als HR Manager binnen De Jutters aangepakt?***

Toen ik als HR Manager begon bij De Jutters heb ik direct gesprekken met alle HR-medewerkers, klanten (management) en andere relevante sleutelfunctionarissen ingepland om erachter te komen wat er speelde binnen de organisatie. In een eerste globale rapportage aan het Management Team concludeerde ik dat er een achterstand was in het HR-beleid en de werkprocessen. De ontwikkeling van de professionals en het team had eveneens weinig aandacht gekregen. Positief was dat er in het team meer potentieel

**“Het is verbazingwekkend om te zien dat iemand die je helemaal niet kent je precies kan vertellen hoe jij in elkaar zit.”**



aanwezig was dan werd benut en dat medewerkers open stonden voor verandering en verbetering. Ik heb toen twee plannen gemaakt: een gericht op het HR-beleid in de organisatie en een voor verbetering van de bedrijfsvoering van de dienst HR. Daar heb ik commitment van het MT voor gevraagd en gekregen.

### ***Wat heeft u ondernomen om meer samenhang te creëren?***

De HR-organisatie bestond min of meer uit losse winkeltjes die bestuurd werden door mensen die er al jaren met elkaar werkten. Er moest iets gebeuren, omdat er geen samenhang was en elkaars kwaliteiten niet bekend waren en onvoldoende benut werden. Ik ben toen gaan zoeken naar een oplossing die een positieve bijdrage kon leveren op het gebied

van teamvorming en teamontwikkeling. Omdat de HR-medewerkers niet gewend waren op een dergelijke manier met elkaar en met teamontwikkeling bezig te zijn, zocht ik een methode die niet beoordelend of bedreigend was, maar inzicht geeft in waar de (ongebruikte) talenten van de mensen zaten en inzicht in hoe we kunnen groeien en ontwikkelen als HR-team in de breedte. Management Drives kwam toen ter sprake via ons netwerk. Persoonlijk had ik zeven jaar geleden ervaring opgedaan met Management Drives.

Ik kon mij van toen nog herinneren dat ik versteld stond van de treffende terugkoppeling van het profiel. Ik vond het verbazingwekkend om te zien dat iemand die je persoonlijk helemaal niet kent, aan de hand van een korte vragenlijst, precies kan vertellen hoe jij in



elkaar zit en hoe jij zaken aanpakt. De keuze om ook Management Drives in te zetten bij De Jutters was dus snel gemaakt.

Ik heb contact opgenomen met Astrid Oostrom (Directeur Onderwijs Management Drives) en samen hebben wij een start gemaakt met het teamontwikkeltraject. Het was voor het eerst dat het HR-team samen zo'n dag kreeg en mede daardoor vonden ze het heel spannend. Astrid heeft een heldere presentatie gegeven over de achtergrond van drijfveren en heeft vervolgens de individuele profielen teruggekoppeld aan het team. Dat deed ze zo goed, ze was erg respectvol naar een ieder en er was geen goed of fout. Door haar expertise en professionaliteit was de herkenning wederom erg groot.

### ***Hoe belangrijk is goed leiderschap in deze tijd?***

Goed leiderschap is altijd erg belangrijk. Ik denk dat iedereen leiderschap kan tonen, op welke functie je ook zit. Leiderschap zou moeten bestaan uit inspireren, motiveren, sturen en ingrijpen. Het inspireren en motiveren van cliënten zit in onze genen, hier zijn wij de afgelopen jaren nog beter in geworden en dit gaat ons goed af. Het sturen en ingrijpen vinden

wij echter heel moeilijk. Omdat we van oudsher een jeugd-ggz-cultuur hebben, loopt de organisatie op resultaatgerichtheid achter. Dat is ook niet vreemd omdat de gemiddelde medewerker hier komt werken vanuit een passie om anderen te helpen en voor anderen te zorgen.

Het is binnen onze organisatie niet gebruikelijk om elkaar aan te spreken op gedrag en verantwoordelijkheden. Je ziet dit bijvoorbeeld terug in het hoge ziekteverzuimcijfer, dit is in vergelijking met het bedrijfsleven significant hoger. In de 'koffiekamer' wordt er waarschijnlijk wel iets over gezegd, maar mensen zullen niet snel tegen een collega zeggen dat ze ervan balen dat hij of zij zich nu al voor de vijfde keer ziek meldt. Ze vinden dat ze daarover niet kunnen en mogen oordelen. Door in te zetten op het ontwikkelen van meer resultaatgerichtheid kunnen we een slag slaan en met behulp van Management Drives kunnen we de organisatie laten inzien dat elkaar aanspreken ook op een respectvolle en waardenvrije manier mogelijk is.

### ***In deze tijden van bezuinigingen ligt er extra druk op de zorgsector, hoe gaan jullie hier mee om?***

Jeugd-ggz is in de afgelopen jaren snel gegroeid, er was altijd veel geld beschikbaar. Dit in tegenstelling tot andere sectoren in de zorg (thuiszorg, ziekenhuizen) waar men al veel meer gewend is aan 'de kaasschaaf', jaarlijkse bezuinigingen en efficiencylagen. Er waren wachtlijsten in de sector, we konden bijna achterover leunen, de cliënten kwamen toch wel. Nu moeten we onze richten op marketing en acquisitie. Bij de ggz sector zit dit denken nog niet erg in de genen van de organisaties. Bezuinigingen zijn lang voorbijgegaan aan de sector, maar we worden nu met een soort hakmes geconfronteerd. Dat heeft erg veel invloed op de organisatie en we moeten erg wennen aan deze fikse omslag naar meer aandacht voor individuele prestaties, resultaatgerichtheid en zakelijk-

heid. Dat is voor een overwegend groene organisatie een enorme verandering.

