

De parallellen tussen leidinggeven en opvoeden

Wat u kunt leren als medisch specialist van het ouderschap (en vice versa)

"Een goede leider is volledig
congruent met zichzelf"



Personeel is mondiger en zelfstandiger dan vroeger. Een moderne praktijkhouder zal dus minder dirigeren en meer delegeren. Voor veel leidinggevende medici blijkt dat toch lastig. Het liefst zouden ze hun teamleden in alles willen controleren, maar dat werkt niet. Net als bij het opvoeden van kinderen is positieve aandacht goed, maar voortdurend over iemands schouder meekijken niet. Leer loslaten en vertrouwen. Accepteer dat uw personeel het soms anders dan u zelf doet en laat ze zelf hun eigen oplossingen bedenken.

Aan de hand van de kennis en ervaringen van een psycholoog en leiderschapscoach worden in dit artikel inzichten en stijlen van twee praktijkhouders verbonden aan theorieën. U wordt uitgenodigd om uw overeenkomsten tussen ouderschap en leiderschap te ontdekken. Na het lezen van dit artikel kunt u bewust uw ervaringen als leider toepassen als opvoeder en uw ervaringen als ouder toepassen in uw praktijk. Zonder het aanleren van trucjes zult u in staat zijn om nog meer uit uw eigen stijl te halen.

We stellen allereerst even de twee 'hoofdrolspelers' aan u voor.

Charlotte van den Wall Bake is leiderschapscoach en moeder. Met haar bureau adviseert zij medische ondernemers over het investeren in de ontwikkeling van hun personeel en de onderlinge samenwerking. Volgens haar wordt leiderschap gekenmerkt door twee zaken. Ten eerste het talent om te inspireren en daarnaast moet hij of zij het vermogen hebben om beslissingen te mogen, kunnen én durven nemen.

Jikke Stokman is pedagoog, psycholoog en moeder. Stokman: "Opvoeden is een dagelijkse bezigheid wanneer u kinderen heeft. Dit doet u op de manier waarvan u denkt dat het goed is. Er zijn verschillende stijlen van opvoeden: de autoritaire, de democratische en de laissez-faire opvoedingsstijl."

Voor het begrip van de verdere discussie is het relevant om kort de door Stokman genoemde stijlen van opvoeden aan te stippen.

Autoritair leiderschap

De leider bepaalt de regels en stelt eisen aan het gedrag van de medewerkers. In eerste instantie lijkt deze stijl gunstig uit te pakken: er wordt geluisterd naar de autoriteit, maar de medewerker leert niet zelf verantwoordelijk te zijn.

Democratisch leiderschap

Leiderschap met gezag in plaats van met macht. Er is sprake van een goed contact met medewerkers. Het is voor iedereen duidelijk wie er eindverantwoordelijk is, maar er wordt wel goed geluisterd en er is veel ruimte voor discussie en eigen inbreng.

Laissez-faire

Een antiautoritaire stijl die het de medewerkers zelf laat uitzoeken. Er zijn situaties te bedenken waarin deze stijl tijdelijk bewust ingezet kan worden. Deze stijl komt dan voort uit toewijding en niet uit onzekerheid of onverschilligheid. Zo kan het goed zijn om als leider soms een stapje terug te nemen om het team ruimte te bieden om op eigen kracht tot een besluit te komen.

Van den Wall Bake herkent hierin ook de verschillende leiderschapstijlen. "Net als ouders hebben medisch ondernemers over het algemeen niet bewust gekozen voor een stijl. Onbewust kiezen ze een stijl die past bij hun eigen karakter, vaak aangevuld met gedrag dat ze ook onwillekeurig hebben overgenomen uit situaties waar ze zelf leiding ontvingen."

"Opvoeden is een proces waarin kinderen met hulp van inspirerende volwassenen betekenis leren geven aan hun wereld." Aldus Stokman. "In de opvoeding gaat het niet om eenrichtingsverkeer. Er is een actieve samenwerking tussen het kind en de omgeving. Kinderen hebben steun én grenzen nodig, deze twee dimensies moeten in balans zijn. Het is belangrijk als ouder om duidelijke grenzen te stellen en er op toe te zien dat de grenzen niet worden overschreden, maar alleen worden verkend. Biedt daarnaast ook houvast, luister, stel vragen en geef ruimte." Van den Wall Bake onderstreept deze opvoedkundige wijsheden en geeft specialisten vergelijkbare adviezen. "Wanneer een leidinggevende zich oprecht interesseert in zijn medewerkers en hen het gevoel geeft dat ze de ruimte hebben zich te ontplooien, dan zijn ze in staat te excelleren. Bovendien is het belangrijk om uw team ruimte te geven om zelf zaken te ondernemen en uit te zoeken. Wanneer u hen iedere dag de exacte werkzaamheden voorkauwt, loopt u een grote kans dat initiatiefrijke medewerkers snel uitgekeken zullen raken en minder zullen presteren óf op zoek zullen gaan naar een meer uitdagende werkomgeving."


