



6 pijlers voor effectief leiderschap

Het praktijkwiel

Mascha van Wermeskerken

Er zijn praktijkmanagers en misschien ben jij er wel één van, die met steeds minder plezier hun werk doen omdat ze veel te veel ballen in de lucht moeten houden. Misschien herken je het wel: je gaat met tegenzin steeds harder werken en er nog meer uren in stoppen, je offert zelfs je privé-tijd op voor je werk. Ondertussen voel je je schuldig dat je het zover hebt laten komen. Herkenbaar?

“Als je vastzit in de energie slurpende vicieuze cirkel van de gemiddelde praktijkmanager, ben JIJ nog steeds 100% verantwoordelijk voor hoe JIJ je voelt. Je kunt anderen de schuld geven, zolang jij blijft doen wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg”

Zelf ben ik jarenlang praktijkmanager geweest dus ik weet heel goed wat er op je bord ligt. Ik wilde af van dat nare gevoel om steeds geleefd te worden en achter de feiten aan te lopen. Ik begon mezelf vragen te stellen om scherp te krijgen hoe ik het tij kon keren. Dit begon met de vraag wanneer is de praktijk gelukkig? Ik had natuurlijk moeten beginnen met de vraag wanneer ik gelukkig ben, dit inzicht kreeg ik pas later...

Wat is praktijkGeluk? Zo noem ik het inmiddels en heb ik hier zelfs mijn beeldmerk van gemaakt. PraktijkGeluk is de hoogste waarde creëren op 3 niveaus: een blijde en tevreden patiënt, een team in flow dat optimaal presteert en een ontspannen en gelukkige praktijkhouder die volledig in zijn/haar kracht staat.

Hoe kan je nu zoveel mogelijk praktijkGeluk realiseren? Het werd mijn missie, waarbij ik mezelf de vraag stelde hoe je

als praktijkmanager hier zo proactief mogelijk in kan zijn en blijven? Ik creëerde een ‘Praktijkwiel’ met 6 pijlers waar je als praktijkmanager jouw rol krachtig mag neerzetten voor effectief leiderschap. Onderstaande afbeelding geeft dit schematisch weer.

Zorg voor een kristalheldere visie

‘Begin with the end in mind’ een bekende uitspraak van Stephen Covey. Als je de voorkant van de puzzel niet helder hebt, wordt het lastig om hier naartoe te wandelen. Zorg dus dat je heel helder hebt wat je wilt bereiken. Wat is je verlangen? Wat is een diep gekoesterde wens? Dit kan van alles zijn, denk aan een grotere praktijk met meer kamers, een nieuw pand op een fantastische locatie, een goed georganiseerde manier van werken voor het hele team. Het zijn van een woest aantrekkelijk werkgever dat moeiteloos nieuwe teamleden aantrekt. Of vast een combinatie van dit alles? Het begint met dit te visualiseren. Schrijf dit toekomstbeeld op, het ideale plaatje. Denk buiten kaders, laat je niet beperken door het nu... wat als alles mogelijk is...? Hoe beter jij zaken kunt visualiseren hoe beter jouw team zich hier ook een voorstelling van kan maken. En let op: dit is dus iets anders dan de visie op jullie behandelbeleid (ook hiervoor is het overigens goed om eens met elkaar voor te gaan zitten, zien jullie wel hetzelfde plaatje?). Ik hoor je denken? ‘Is dit niet iets voor mijn praktijkhouder?’ Natuurlijk! Schrijf het samen, meteen een mooie manier om te onderzoeken of jullie op één lijn zitten, hetzelfde plaatje zien! Als de visie helder is, deel deze met jullie team, het maakt meteen duidelijk wie hiervoor gaat! Je visie is de basis voor je Praktijkplan waarin je onder andere de doelstellingen vastlegt.