### ***In welke zin heeft Management Drives iets veranderd binnen De Jutters?***

De drijfveren geven meer inzicht in het gedrag van personen. Management Drives laat zien wat een persoon geneigd is te doen en het is dan erg eenvoudig om te kijken of dit past bij de functie. Als een medewerker constant energie verliest, omdat hij of zij bepaalde werkzaamheden moet verrichten die absoluut niet bij zijn of haar drijfveren passen, dan is dit voor beide partijen geen wenselijke situatie. Elke baan heeft zijn minder energiegevendende taken, maar het is belangrijk dat je per saldo meer werkzaamheden doet waar je energie van krijgt dan zaken doet waar je energie op verliest. Management Drives maakt dit concreet en mensen kunnen hier echt verder mee. Het geeft persoonlijk veel inzicht in het eigen functioneren, werknemers denken hier over na en nemen zelf beslissingen, ze gaan zichzelf managen om beter te functioneren. Hier zien we een zeer goede ontwikkeling.

### ***Wat heeft Management Drives betekend voor uw persoonlijke ontwikkeling?***

Nadat ik de vragenlijst opnieuw had ingevuld viel het direct op dat mijn profiel, in vergelijking met het profiel van zeven jaar geleden, bijna exact hetzelfde was gebleven. Dit laat zien hoe constant drijfveren kunnen



#### **ANS HAMELINK**

Ans Hamelink is een goed voorbeeld van 'een leven lang leren'. Na een start in de zorgsector heeft zij diverse opleidingen op het P&O-vakgebied en -management gevolgd. Haar werkervaring deed zij in eerste instantie op als verpleegkundige

en operationeel leidinggevende in de zorgsector, vervolgens als HR-adviseur en -manager in diverse organisaties in de publieke sector en enkele profit-organisaties.

## **“Het is niet gebruikelijk om elkaar aan te spreken op elkaars verantwoordelijkheden.”**

zijn. Management Drives heeft mij inzicht gegeven in mijn kracht en mijn valkuilen. Ik weet nu dat ik niet zoveel groen heb en ik kan daarop inspelen door er meer aandacht aan te besteden en aan medewerkers te vragen mij feedback te geven indien ze het als storend ervaren.

### ***Wat ziet u als de grootste uitdagingen voor de komende vier jaar?***

We moeten als organisatie veranderen en er moeten keuzes gemaakt worden. Onze mensen zijn het werk ingegaan met een enorme bevoegenheid voor de cliënt. Dat willen we graag vasthouden, maar er moet meer zakelijkheid aan toegevoegd worden. Een van onze slogans is 'Met ziel en zakelijkheid'. De ziel is zeer goed aanwezig en nu is het tijd om de zakelijkheid te verbeteren en te ontwikkelen. Dat is een zware klus omdat je afscheid moet nemen van het bekende en het onbekende tegemoet gaat. Gelukkig zijn er ook veel collega's die zeggen: "Hè, hè, eindelijk gebeurt er wat." Het is dus zaak om bij de mensen de juiste motivatie te raken, zo kunnen we met elkaar de organisatie verder brengen. Management Drives geeft inzicht op 'welke knoppen' je het beste kunt drukken om alle mensen mee te krijgen en enthousiast te maken voor deze uitdaging. De Jutters is echt een heel mooi bedrijf. Ik vind het dan ook erg spannend om te zien hoe deze organisatie omgaat met de veranderingen. We weten dat we moeten veranderen, we staan er ook voor open, maar het is lastig: de oude jas past niet meer en de nieuwe jas voelt nog heel vreemd aan! Mijn uitdaging ligt hierin om de organisatie te ondersteunen de nieuwe jas passend te maken!

# “Het programma ‘de excellente maatschap’ helpt medische maatschappen beter **samen te werken**”.



**Adviseurs van de Vreelandgroep zijn samen met een groep medische specialisten een initiatief gestart om maatschappen in Nederland naar een hoger niveau te brengen. Management Drives wordt gezien als het cement tussen de bouwstenen die ze aanbieden aan de maatschappen. Reden genoeg voor Stephan van der Vat (Managing Partner Management Drives) om met Gerben Smid en Alice Langeveld te praten over het verbeteren van de prestaties van medische maatschappen.**

## ***Wat doet de Vreelandgroep in de zorg?***

*Gerben Smid:* Wij helpen professionals en organisaties in de zorg beter te presteren. Met veel energie, een goed gevulde gereedheidskist en een stevige dosis gezond verstand adviseren wij onze opdrachtgevers over hoe zij dat kunnen bereiken. Onze kracht ligt in het meekrijgen van professionals voor het realiseren van blijvende verbeteringen. Dat maakt dat iedereen zijn werk beter en met meer plezier kan uitvoeren. Regelmatig begeleiden wij medische maatschappen en staven die beter willen presteren.

## ***Hoe is deze samenwerking tot stand gekomen?***

*Alice Langeveld:* Het initiatief om een samenwerking te starten tussen medische specialisten en consultants is begonnen met een aantal verkennende gesprekken. We kwamen er tijdens de gesprekken al snel achter dat beide partijen zeer geïnteresseerd waren in het



---

functioneren van maatschappen vanuit de intentie om maatschappen waar mogelijk te helpen. De combinatie van de praktijkervaring van vijf medisch specialisten uit verschillende ziekenhuizen en de bestuurlijke en bedrijfskundige kennis van de organisatieadviseurs heeft geresulteerd in een uniek verbeterprogramma genaamd 'de excellente maatschap'.

Recent is een aantal gevallen van ruziënde, slecht presterende medische maatschappen in het nieuws gekomen. De gevolgen van deze slechte samenwerking kunnen desastreus zijn. De meeste ziekenhuizen besteden inmiddels aandacht aan verbetering van het functioneren van medisch specialisten. In veel ziekenhuizen fungeert het zogenaamde IFMS-systeem (Individueel Functioneren Medisch Specialisten), hetgeen ook één van de prestatie-indicatoren van de IGZ (Inspectie voor de Gezondheidszorg) is, waar ziekenhuizen op afgerekend worden. In vervolg op de introductie van IFMS groeit inmiddels het besef dat de prestatie van een individuele specialist sterk afhankelijk is van het functioneren van de maatschap of vakgroep. Het programma 'de Excellente Maatschap' kan beschouwd worden als een invulling voor het zogenaamde GFMS (Groeps Functioneren Medisch Specialisten). Hierbij kijken we niet alleen

naar de specialist als individu, maar vooral naar het functioneren van de specialist in teamverband.