Minder corrigeren, meer vooruitzien

Van den Wall Bake gebruikt bij het coachen van medici vaak parallellen die zij zelf heeft ontdekt als moeder. Zo vertelt zij dat zij zelf zo min mogelijk probeert te

reageren op de gebeurtenissen die zich op het moment voordoen, maar juist vooruit kijkt. In het eerste geval bent u veel bezig met corrigerend gedrag en is er pas rust wanneer de kinderen gaan slapen. "Ik neem een kind liever aan de hand mee en laat het ervaren dat een haard echt heel warm is. Zo ontdekt het kind zelf dat het beter is uit de buurt te blijven bij het vuur. Wanneer ik zou volstaan met vertellen dat vuur erg warm is, dan heeft dat veel minder waarde dan wanneer een kind het zelf erváárt. Bij werknemers gaat dezelfde vlag op. Wanneer hen wordt verteld hoe ze een bepaalde procedure moeten uitvoeren, dan zullen zij over het algemeen goed opvolgen. Wanneer er echter de tijd wordt genomen om het de medewerker zelf te laten doen, geeft deze ervaring aan de medewerker talloze malen meer informatie dan wanneer zou worden volstaan met een instructie. Zelf doen en ervaren resulteert er in dat de procedure sneller eigen zal worden gemaakt en ze het met meer zelfverzekerdheid uit zul-

ker een evenwichtig zelfbeeld krijgt, en zichzelf niet gaat over- of onderschatten.

Erica Keijser moeder en apotheehouder apotheker van twee apotheken in Amersfoort herkent dit zeker. Toen zij de apotheken in 1999 van haar vader overnam ging het aansturen van het team (27 man) niet als vanzelfsprekend. Zij heeft het altijd fijn gevonden met mensen te communiceren. "Júist vanwege de leidinggevende component heb ik gekozen voor het vak van apotheker. In de opleiding werd echter volstrekt niet stil gestaan bij het ontwikkelen van managementvaardigheden. Toen ik begon vond ik het erg lastig om 'er op een positieve manier boven te kunnen blijven staan'." Inmiddels heeft zij haar eigen stijl gevonden, een harmonieuze samenwerking. Omdat het voor Keijser erg belangrijk is dat iedereen het naar zijn zin heeft, communiceert zij veel; de deuren staan altijd open. "Als mijn (glazen) deur incidenteel een keer dicht



"Als mijn (glazen) deur incidenteel een keer dicht is, dan lopen ze er tegen aan"

len voeren. Als medewerkers zelf hebben kunnen ervaren wat de beste werkwijze, is zal uw rol steeds meer de vorm van mentor aannemen, in plaats van op te moeten treden als docent. Bovendien zullen ze handelen in de geest van de praktijkhouder wanneer deze niet aanwezig is." Zowel Stokman als Van den Wall Bake zijn van mening dat goed positieve aandacht resulteert in zelfvertrouwen, evenwichtigheid en zelfstandigheid. Hierbij is het wel belangrijk dat een kind of medewer-

is, dan lopen ze er tegen aan." Dat deze democratische manier van leidinggeven zijn vruchten afwerpt moge duidelijk zijn. Er is geen verloop en het ziekteverzuim is verwaarloosbaar. Ze investeert veel in het personeel, niet alleen in aandacht maar ook in hun persoonlijke ontwikkeling. Bovendien onderneemt het personeel zelf ook veel door regelmatig op stap te gaan naar musicals en restaurants. Keijser ziet duidelijke overeenkomsten tussen ouder- en leiderschap alhoewel ze thuis

makkelijker 'duidelijk' communiceert. "Een kind trek je nu eenmaal lekker bij je op schoot als je hem uitlegt waarom hij een volgende keer iets beter niet kan doen. Op deze manier is het eenvoudiger om een lastige boodschap te brengen. Dat doe je toch anders met een medewerker!" De spreuk die bij de apotheker op een tegeltje zou mogen komen is: 'Personeel is goud', hierbij licht Keijser toe "Het is zo ontzettend belangrijk om naar de mens zelf te kijken en niet alleen naar de uitgevoerde werkzaamheden."