PRAKTIJKWIEL



Bouw aan een team met de juiste mensen op de juiste plek

Om hier krachtig invulling aan te geven is het belangrijk om te weten wat jullie kernwaarden zijn. Waar zijn jullie van? Wat zijn jullie interne drijfveren? Als je ze kent, weet je waar je JA of Nee tegen moet zeggen. Handelen naar waarden geeft je stevigheid in je eigen leiderschap en hoe je anderen leidt en inspireert. Met je kernwaarden kan je bepalen of je de juiste mensen aan boord hebt (of trekt). Ik zeg altijd: je hebt bruisen zuigtabletten... Als je weet dat mensen tot de laatste categorie horen en dit niet tijdelijk is: laat ze los en neem afscheid, ze gaan jou niet helpen om je visie te bereiken! Als je de juiste mensen aan boord hebt is het belangrijk dat ze kunnen doen wat ze graag willen doen. Let op, dit hoeft niet te zijn wat ze (al) goed doen. Met de juiste mensen op de juiste plek ontstaat er flow, wordt teambuilding vanzelfsprekend en hier kan je vervolgens op bouwen.

Focus op doelstellingen, houd scherp wat afleidt

Hoe zorg je er nou voor dat je niet geëleefd wordt door alles wat er voortdurend op je bord komt? Onthoud: als alles belangrijk is, is niets belangrijk. Je moet dus keuze maken. Als je visie kristalhelder is en je (jaar- en kwartaal) doelstellingen hierop zijn afgestemd, weet je waar je focus moet liggen en zorg je wekelijks voor max 3 acties die hieraan bijdragen. Blok hier het liefst wekelijks ook de benodigde tijd voor in. Houd jezelf accountable. Om te zorgen dat er niet steeds van alles door je hoofd schiet van wat ook nog moet, kan je werken met een Issue & Wensen lijst. Een overzicht waarin je alles bijhoudt wat er nog moet gebeuren, zaken die nu niet (direct) onderdeel zijn van je doelstellingen maar je wel afleiden van het realiseren ervan. Zo'n lijst geeft overzicht en rust in je hoofd. Pak deze lijst er regelmatig bij om te kijken of je er toch iets van kunt oppakken.

Ook is deze lijst handig als je de nieuwe kwartaaldoelstellingen gaat formuleren.

“Wat kan je nu doen om het jezelf in de toekomst makkelijker te maken?”

Denk hierbij aan DADDY. Het helpt bij het prioriteren van taken en het optimaliseren van werkprocessen door te beslissen wat je met een taak doet:

- **Delete:** vraag jezelf af of deze taak echt nodig is. Zo niet, verwijder deze taak.
- **Automate:** als het een repetitieve taak is, kan je deze dan automatiseren? Denk aan software of tools.
- **Delegate:** kan iemand anders dit beter of sneller oppakken? Geef het uit handen.
- **Do it Yourself:** als de taak essentieel is en alleen jij het kunt doen, voer het dan direct uit.

Ga voor gestroomlijnde werkprocessen door een heldere communicatie en documentatie

Dit onderdeel is essentieel als je niet steeds achter de feiten aan wilt lopen en je de regie zoveel mogelijk op de werkvloer wilt leggen. Maar waar begin je? Neem een nieuwe collega als uitgangspunt. Wat moet hij/zij weten? Waar wil je dit nieuwe teamlid naar kunnen verwijzen om zich in te lezen? Denk aan jullie huisregels, werkinstructies en protocollen (en niet alleen die voor de klinische werkprocessen). Denk ook aan de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, heb je dit al vastgelegd? Zorg dat je bij elke nieuwe collega deze zaken steeds een stukje verder hebt vastgelegd. Check ook bij ze hoe ze dit ervaren en wat er nog verbeterd kan worden. Dit proces kost echt tijd, laat je niet weerhouden door de berg die er nog ligt... Elke keer een stap:

'Een olifant eet je in hapjes'. Belangrijk dat jij hierin je rol pakt en de regie houdt zodat je bouwt aan een digitaal praktijkhandboek waarin alles is vastgelegd en dat inzichtelijk is voor betrokkenen. Ook belangrijk om te bepalen hoe jullie helder communiceren: wat communiceer je via welke kanalen. Heel helpend hierbij is om jullie werkoverleg structuur vast te leggen: welke soorten werkoverleg hanteer je en hoe vaak? Maak een werkoverlegplanner en leg de data voor een heel jaar vast.