*Gerben Smid:* Als adviesbureau komen wij regelmatig in aanraking met maatschappen die in de problemen zitten. Daarom vonden wij het interessant om met medische specialisten een product te ontwikkelen om maatschappen beter te laten functioneren.

Onze methode wordt preventief ingezet als noodzakelijk onderhoud voor de maatschappen of vakgroepen. Management Drives is het fundament van het programma omdat het inzicht in drijfveren het gemakkelijk maakt om moeilijke zaken op een concrete, waardenvrije wijze te duiden. De kleuren van

---

**“Management Drives is het fundament omdat het inzicht het gemakkelijk maakt om lastige zaken op een concrete, waardenvrije wijze te duiden.”**



Management Drives geven de medisch specialist een eenvoudige taal om over abstracte zaken te praten met elkaar.

### **Kunnen jullie meer vertellen over 'De excellente maatschap'?**

*Gerben Smid:* Ons programma is modulair van opbouw. Per maatschap wordt er een programma op maat gemaakt. Van tevoren wordt de gehele maatschap getest met Management Drives. Hierdoor krijgen we inzicht in de individuele drijfveren maar ook in het teamprofiel en kunnen we van tevoren analyseren waar de krachten en valkuilen van de maatschap liggen, welke modules van belang zijn en hoe die het beste aangeboden kunnen worden.

Modules die we aanbieden zijn:

- Visie/misse;
- Werken aan de strategie en focus door het maken van een meerjarenbeleidsplan en een jaarplan;
- Interne besturing en bedrijfsvoering;
- Teamfunctioneren.



### **Hoe zijn jullie in aanraking gekomen met Management Drives en wat is de reden dat jullie het gebruiken?**

*Gerben Smid:* Via Alice zijn wij in contact gekomen met Management Drives. We hadden toen al het idee dat Management Drives complementair kon zijn aan ons



#### **GERBEN SMID**

Gerben is Organisatieadviseur/interim-manager bij complexe organisatievraagstukken in de zorg op het snijvlak van algemeen management en (medische) professie. Hij heeft specifieke ervaring op het terrein van strategiebepaling, samenwerking/fusie, besturing en herontwerp bedrijfsvoering/logistieke vraagstukken.

programma, maar voordat we dit konden doorvoeren moesten we het uiteraard eerst zelf ondervinden. Wij hebben toen allemaal de Management Drives-vragenlijst ingevuld en een avond georganiseerd voor de terugkoppeling van ons profiel. Na die avond was onze gehele groep, bestaande uit drie organisatieadviseurs en vijf medisch specialisten, gemotiveerd om Management Drives te gaan gebruiken binnen ons verbeterprogramma, omdat we al snel inzagen dat deze methode voor ons echt bruikbaar is.

*Alice Langeveld:* Ik heb in het verleden al eens een Management Drives-vragenlijst ingevuld en was toen al onder de indruk van de uitkomst. Voornamelijk omdat het in zo'n korte tijd een goed beeld geeft van iemands drijfveren en het toch waardenvrij blijft zonder veroordelend te zijn. Tijdens de ontwikkeling van het programma voor de maatschappen hebben wij besloten dat wij Management Drives wilden toevoegen aan het programma.

*Gerben Smid:* Management Drives geeft een goed beeld van spanning of witte vlekken in de maatschap. Als de personen uit de maatschap niet lekker met elkaar om de tafel zitten, dan kan je niet verder. Management Drives maakt dit inzichtelijk.

### **Wat is het voordeel van het gebruik van Management Drives in het programma?**

*Gerben Smid:* Het pluspunt van Management Drives is dat het inzicht in de drijfveren iets zegt over het

individu en de groep als geheel zonder waardenoordeel. Zonder deze tool kan het aanspreken op elkaars krachten en valkuilen leiden tot kromme tenen en verwerping van de uitkomsten. Daarnaast is de toevoeging van de verwerpingen in de uitkomst zeer welkom. De verwerpingen geven aan waarom je jezelf kunt storen aan bepaald gedrag uit de omgeving. Het gedrag wordt daardoor bespreekbaar en hier kun je vervolgens rekening mee houden.

### **Wat heeft Management Drives betekend voor jullie persoonlijke ontwikkeling?**

*Gerben Smid:* Management Drives is niet alleen een vragenlijst. Het draagt bij aan het gevoel dat we nu iets substantieels te pakken hebben. Ik geloof in de eenheid die gecreëerd wordt door een gemeenschappelijke taal. Als je dezelfde taal spreekt, of het nu in kleuren, plaatjes of iets anders is, dan is het communiceren makkelijker. Management Drives creëert zeer snel een gemeenschappelijke waardenvrije taal.

*Alice Langeveld:* Het inzicht in drijfveren is verhelderend. Je leert nu bijvoorbeeld dat een persoon blauw in zijn profiel heeft en welk gedrag daarbij hoort. Hierop kun je vervolgens inspelen en daardoor verloopt de communicatie en samenwerking veel soepeler. We bemerken dit ook binnen ons eigen team.



#### **ALICE LANGEVELD**

Alice is als dermatoloog verbonden aan de afdeling Dermatologie van Tergooiziekenhuizen. Ze werkt binnen een maatschap van zeven dermatologen.

In 1997 is Alice gepromoveerd op het gebied van atopisch eczeem. Sinds 2008 is zij medisch manager van de vakgroep dermatologie. Zij is voorzitter van de commissie IFMS (Individueel Functioneren van Medisch Specialisten) van Tergooiziekenhuizen. Verder is zij lid van de visitatiecommissie van de Nederlandse Vereniging voor Dermatologie en Venereologie.

