

De tandarts aan de leiding

Erik Ranzijn



Bohn Stafleu van Loghum
Houten 2007

© 2007 Bohn Stafleu van Loghum, Houten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Samensteller(s) en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een betrouwbare uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor drukfouten en andere onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 978 90 313 4949 4

NUR 891

Ontwerp omslag: Studio Bassa, Culemborg

Ontwerp binnenwerk: Studio Bassa, Culemborg

Automatische opmaak: Pre Press, Zeist

Omslagfoto: Labl.nl, Ernie Enkelaar

Bohn Stafleu van Loghum

Het Spoor 2

Postbus 246

3990 GA Houten

www.bsl.nl

Voorwoord

Ik was al enige jaren werkzaam als trainer/adviseur in 'het bedrijfsleven' toen ik door een toevaligheid in de wereld van de tandheelkunde terecht kwam. De Stichting Intercongress benaderde het bureau waar ik toen werkte met de vraag een cursus telefoongebruik voor tandartsassistentes te verzorgen op een van de congressen. Aangezien ik vooral gericht ben op vraaggestuurd en niet zozeer op aanbodgestuurd opleiden, vroeg ik of telefoongebruik het onderwerp was dat het meest in een behoefte voorzag. Of, anders geformuleerd, was dit wel waar de assistentes op zaten te wachten? Bij vraaggestuurd opleiden is de basisvraag vooral: wat moet, kan en wil de doelgroep leren om de effectiviteit van het functioneren in de beroepspraktijk te vergroten. En zo ontstond de training *Patiëntcommunicatie en conflictpreventie*. Deze cursus wordt nog steeds regelmatig gegeven.

In deze cursussen vertelden de assistentes over de patiënten en hun soms lastige gedrag, maar ook dat zij niet altijd het gevoel hadden gesteund te worden door hun werkgever. Als we met elkaar spraken over effectieve communicatie, was er altijd wel een cursiste die zei: 'dit zou mijn baas moeten horen'. In de wandelgangen sprak ik natuurlijk ook veel tandartsen, en als ik over het bovenstaande vertelde, hoorde ik heel vaak als reden dat de tandarts hiervoor niet opgeleid is.

Een tandarts van een groepspraktijk vroeg mij op een gegeven moment om de assistentes (balie en stoel) een cursus te geven, omdat de vennoten niet tevreden waren over de wijze waarop zij met hun patiënten omgingen. In het voorgesprek dat we voerden vroeg ik de tandarts wat hij tot dusver had gedaan om het gewenste gedrag tot stand te brengen. Grote verbaasde ogen keken mij aan. De gedachte dat zij (de vennoten) daar zelf in eerste instantie voor verantwoordelijk waren en dat ik met mijn interventie zou kunnen aansluiten op eerdere acties was een unieke gedachte. Uiteindelijk heb ik niet de assistentes getraind in het omgaan met de patiënten, maar de tandartsen in het omgaan met hun assistentes: de tandarts aan de leiding.

In de cursussen die daarop volgden leerde ik van de tandartsen en de

tandartsen van mij. Het werd mij duidelijk dat tandartsen inderdaad niet worden (of werden) opgeleid om leiding te geven. Bijna elke tandarts moet als hij begint zelf maar uitzoeken hoe hij met zijn personeel omgaat. Vaak gaat dat gewoon goed zonder dat daar veel over nagedacht wordt, of omdat de tandarts 'het' in zich heeft. Soms loopt het proces van leidinggeven niet lekker en dan heeft iedere betrokkene, tandarts en medewerkers, daar last van. Op het gebied van leidinggeven valt veel gewoon te leren: op een cursus, uit een boek, of door een combinatie daarvan.

Ik heb dit boek geschreven nadat Michiel de Cleen, endodontoloog, in een van de gesprekken die ik met hem voerde mij daartoe prikkelde. Ik wil hier niet pretenderen nieuwe inzichten toe te voegen aan het theoretische kader. Ik heb geordend, samengevat en weggelaten om een handvat te geven aan de tandarts die zijn eigen leidinggevende kwaliteiten tegen het licht wil houden, of aan de tandheelkundestudent die zich op de toekomstige beroepspraktijk wil voorbereiden. Dit boek gaat over een deel van de praktijkvoering, het leidinggeven: de functionele interactie tussen een leidinggevende en een medewerker, dus niet over de tandarts als ondernemer, de organisatie van praktijkwerkzaamheden, bouw en inrichting van de praktijk, enzovoort. De oplettende lezer (waarschijnlijk lezeres) is het al opgevallen: ik heb het hierboven over de tandarts in de mannelijke vorm. Dit gebeurt om de leesbaarheid te bevorderen. Dat wil zeggen om te voorkomen dat de lezer gekweld wordt door hij/zij en hem/haar. Datzelfde geldt voor de assistente: in dit boek ga ik uit van de vrouwelijke vorm. Dit taalgebruik weerspiegelt geenszins mijn mens- en maatschappijvisie. Tot slot nog een woord van dank voor mijn echtgenote Hannah. Liefdevol, geduldig en streng heeft zij elke poging van mij om te ontsnappen aan de druk van de deadline de kop in weten te drukken. Zonder haar was dit boek veel later af geweest.

Erik Ranzijn

Amsterdam, voorjaar 2007

Inhoud

	Voorwoord	I
1	Leidinggeven: een theoretisch perspectief	5
1.1	Theorie X en Theorie Y	6
1.2	Klassieke leiderschapsstijlen	7
1.3	Managerial Grid-theorie	9
1.4	Contingentietheorieën	10
1.4.1	Het 3D-model van Reddin	11
1.4.2	Situationeel Leidinggeven	13
1.5	De Rollen van de Manager	18
1.5.1	Mintzberg	18
1.5.2	Quinn	21
2	Effectief leidinggeven in de praktijk	24
2.1	Nut en noodzaak	24
2.1.1	Taak- en functieomschrijvingen	25
2.1.2	Belonen	27
2.1.3	Het dagelijkse leidinggeven	30
2.2	Communicatie en gespreksvaardigheden	34
2.2.1	Het communicatiemodel	35
2.2.2	Communicatievormen	37
2.3	De instrumenten	44
2.3.1	Selecteren	44
2.3.2	Instrueren	61
2.3.3	Coachen, feedback geven en motiveren	64
2.3.4	Corrigeren	74
2.3.5	Delegeren	80
2.3.6	Vergaderen	86
2.3.7	Het functioneringsgesprek	90
2.3.8	Het beoordelingsgesprek	105
2.3.9	Conflicten hanteren	125
	Literatuur	138

Bijlagen	139
1 Voorbeeld functieomschrijving tandartsassistente	139
2 Formulier functioneringsgesprek	142
3 Formulier beoordelingsgesprek	147
Over de auteur	160