

# Samenwerken op een gelijkwaardige basis, hoe doe je dat?

## (WEER) IN DE ROOS

In de vorige editie van MedischOndernemen hebt u kennis kunnen maken met de Roos van Leary. Dit model brengt relaties tussen mensen in kaart. In deel 2: hoe tandarts Kees door een meer coöperatieve houding aan te nemen het gedrag van zijn medewerkers verandert ...

AUTEUR: CHARLOTTE M. VAN DEN WALL BAKE, HEEFT HAAR EIGEN COACHING EN CONSULTANCY BEDRIJF

Leary heeft zijn model gebaseerd op twee dimensies (zie afbeelding): de 'boven-onder'-dimensie tekent hij verticaal, de 'tegen-samen'-dimensie horizontaal. Bovenaan de verticale as vinden we macht, aan het andere uiterste precies het tegenovergestelde: volgzzaamheid. De horizontale as geeft weer hoe er wordt samengewerkt of juist tegen-gewerkt. Bij het linker uiterste kunt u opstandigheid en bijvoorbeeld dwars-

liggen onderbrengen. Terwijl aan de rechterkant van de as juist gesproken wordt over helpen en binden. Wanneer op gedrag uit een octant met gelijksoortig gedrag wordt gereageerd, is er sprake van een symmetrische interactie. Op het moment echter dat gedrag wordt beantwoord met tegen-overgesteld gedrag, noemen we dit een complementaire relatie. Met andere woorden: gedrag lokt gedrag uit.

'Boven'-gedrag roept 'onder'-gedrag op, het tegenovergestelde dus. 'Samen' roept 'samen'-gedrag op en 'tegen' roept 'tegen'-gedrag op. De Roos van Leary kan u veel inzicht verschaffen in de samenwerking met uw collega's, maar bijvoorbeeld ook met uw partner of vrienden. In de casus maakt u kennis met een medewerker die zich afhankelijk opstelt en de manier waarop dit patroon kan worden doorbroken.

### De Roos van Leary in de praktijk

Kees heeft een tandartspraktijk in Oostzaan, die is uitgegroeid naar drie behandelkamers. Met het in dienst nemen van een tandarts, een extra assistente, een preventie-assistente en een mondhygiëniste is zijn praktijk een echt bedrijf. Dit vergt naast tandheelkundige vakkennis ook andere talenten. In de loop der jaren heeft Kees voortdurend instructies en protocollen opgesteld en controleert regelmatig zijn medewerkers op naleving hiervan 1. De assistentes volgen zijn protocollen strikt 2. Kees ziet hen als trouwe medewerkers en vindt het handig dat zij alles van hem aannemen. Maar aan de andere kant heeft hij continu het gevoel dat hij de enige is die oplossingen bedenkt voor ontstane problemen in de dagelijkse gang van zaken en dat is slopend. Kees doorbreekt het patroon en benoemt wat het gevoel is dat de assistentes hem geven. Om het niet als een verwijt over te laten komen, steekt hij daarbij ook zeker de hand in eigen boezem. Zijn taakgerichte houding buigt hij om in een relatiegerichte houding (minder dominant en meer samenwerken) 3. In de nieuwe situatie spreekt Kees vaak zijn waardering uit over het functioneren van zijn medewerkers. Hij toont zich betrokken bij hun werkzaamheden en pakt vaak acties samen met hen op 4. Kees moet contrair aan zijn gevoel handelen, minder in detail regelen en meer over laten aan anderen. Hij wordt daardoor beloond met meer initiatiefrijke assistentes. Het is wennen, maar door het bespreek-

- 1 huidige situatie, houding Kees
- 2 huidige situatie, houding assistentes
- 3 veranderend gedrag van Kees
- 4 nieuwe houding Kees
- 5 nieuwe houding assistentes

baar gemaakt te hebben wordt het al veel minder gecompliceerd. Een mogelijke valkuil is dat Kees zijn nieuwe gedrag te sterk inzet en daarmee zijn gezag kan verliezen. Kees moet dus geen 'allemandsvriend' worden. Door de coöperatieve opstelling én interesse van Kees ontpoppen de assistentes zich tot initiatiefrijke medewerkers die graag met hem samenwerken 5.

### Conclusie

We realiseren ons niet altijd welk effect ons gedrag heeft op het gedrag van een ander en andersom. Wanneer u de tijd neemt hier bij stil te staan, loont het de moeite om wat u opmerkt te leggen naast de Roos van Leary. Vervolgens kunt u bedenken welk gedrag u graag zou willen zien bij de ander. Door zelf het tegenovergestelde gedrag aan te wenden kunt u een goede samenwerking bewerkstelligen.