### **Hebben jullie nog andere ambities met het programma?**

*Gerben Smid:* Ik zou het programma graag toepassen bij meerdere maatschappen binnen één ziekenhuis. Ik ben ervan overtuigd dat de samenwerking tussen de maatschappen en in het ziekenhuis op organisatie-niveau zal verbeteren als we meerdere maatschappen tegelijkertijd kunnen helpen met het Excellente Maatschap-programma. We kunnen dan met behulp van Management Drives de stappen maken van individu naar groep (maatschap) en vervolgens naar de organisatie (het ziekenhuis). Management Drives is hier uniek in en dat maakt de methode nog waardevoller.

**“De Excellente maatschap helpt medisch specialisten om beter te presteren en is direct verbonden aan de drijfveren van Management Drives.”**



**De uitlegbrochure is bedoeld voor iedereen die een Management Drives-vragenlijst heeft gemaakt. Hij geeft stap voor stap informatie over de manier waarop u uw resultaat kunt lezen, en bevat daarnaast informatie over de inhoud en betekenis van drijfveren.**

Het is belangrijk om u te realiseren dat Management Drives een methode is die een beeld geeft van uw drijfveren tijdens het werken. Het is zeer goed mogelijk dat u thuis of tijdens het sporten een ander drijfveerpatroon vertoont. Mensen zijn in zekere mate flexibel, en kunnen in verschillende omstandigheden verschillende drijfveerpatronen hanteren. Die patronen zijn echter wel vrij stabiel, en daardoor bent u herkenbaar voor uw omgeving.

In de brochure zitten een aantal kijkgaten waaronder u uw eigen testresultaat kunt leggen. Hierdoor worden de uitkomsten van uw eigen testresultaat direct uitgelegd. De brochure laat zo een aantal aspecten van uw functioneren zien, telkens geïllustreerd met voorbeelden. Daarna wordt iedere drijfveer nog eens uitvoerig beschreven. Tot slot laat de brochure zien hoe iedere drijfveer tot positief, maar ook tot negatief gedrag kan leiden.



### Begeleiding in de zorg

Management Drives is een organisatie adviesbureau met een unieke methode om naar individuen, teams en de organisatie te kijken. Management Drives in de zorg onderscheidt zich door objectieve metingen van drijfveren centraal te stellen en de aanpak daarop te baseren. Dit is een volledig transparent en controleerbaar proces. Aangezien het zorgbelang voorop staat, wordt gestart vanuit de persoon en de taak die hij of zij moet vervullen. De mens moet bij de taak passen, dus is het uitgangspunt dat de drijfveren van mensen moeten passen bij hun werkzaamheden in de zorg. Pas dan is een basis gelegd voor goed functioneren. Vervolgens komt aan de orde of mensen en groepen onderling adequaat samenwerken en informatie delen. Op basis van de Management Drives-testresultaten is eenvoudig te zien welke individuen uit verschillende subculturen goed en minder goed kunnen samenwerken en communiceren.

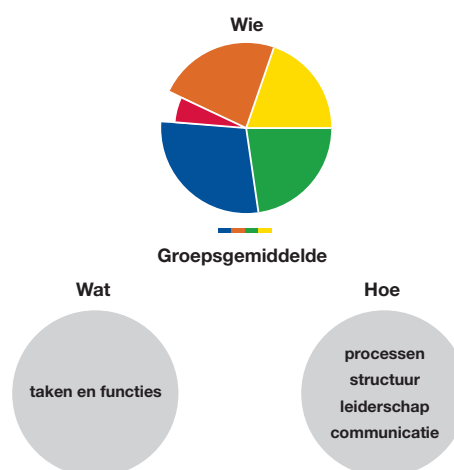
### Leidinggevenden en medewerkers

Ook de verhouding tussen leidinggevenden en medewerkers is een belangrijk punt. Het ligt voor de hand dat medewerkers tot goede prestaties komen wanneer zij adequaat worden aangestuurd en gemotiveerd. Het zou geweldig zijn als uw collega's in de zorg daar ook naartoe zouden werken. En dat kan, als u hen in de juiste taal aanspreekt en de aansluiting vindt tussen wat u wilt bereiken en wat uw mensen drijft. Dat is wat anders dan situationeel leidinggeven. Het is weten wat de ander logisch vindt en op die logica uw verhaal afstemmen. En voor iedere medewerker is dat net even anders. In onze visie moeten leidinggevenden iets toevoegen aan hun medewerkers, zonder dat irritatie of communicatieproblemen ontstaan. Ook dat is op basis van meetresultaten eenvoudig leesbaar en voorspelbaar.

### Wie, wat en hoe

Management Drives is ervan overtuigd dat een manager dient te sturen op congruentie om blijvende prestaties te behalen. Het gaat hierbij om de congruentie tussen:

- de taak of rol die u (als team, afdeling of organisatie) hebt (het WAT),
- de manier waarop u dat dan het beste uitvoert (het HOE) en
- de drijfveren van het team (het WIE)



**Management Drives gebruikt drijfveren om individuen, teams en organisaties in hun kracht te zetten. Mensen die in hun kracht staan werken beter samen en dit leidt tot betere prestaties.**

# Drijfveren bepalen onze persoonlijke **ontwikkeling...**

VISIONAIR



**GEEL**

wil analyseren, begrijpen en doorgronden

PEOPLE MANAGER



**GROEN**

stelt mensen en sociale verbanden voorop

ONDERNEMER



**ORANJE**

wil vooruitgang, resultaten en prestaties laten zien

Management Drives geeft inzicht in leiderschap en drijfveren. Het is praktisch zonder overmatig te simplificeren. Na meting van honderdduizenden mensen in binnen- en buitenland hebben wij een model ontwikkeld dat werkt met zes drijfveren die zowel in volgorde als in sterkte kunnen verschillen. Bovendien onderscheiden we positieve en negatieve aspecten van drijfveren. We kunnen zo tot miljoenen verschillende persoonsprofielen en stijlen van leiderschap komen, op basis van zes drijfveren.

