



Hoe te leiden als je geen leider bent

Sjoerd Kuiken

Voor tandartsen die een eigen praktijk zijn gestart, geldt dat zij daarmee direct ook ondernemer zijn geworden. Elke onderneming moet geleid worden, wat terugkomt in de rol van 'leider'. Een tandarts/praktijkhouder zal – waarschijnlijk – altijd meerdere rollen vervullen in de praktijk, denk aan de rollen van tandarts, praktijkmanager, vertrouwenspersoon, praktijkhouder, BHV'er en leider. Gelukkig zijn enkele van deze rollen door de praktijkhouder te delegeren. Helaas voor sommigen is de rol van 'leider' echter niet te delegeren door de tandarts/praktijkhouder. Want wie betaalt die bepaalt (of je nu wilt of niet). Hoe kun je duidelijk leidinggeven aan je praktijk als je geen leider bent?

Leiden of lijden

Ieder team kent een specifieke dynamiek, waarin elk teamlid een rol vervult. Dit artikel gaat over de rol van 'leider'. Sommige personen zijn van nature een leider. Dit zijn de personen, die automatisch naar voren stappen als de groep bij de hand moet worden genomen. Direct orders gaan uitdelen tijdens een noodsituatie. Of de verantwoordelijkheid voelen om 'voor' de groep te gaan staan en op de voorgrond te treden. Ik ben regelmatig in gesprek met tandartsen die als praktijkhouder dus de rol van 'leider' hebben, maar zich niet gemakkelijk voelen in deze rol. Reden hiervoor is eigenlijk altijd, dat hij of zij van nature helemaal geen leider is. Je ongemakkelijk voelen in de rol van leider kan dan resulteren in lijden.

Praktijkvoorbeeld 1

Binnen deze praktijk – in het noorden van Nederland – is er regelmatig irritatie tussen medewerkers onderling. Twee medewerkers hebben naast hun taken aan de stoel ook enkele ondersteunende taken. De onderlinge verdeling is

echter niet duidelijk en de irritatie loopt steeds hoger op. De praktijkhouder treedt niet op. Tussen de regels door is de wens vanuit beide medewerkers, dat de praktijkhouder zich 'gewoon' uitspreekt en een keuze maakt over wie welke taken dient op te pakken.

Reden die de praktijkhouder aangeeft voor haar terughoudendheid is, dat zij weinig tijd hiervoor heeft. Tegelijkertijd spreekt de praktijkhouder haar onzekerheid uit over hoe hierin op te treden. Aanvullend is mijn oordeel, dat zij ook niet goed het belang en de noodzaak inziet om op te treden of knopen door te hakken.

"Wij willen een baas"

Bij mijn ondersteuning voor praktijken voer ik regelmatig gesprekken met medewerkers om hun ervaringen en ideeën te horen over hoe de praktijkorganisatie zich kan verbeteren. In die praktijken waar een echte leider ontbreekt, is een veelgehoorde wens van medewerkers dat zij 'een echte baas' willen. De medewerkers hebben dus behoefte aan een baas. Mijn veronderstelling hierbij is, dat medewerkers vooral behoefte hebben aan duidelijkheid, aan beslissingen, aan knopen doorhakken en aan richting.

Uiteraard heeft niet elke medewerker behoefte aan een baas. Daarentegen is mijn gevoel, dat het profiel van de gemiddelde medewerker van een tandartsenpraktijk – die in feite natuurlijk niet echt bestaat – wel behoefte heeft aan een baas. En in mindere mate behoefte heeft aan autonomie.

Situatie 1

Einde middag vraagt mijn zoontje of hij nog extra mag gamen. Wanneer ik 'nee' zal antwoorden, ben ik bang dat hij

chagrijnig en boos wordt. Op dit moment kan ik dat er even niet bij hebben. Daarentegen wil ik ook geen 'ja' antwoorden, omdat hij zijn schermtijd al heeft verbruikt. Dit maakt, dat ik loop te dralen en het antwoord uitstel. Met als resultaat, dat mijn zoon roept: "Als je niet wilt dat ik ga gamen, zeg dan gewoon nee!".