Thibaut de Jong, vader en praktijkhoudend tandarts, is het hier roerend mee eens. Ook in zijn opleiding is nooit aandacht geschonken aan managementvaardigheden. "Terwijl een gezond bedrijf, gemotiveerd personeel en tevreden patiënten een vicieuze cirkel vormen." Met dit inzicht wilde hij zichzelf verder bekwaam als een goede leider. Vorig jaar schakelde hij Van den Wall Bake in als adviseur om zijn tandzorgpraktijk te begeleiden met een professionaliseringslag op personeelsgebied. En twee jaar geleden is hij begonnen met een specifieke managementopleiding voor zijn eigen persoonlijke ontwikkeling omdat hij wist dat dit ook een positieve weerslag zou hebben op zijn team. De resultaten van deze investering merkt hij zowel in zijn rol als vader, tandarts en partner. De Jong ziet duidelijke parallellen tussen zijn verschillende rollen, en leert veel in het contact met zijn dochters wat hij toepast in zijn praktijk en andersom. Een praktisch voorbeeld hiervan is zijn manier van corrigeren: zowel bij zijn personeel als bij zijn kinderen benadrukt de Jong niet wat ze fout doen, maar juist wat de voordelen zouden zijn als het de volgende keer anders zouden aanpakken. "Eigenlijk moet je geen tandarts worden voordat je vader bent." Sinds zijn vaderschap vindt hij zichzelf geduldiger naar patiënten en personeel en luistert hij beter. "Ondanks dat ik denk ik toch wel een autoritaire leider ben, besteed ik veel aandacht aan de communicatie met mijn team. Ik ben ook gestart met het regelmatig voeren van functioneringsgesprekken met het personeel en dit wordt als erg positief ervaren. Bovendien hebben alle medewerkers een persoonlijk ontwikkelplan. Ik weet nu dat het erg belangrijk is eerst iemand te begrijpen voordat ik zelf word begrepen. Ik ben duidelijker geworden en kan makkelijker relativeren. De allerbelangrijkste ontdekking is het effect van mijn humeur op het team." Een van de gevleugelde uitspraken van de Jong is: "Je bepaalt je eigen humeur." Hij vindt het erg belangrijk dat iedereen openstaat voor kritiek. "Als dit niet het geval is, dan ontnem je jezelf de kans te groeien." Tandarts De Jong wil zich voorlopig nog verder ontwikkelen. "Je bent pas een echt goede leider wanneer je absoluut congruent bent met jezelf." Hij noemt zichzelf nu bewust bekwaam en wil de stap maken naar onbewust bekwaam; in staat goed leiding te geven zonder erbij na te hoeven denken. **MO**

Kenmerken en effecten van leiderschapsstijlen

Autoritair leiderschap

Kenmerken

- leider is streng en kritisch
- leider overlegt niet maar geeft instructies
- leider bepaalt het doel en uitvoering

Effecten

- ontbreken van voldoening, spontaniteit en plezier
- geen ontplooiing van medewerkers
- geen cohesie in team
- de groeiende afhankelijkheid leidt tot een achteruitgang van resultaat
- weinig activiteit bij afwezigheid leider

Democratisch leiderschap

Kenmerken

- leider behoudt de leiding en biedt ruimte voor zelfstandigheid
- leider biedt geen oplossingen, maar zet aan tot het vinden van een oplossing
- leider is in staat de capaciteiten van medewerkers te laten ontwikkelen

Effecten

- voldoening, spontaniteit en plezier
- ontplooiing van medewerkers
- duurzame cohesie in team
- optimale overeenstemming wordt bereikt
- bij afwezigheid leider blijft er bereidheid tot samenwerking

Laissez-faire

Kenmerken

- leider handelt vanuit een passieve, niet betrokken houding
- leider laat medewerker zelf bepalen wat wel/niet goed is
- medewerker wordt niet serieus genomen

Effecten

- vertwijfeling en onzekerheid bij medewerkers
- geen ontplooiing van medewerkers
- geen cohesie in team
- medewerker wil orde, discipline en serieus genomen worden
- medewerker heeft sterke behoefte aan het opbouwen van een band met een leider