Deze zes drijfveren zullen in deze brochure uitgebreid aan bod komen, u ziet ze hiernaast samengevat in beeld en taal. U zult zien hoe bepalend uw drijfveren zijn voor uw manier van waarnemen, uw denken, uw doen en laten, uw leiderschapstijl en de cultuur van uw organisatie.

Belangrijke kennis van drijfveren komt voort uit drie werken die met recht als klassieker betiteld mogen worden. *'The never ending quest'* beschrijft het onderzoek en de bevindingen van Clare W. Graves (1914 – 1986) naar de drijfveren van mensen. *'Psychologische typen'* van Carl Gustav Jung (1875 – 1961) geeft sterke inzichten voor individuen. *'De logica van het gevoel'* van Arnold Cornelis (1934 – 1999) bespreekt de verschillende lagen in een cultuur.

Het zijn alle drie werken die diepgaand en rijk aan inzichten zijn. Management Drives maakt deze inzichten praktisch toepasbaar. De start van verbetering op het vlak van leiderschap, organisatie, team en individu is gelegen in een gedegen analyse en praktische vertaling.



# en leiderschap

'Driven to lead' van Paul R. Lawrence, 'Ons feilbare denken' van Daniel Kahneman en 'Wilskracht' van Roy Baumeister zijn recente werken met veel nieuwe praktische inzichten op het gebied van de psychologie en drijfveren. Het feit dat het veelal ook internationale bestsellers zijn toont de belangstelling voor de besproken onderwerpen.

Met deze basis als achtergrond is Management Drives sterk verankerd in diepgaande inzichten in de menselijke natuur en de wens naar inzichten en ontwikkeling. We presenteren onze methodiek echter niet als een psychologisch instrument. De psychologie is een interessant vakgebied dat een deel van de menselijke aard verklaart. Inzichten uit de organisatiekunde en leiderschap zijn echter evenzo interessant en noodzakelijk om theorie om te zetten in praktisch nut.

Daarom is ook een goede kennis over bijvoorbeeld de eigenschappen van Stephen Covey, de verschillende lagen van de U-theorie van Otto Scharmer, de rollen van Robert Quinn, situationeel leiderschap van Kenneth Blanchard en de sterke-punten-aanpak van Marcus Buckingham onmisbaar als het gaat om een totaalaanpak.

De belangrijkste inspiratie blijft echter de praktijk. Die begint met de herkenning van uw profiel door uzelf en uw collegae, het waarderen van elkaars sterke punten en weten welke verbeteringen u met elkaar wilt gaan maken.

BESTUURDER



**BLAUW**

wil zekerheid en  
duidelijkheid  
creëren

AUTORITEIT



**ROOD**

staat voor durf,  
tempo en  
kracht

PRIMUS INTER PARES



**PAARS**

stelt zich  
dienstbaar op en  
creëert binding en  
veiligheid

# De vier elementen van een **individueel profiel**

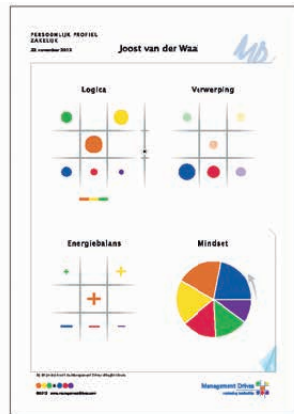
### Logica

De logica toont de volgorde van uw drijfveren. Deze persoon is resultaatgericht, zoekt kansen en wil vooruitgang (oranje). Doelen worden eerst verbonden aan ideeën en inzichten (geel) daarna volgt een moment van delen (groen) van het doel en het idee. De combinatie oranje-geel maakt hem nogal eigenwijs en hij zal proberen de ander te overtuigen. Blauw, paars en rood zijn kleiner. Dat maakt de persoon vatbaar voor de waan van de dag, er is weinig aandacht voor zaken afmaken (blauw), focus en kiezen (rood) of voortborduren op het bestaande (paars). Er zijn steeds weer nieuwe kansen (oranje).

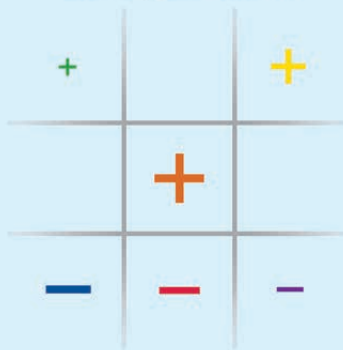
### Verwerping

De verwerping toont datgene waar u zich aan stoort. Een stevige verwerping op blauw betekent een duidelijke hekel aan opgelegde regels en structuren. De verwerping op rood toont een hekel aan machtsspelletjes en het gebruik van kracht om zaken te forceren. De andere verwerpingen zijn minder uitgesproken en daarom (naast kleiner) lichter weergegeven. Het duurt lang voordat deze persoon de keerzijde ziet van oranje gedrag. Het moet wel heel opportunistisch zijn voordat deze persoon zich daaraan stoort. Hetzelfde geldt voor geel; nieuwe inzichten worden niet snel als te theoretisch afgedaan.





### Energiebalans



De energiebalans laat zien wat u energie geeft of kost. Deze persoon houdt veel energie over op het behalen van resultaat en het gezien worden daarvan (oranje). Ook nieuwe inzichten en eigen ideeën die blijken te kloppen (geel) geven duidelijk energie. Ten slotte houdt deze persoon ook energie over op het gevoel van harmonie en een goede sfeer (groen). Routinematig, repeterend werk en continu aandacht voor details (blauw) kosten hem het meeste energie. Ook het gevoel van conflict, drammen (rood) en conservatief, traditioneel behoudend gedrag (paars) zijn zaken die hem energie kosten.