Dit is een roep om duidelijkheid. Zijn boodschap is eigenlijk: je hebt regels en handhaaf deze gewoon. Ik had echter vooral angst om te handhaven.

De niet-leidende praktijkhouder

Bij de praktijkhouders die zelf niet graag de rol van leider op zich nemen, herken ik vaak dezelfde houding. Dit komt op het volgende neer:

- De niet-leidende praktijkhouder heeft niet altijd en overal een mening over. En anders staat hij of zij niet vooraan om deze te uiten of door te duwen.
- De niet-leidende praktijkhouder staat erg open voor de mening van anderen.
- De niet-leidende praktijkhouder laat veel keuzevrijheid aan de medewerkers.
- De niet-leidende praktijkhouder vindt het lastig om beslissingen te nemen. (Vaak vanwege de angst voor weerstand of de reactie op deze beslissing.)
- De niet-leidende praktijkhouder schuift het nemen van een beslissing voor zich uit.

Praktijkvoorbeeld 2

De irritatie binnen het team van deze praktijk gaat over de vele verzoeken die zijn gedaan aan de praktijkhouder, waar vervolgens geen reactie op komt. De praktijkhouder vraagt vaak aan de medewerkers om hun ervaringen en goede ideeën met hem te delen. Vervolg is echter, dat de praktijkhouder maar geen beslissing neemt over allerlei onderwerpen. Een beslissing nemen zorgt in deze voor duidelijkheid.

De medewerkers irriteren zich eraan dat de beslissing uiblijft, waardoor de onduidelijkheid blijft bestaan. De wens in deze is vooral om knopen door te hakken. Welke keuze wordt gemaakt, lijkt minder van belang te zijn.

Hoe zorgt de baas voor duidelijkheid?

Mijn veronderstelling is, dat medewerkers vooral behoefte hebben aan duidelijkheid. Maar wat wordt hiermee nu eigenlijk bedoeld? Het creëren van duidelijkheid komt voor de tandarts/praktijkhouder onder andere neer op het volgende:

- Beslissingen nemen/knopen doorhakken
- Richting geven (Deel met het team hoe je wil dat de praktijk zich gaat ontwikkelen én op welke termijn.)
- Regels stellen
- Taken afbakenen en verdelen
- Problemen benoemen en willen oplossen

De wens 'wij willen een baas' komt met bovenstaande punten niet eens zozeer neer op een praktijkhouder met het ware karakter van een leider, maar in eerste instantie vooral op een praktijkhouder die verantwoordelijkheid durft te nemen.

Situatie 2

Tijdens een sportwedstrijd van één van mijn kinderen treed ik op als scheidsrechter. Ik ben niet echt vertrouwd met deze sport en de regels. Desondanks word ik na de wedstrijd gecompimenteerd om mijn duidelijke leiding. Ik denk zelf, dat ik echter meerder fouten heb genomen. De complimenten hebben dan ook vooral betrekking op mijn snelle en harde fluiten direct gevolgd door een duidelijk armgebaar welk team de vrije bal krijgt.

Kortom, duidelijke leiding gaat erover beslissingen te nemen op een adequate manier en je beslissingen duidelijk over te brengen. Het gaat dus blijkbaar veel minder over of mijn beslissingen zelf wel juist zijn.

Praktische adviezen

In dit artikel wordt niet even verteld hoe je leiding moet geven aan een praktijk. Dit is namelijk erg complex. Wel kan ik je enkele praktische adviezen meegeven, die je kunnen helpen om duidelijker leiding te geven aan je praktijk. Ook als je van nature geen leider bent.

Jouw leiderschap wordt duidelijker door:

1. Neem beslissingen en laat zaken niet 'zweven'. (Liever een minder perfecte beslissing, dan geen beslissing.)
2. Maak je eigen mening leidend en laat je minder leiden door de mening van anderen.
3. Stel duidelijke regels en leef deze strikt na. Liever minder regels die strikt worden nageleefd dan veel regels die niet worden gehandhaafd.

Sjoerd Kuiken is eigenaar van Kuiken Praktijkmanagement (www.kuikenpraktijkmanagement.nl). Voor objectieve praktijkanalyses, intensieve begeleidingstrajecten en online cursussen voor praktijkhouders en -managers.