Weet of je op koers loopt: meten is weten

Veel praktijkhouders staren zich blind op hun bankrekening. Jij moet als praktijkmanager beter weten en vooral zorgen dat je zeker weet dat er voldoende op deze bankrekening binnen komt. Dit doe je door wekelijks en maandelijks te sturen op cijfers, denk aan omzet, kosten, stoelbezetting, het aantal in-/uitschrijvingen. Vergeet niet om naast de zaken die 'de knaken' meten ook te meten op het gebied van 'kwaliteit & veiligheid'. Denk aan: % patiëntendossiers op orde, tevredenheidsscores, wachttijd etc. Het gaat er vooral om dat je gáát meten; zo ontdek je zelf wat je wilt meten. Google maar eens op KPI's (kritieke prestatie indicatoren- KPI's). Mijn advies is om er minimaal 1 en maximaal 5 voor je praktijk te bepalen waarop je kunt gaan sturen.

Blijf leren en verbeteren in een open, veilige en vertrouwde cultuur

Effectief leiderschap draait niet alleen om op de juiste manier te sturing geven, maar ook om continu te leren en verbeteren. Een open en veilige cultuur is hierbij essentieel. In zo'n cultuur voelen teamleden zich vrij om fouten te bespreken, nieuwe ideeën in te brengen en kri-

tisch te reflecteren op bestaande processen. Dit vraagt van jou dat je een sfeer creëert waarin vertrouwen, transparantie en respect centraal staan. Hoe doe je dit? Het begint bij jou!

- Zorg dat je zelf een voorbeeld bent. Toon zelf kwetsbaarheid en geef openlijk je eigen fouten toe. Dit laat zien dat het oké is om niet perfect te zijn.
- Luister actief, laat teamleden merken dat hun mening wordt gewaardeerd. Stel vragen, toon oprechte interesse en bedank hen voor hun inbreng.
- Ga constructief om met fouten. Zie fouten als een 'ontdekking', een kans om te leren in plaats van een reden voor kritiek. Focus op de oplossing, niet op de schuldvraag.
- Geef vertrouwen, durf verantwoordelijkheden te delegeren en laat teamleden zelf beslissingen nemen binnen hun rol.
- Stimuleer feedback, maak feedback geven en ontvangen een vast onderdeel van de dagelijkse praktijk. Dit kan bijvoorbeeld in jullie team overleggen of 1-op-1-gesprekken.

Een praktische methode om continu te leren en verbeteren is de **PDCA-cyclus**. Stel dat het niet helemaal lekker loopt in het opstarten en afsluiten van de kamers. Of misschien is er behoefte om duidelijke afspraken te maken over hoe om te gaan met storingen & defecten.

1. **Plan:** je begint met het maken van een plan in dit voorbeeld een protocol, of een werkinstructie.
2. **Do:** vervolgens ga je dit plan uitvoeren. Soms is het handig om dit eerst op kleine schaal uit te testen om te ervaren wat wel en niet werkt.

3. **Check:** vervolgens ga je het resultaat evalueren. Werkt het protocol? Zo niet, wat ging er niet goed en waar zitten de knelpunten?

4. **Act:** pas het protocol aan op basis van de evaluatie.

Door de PDCA-cyclus toe te passen binnen een veilige cultuur, ontstaat een werkomgeving waarin leren en verbeteren vanzelfsprekend worden. Het helpt teams niet alleen om betere resultaten te behalen, maar versterkt ook het vertrouwen en de samenwerking binnen de praktijk.

Mascha van Wermeskerken is praktijkmanagement coach & adviseur, gespecialiseerd in het stroomlijnen en optimaliseren van tandartspraktijken. www.dentiness.nl/mediqflow