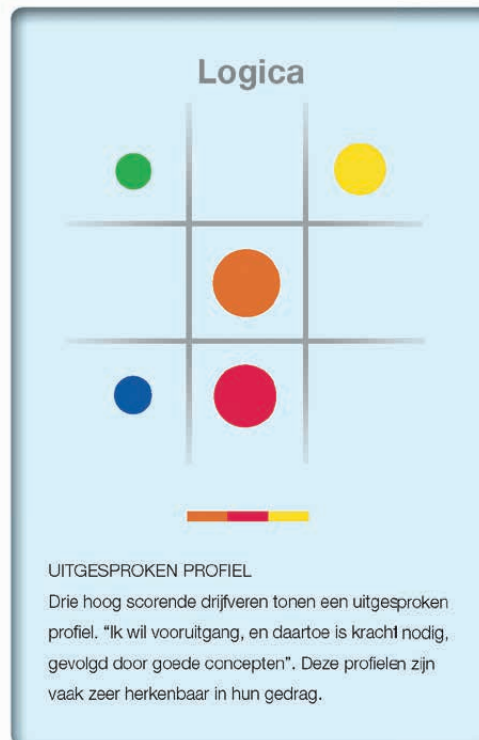
### Mindset

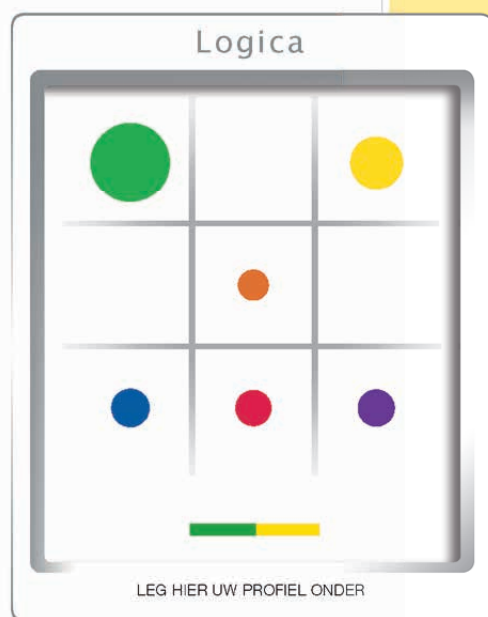


De mindset toont wat u bezighoudt. Bij deze persoon speelt blauw een belangrijke rol in zijn gedachten. Blauw is de grootste kleur, gevolgd door oranje en geel. Omdat blauw door deze persoon voor een groot deel als negatief wordt ervaren, is zijn uitdaging dat hij zich niet laat afleiden door negatieve gedachten als 'het zal wel weer niet mogen...'. Onder druk kan deze persoon zelf alles onder controle willen houden, teveel nadruk op details en regels gaan leggen (blauw) en pas veel later in gesprek gaan met de ander (omdat groen verder naar achteren schuift).

# De logica toont uw **voorkeur** in de inzet van uw drijfveren

Wanneer u naar uw logica kijkt, ziet u welke drijfveren uw voorkeur hebben en bepalend zijn voor uw manier van waarnemen, denken en doen. Een mens heeft talloze mogelijkheden, maar moet uiteindelijk in zijn of haar gedrag kiezen aan welke drijfveer voorrang wordt gegeven. De grootste bollen in uw profiel tonen de belangrijkste motivatoren voor uw gedrag. Kleinere bollen laten gedragsaspecten zien die u mogelijk wel beheerst, maar waar u in de praktijk weinig energie aan wilt besteden. Drijfveren maken een verschil tussen willen en kunnen. Mensen kunnen vaak meer dan zij willen, drijfveren bepalen de keuze voor wat iemand feitelijk doet. Drijfveren geven richting aan de inzet van uw kennis, vaardigheden, talenten en competenties.





## WAT DRIJFT U?

**GEEL**

Wil analyseren, begrijpen en doorgronden.  
Zoekt steeds nieuwe kennis, inzichten en verklaringen.

**GROEN**

Stelt mensen en sociale verbanden voorop.  
Wil betrokkenheid, zaken samen bespreken en oppakken.

**ORANJE**

Wil vooruitgang, resultaten en prestaties laten zien.  
Zoekt kansen en mogelijkheden om succes te behalen.

**BLAUW**

Wil zekerheid en duidelijkheid creëren.  
Organiseert, structureert en plant. Wil zaken echt afmaken.

**ROOD**

Staat voor durf, tempo en kracht.  
Houdt focus, neemt besluiten en is duidelijk en direct.

**PAARS**

Stelt zich dienstbaar op en creëert binding en veiligheid.  
Heeft oog voor symboliek, rituelen en ongeschreven regels.

## Heeft u een uitgesproken of brede stijl van leiderschap?

Het aantal kleuren in de logicabalk in combinatie met de grootte van de bollen laat zien hoe uitgesproken uw voorkeuren zijn. Ziet u twee kleuren, dan heeft u sterke voorkeuren en een herkenbare stijl. Ziet u vijf kleuren, dan heeft u een grotere flexibiliteit maar daardoor een minder herkenbare stijl.

In de logicabalk ziet u uw meest dominante drijfveren terug. Het is de volgorde waarin u uw drijfveren gebruikt. Die volgorde laat zien hoe u waarneemt, denkt en doet. Iedere volgorde kan, geen enkele volgorde is op zichzelf beter dan een andere. Op pagina's 26 en 27 kunt u de betekenis van de volgorde van uzelf en uw collega's aflezen.

# Leiderschapsprincipes voor elke leider

## BELANGRIJKE LEIDERSCHAPSPRINCIPES

<p><b>GEEL</b> leiderschap is gewenst in situaties waarin constante vernieuwing noodzakelijk is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houd vast aan een visie en communiceer die</li> <li>• Zorg dat het geheel klopt; zorg voor samenhang tussen vorm en functie</li> <li>• Breng zaken tot de essentie terug, maak het eenvoudig</li> <li>• Evalueer wekelijks en ken uw eigen sterke punten</li> <li>• Blijf uzelf ontwikkelen, inspiratie door lezen, kunst, muziek, etc.</li> <li>• Streef synergie na (tussen producten en tussen mensen)</li> </ul>
<p><b>GROEN</b> leiderschap is gewenst in situaties waarin zorg en aandacht belangrijk is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrijp eerst de ander voordat u begrepen wilt worden</li> <li>• Wees empathisch en geef ruimte aan de ander, luister actief</li> <li>• Gebruik de sterke punten van elkaar</li> <li>• Denk in 'samen' en 'win-win'</li> <li>• Blijf elkaar aanmoedigen en complimenteren</li> <li>• Verzamel de juiste mensen om u heen</li> </ul>
<p><b>ORANJE</b> leiderschap is gewenst in situaties waarin competitie of marktwerking speelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richt u op duidelijke resultaten en maak het praktisch</li> <li>• Stel uitdagende inspirerende doelen, denk groot, ga voor het maximale</li> <li>• Focus op lange termijn en zorg voor kortetermijnsucces</li> <li>• Wees pro-actief en experimenteer</li> <li>• Zet de klant centraal en haal hem dichtbij</li> <li>• Creëer waardevol werk, er bestaat geen 'goed genoeg'</li> </ul>
<p><b>ROOD</b> leiderschap is gewenst in situaties die urgent zijn of zeer snel veranderen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richt u op de belangrijkste meest effectieve besluiten</li> <li>• Geef nooit op, wil altijd slagen, wees standvastig</li> <li>• Doe eerst de belangrijke dingen, blijf in actie, houdt focus</li> <li>• Creëer urgentie</li> <li>• Identificeer de bottleneck en reken daarmee af</li> <li>• Doe direct wat u in twee minuten kunt doen</li> </ul>
<p><b>BLAUW</b> leiderschap is gewenst in situaties waarin stabiliteit gecreëerd moet worden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees transparant en geef duidelijke kaders aan</li> <li>• Geef het goede voorbeeld, werk gedisciplineerd</li> <li>• Neem verantwoordelijkheid, plan en organiseer</li> <li>• Kijk eerlijk en feitelijk naar de situatie en handel ernaar</li> <li>• Ga bewust om met uw tijd, doe zaken zo efficiënt mogelijk</li> <li>• Begin met het einde in gedachten</li> </ul>
<p><b>PAARS</b> leiderschap is gewenst in situaties waarin vertrouwen centraal staat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vind uw innerlijke stem</li> <li>• Respecteer uw wortels, uw verleden</li> <li>• Wees bescheiden</li> <li>• Wees authentiek</li> <li>• Wees onomstreden, creëer binding en trots</li> <li>• Schoenmaker blijf bij je leest</li> </ul>

# Elke situatie vraagt om zijn eigen **leiderschap**

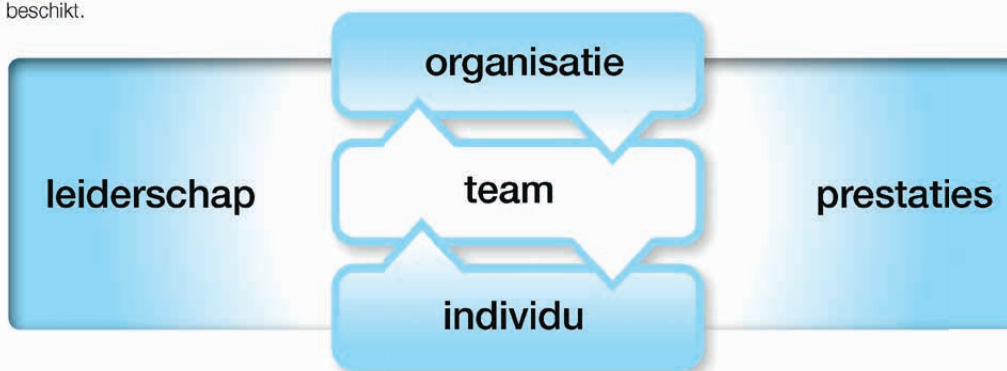
Verschillende situaties en verschillende mensen vragen ander leiderschap. Richting geven aan uw eigen gedrag en dat van anderen is telkens anders.

Hoe mooi de voorbeelden van de sterke leiders ook zijn, met alleen een sterke leider aan de top maakt u geen excellente organisatie. Leiderschap betekent allereerst verantwoordelijkheid nemen voor uw eigen ontwikkeling naar uw hoogst haalbare niveau. Leiderschap kunt u leren. Drijfveren zijn daar sturend in en in principe heeft u elke drijfveer in u. De kunst is zowel in te zetten op uw sterkste drijfveren, als het leren toepassen van gedrag dat behoort bij drijfveren die niet in uw profiel voorkomen zodra de situatie daarom vraagt. In de tabel hiernaast ziet u belangrijke leiderschapswaarden die voor elke leider gelden, afkomstig uit de literatuur en onze eigen praktijk.

Onze stelling: een organisatie mist leiderschap het meest als het management er onvoldoende over beschikt.

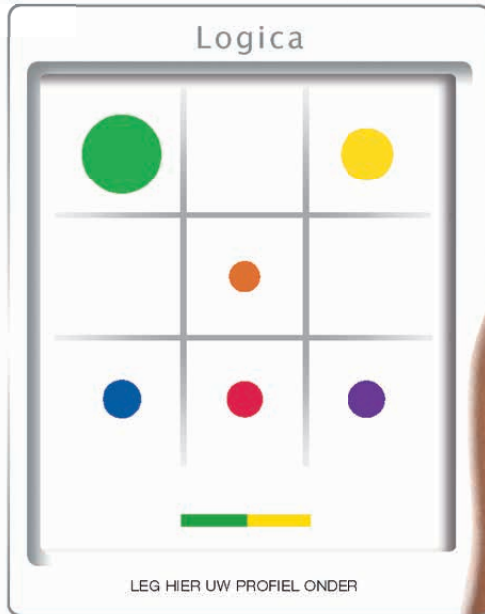
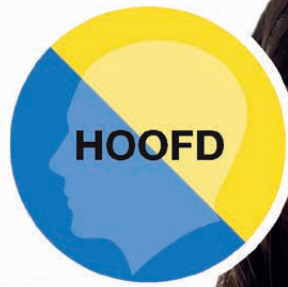
Niet in de laatste plaats vanwege het voorbeeldgedrag. De ontwikkeling van mensen is een proces waar sturing en ruimte aan gegeven moet worden. Dat is een taak van het management. Individuen, teams en organisaties moeten blijven veranderen. Die positieve beweging ontstaat door mensen aan te spreken op datgene wat hen bezielt. De richting klopt als doelstellingen eigen worden gemaakt. Sensitieve leiders voelen dit aan en zijn steeds op zoek naar manieren om de mensen te bereiken.

Door het inzicht in de drijfveren van uw mensen weet u hoe u uzelf en anderen het beste kunt motiveren. Leiderschap op elk niveau in de organisatie zorgt daarbij voor een sterke cultuur die de organisatie laat excelleren.



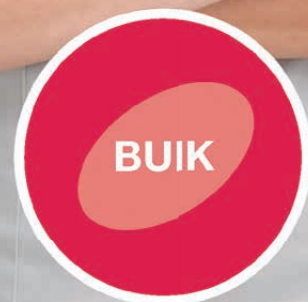
**Is het u weleens opgevallen? Soms bent u onder de indruk van een persoon of zijn levensverhaal en heeft u het gevoel dat daar echte leiderschapskwaliteiten getoond worden. In veel gevallen zien wij dat die persoon dan voor een deel op u lijkt. Maar er ook iets aan toevoegt dat u (soms heimelijk) ambieert. Aan uw resultaatgerichtheid voegt Stephen Covey een stuk discipline toe. Aan uw ideeën voegt Steve Jobs de kracht van heldere besluiten en focus toe. Uw drijfveren kunt u niet zo snel veranderen, maar wel uw gedrag. En dat is nodig bij verschillende personen en in verschillende situaties.**

3 > Denkstijlen



**Oranje** is flexibel

Oranje staat in het midden van de matrix en heeft wat denkstijl betreft geen uitgesproken voorkeur, maar juist een flexibele stijl. Oranje kan de schakeling maken tussen de rationele, impulsieve en gevoelsmatige denkstijl. De drijfveren die naast oranje in de logicabalk staan, bepalen wat de voornaamste denkstijl is. Oranje-geel maakt vooral rationeel, oranje-groen vooral gevoelsmatig en oranje-rood actie!



## GEÏNTERESSEERD? NEEM CONTACT MET ONS OP

Management Drives ambieert hét toonaangevende expertisecentrum te zijn voor het meetbaar en beheersbaar maken van drijfveren. Dit doen wij door praktische toepassing van drijfveren op management- en organisatiethema's. De producten van Management Drives worden toegepast in elke werkomgeving en op elk niveau in de organisatie.

De rol van MD als expertisecentrum is driedig:

- Ontwikkelen van nieuwe inzichten, kennis en programma's rond de drijfveren;
- Opleiden van (zelfstandige) professionals en het bouwen van de MD Community;
- Faciliteren van professionals bij het toepassen van de producten van Management Drives in de praktijk.

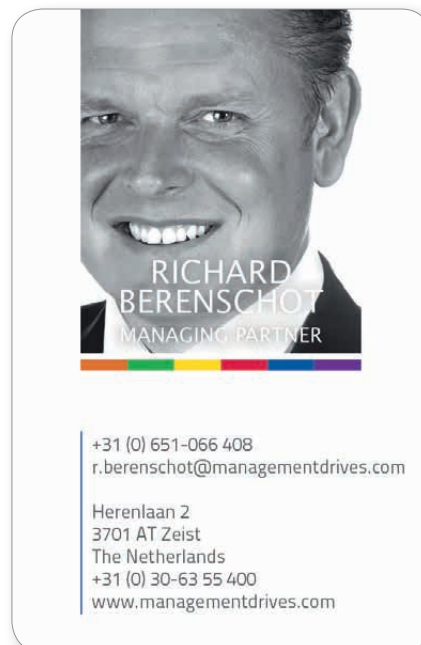
Kerncompetentie van Management Drives is het in kaart brengen van drijfveren **van individuen, teams en organisaties**. Wij maken drijfveren samen met u zichtbaar, hanteerbaar en bespreekbaar. De Management Drives Zorg-vragenlijst geeft u inzicht in hoe u en anderen uw drijfveren ervaren. De uitkomst geeft handvatten voor uw eigen ontwikkeling en voor de wijze waarop u naar uw omgeving kijkt. Dit zelfinzicht en verbeterde kijk op uw omgeving dragen daarmee bij aan het verbeteren van het functioneren van uzelf, uw team en uw organisatie.

Wij leiden professionals op om onze methodieken praktisch en met diepgang toe te passen. Dit zijn HR-professionals, veranderkundigen, managers, zelfstandig adviseurs en coaches.



Wilt u meer weten of zelf opgeleid worden in de Management Drives-methodiek? Neem contact met ons op of kijk op [www.managementdrives.com](http://www.managementdrives.com) voor de mogelijkheden.

Daar treft u ook informatie over onze dienstverlening en praktijkervaringen van klanten en partners. Tevens kunt u daar ook het boek 'Drijfveren in de praktijk' bestellen (ISBN nummer 978-90-430-1946-0).



**“Mensen vanuit de eigen kracht en eigen identiteit optimaal laten presteren. Dat is waar wij energie van krijgen. Onze producten en diensten dragen hieraan bij.”**

