

Praktijkmanagement Talent

Praktijkmanagement Talent

Anna Berends van Loenen

Schrijver: Anna Berends van Loenen
Redactie: Annemieke Tissink
Hans Berends van Loenen
Monique Heijtel
Coverontwerp: Laura Campschreur
ISBN: 9789462549500
© Anna Berends van Loenen

Inhoudsopgave

1 Inleiding

Deel 1

2 Leidinggeven of managen?

2.1 Inleiding.....	17
2.2 Management versus Leiderschap.....	17
2.3 Effectieve manager	18

3 Hoe leer jij?

3.1 Inleiding.....	20
3.2 Leerstijlen van Kolb	20

4 Situationeel leiderschap: flexibiliteit van de leidinggevende

4.1 Inleiding.....	24
4.2 Fases van ontwikkeling	24
4.3 Leidinggeven per fase.....	27
4.4 Oefening baart kunst.....	28
4.5 Voorkeursstijlen en hun gevaren	28
4.6 Kenmerken van andere leiderschapsstijlen.....	29

5 Waarom beweegt mijn team niet mee?

5.1 Inleiding.....	30
5.2 Categorieën van beïnvloedingsstijlen.....	30
5.3 Robert Cialdini	33

6 Hoe krijg ik mijn stress onder controle

6.1 Inleiding.....	34
6.2 RET methode.....	35
6.3 Stappenplan	38

7 Handiger je tijd indelen

7.1 Inleiding.....	39
7.2 Fysieke invloeden.....	39
7.3 Focus	41
7.4 Beslisdiagram	45
7.5 Mailbox	48
7.6 Agenda.....	50
7.7 Samenvatting	52

Deel 2

8 Je hoeft niet alles zelf te doen

8.1 Inleiding.....	55
8.2 Stappenplan	56

9 Communiceren is reageren

9.1 Inleiding.....	61
9.2 Communicatieproces	61
9.3 Communicatie kanalen	62
9.4 Communicatiemodellen.....	63
9.5 Communicatie toepassen	68
9.6 Patiënttypen	69

10 Het beïnvloeden van gedrag

10.1 Inleiding.....	72
10.2 Principes	72
10.3 Hoofdrollen Roos van Leary	75
10.4 Doorbreken.....	78
10.5 Feedback.....	79
10.6 Milton Model.....	80

11 Weerstand weerstaan	
11.1 Inleiding.....	82
11.2 Ombuigen weerstand	82
11.3 Klachten.....	85
12 Omgaan met conflicten	
12.1 Inleiding.....	87
12.2 Oorzaak van conflicten.....	87
12.3 Soorten conflicten.....	88
12.4 Vat de koe bij de horens	89
12.5 Onderzoek de mogelijkheden	90
12.6 Onderhandelen.....	91
12.7 Afspraken vastleggen	92
12.8 Thomas Kilmann	92
12.9 Valkuilen	93
12.10 Conflicten voorkomen	94
13 Het managen van jouw team	
13.1 Inleiding.....	96
13.2 Mix van persoonlijkheden	96
13.3 Leidinggeven	97
13.4 Persoonlijkheidsmodellen.....	97
13.5 Karaktereigenschappen.....	98
14 De verschillende rollen in jouw team	
14.1 inleiding.....	100
14.2 Rollen van Belbin	100
14.3 Inhoud van een teamrol	102
14.4 Andere teamrollen	103
14.5 Stappenplan	104
14.6 Fases Teamontwikkeling	105
14.7 Kortom.....	106

15 Kunnen ze wel veranderen?

15.1 Inleiding.....	107
15.2 Stappenplan	107
15.3 Urgentie	109
15.4 Zwakste schakel.....	110

Deel 3

16 Wetgeving in de Praktijk

16.1 Inleiding.....	113
16.2 Wet BIG	113
16.3 WKZ.....	119
16.4 WGBO.....	120
16.5 WBP	127
16.6 WKCZ	128
16.7 Arbowet.....	129

17 De koers van de praktijk

17.1 Inleiding.....	134
17.2 Stappenplan	135

18 Doelen stellen

18.1 Inleiding.....	140
18.2 AMORE.....	141
18.3 MAGIE	141
18.4 SMART	141
18.5 Jaarverslag en jaarevaluatie.....	142

19 Kwaliteit is verwachtingen overtreffen

19.1 Inleiding.....	144
19.2 Verwachtingsmanagement	144
19.3 Deming	145

20 HKZ/ISO9001: een kwaliteitsmanagementsysteem	
20.1 Inleiding.....	150
20.2 De missie van HKZ	150
20.3 HKZ Normen.....	151
20.4 Richtlijnen	152
20.5 Rubrieken	152
20.6 HKZ en ISO9001.....	155
20.7 ISO EN-15224.....	156
21 Kwaliteitsbeleid	
21.1 Inleiding.....	158
21.2 Visie.....	158
21.3 Missie	159
21.4 Processen	159
21.5 Meldingen.....	161
21.6 Onderzoek.....	163
22 Schrijf wat je doet en doe wat je schrijft	
22.1 Inleiding.....	166
22.2 Wat staat er in een Kwaliteitshandboek?.....	166
22.3 Hoe schrijf je protocollen?	167
22.4 Hoe schrijf je werkprocessen?.....	168
22.5 Gifwijzer.....	169
23 Interne Audit	
23.1 Inleiding.....	171
23.2 Auditor.....	172
23.3 Voorbereiden interne audit	172
23.4 Uitvoeren audit	173
23.5 Rapporteren Audit	175
23.6 Opvolgen Audit	175

24 De kwaliteitsmanager	
24.1 Inleiding.....	177
24.2 Wat is een kwaliteitsmanager?	178
24.3 Activiteiten van een kwaliteitsmanager?	179
24.4 Eigenschappen van een goede kwaliteitsmanager	181
25 Neuzen dezelfde kant op	
25.1 Inleiding.....	183
25.2 Plannen van een werkoverleg	183
25.3 Voorbereiding.....	184
25.4 Agenda.....	185
25.5 Rollen	188
26 De personele rekening	
26.1 Inleiding.....	192
26.2 Personeelskosten.....	192
27 Op zoek naar personeel	
27.1 Inleiding.....	194
27.2 Sollicitatieprocedure.....	194
27.3 Functieprofiel	196
27.4 Inwerkprogramma	198
28 Arbeidsovereenkomst opstellen	
28.1 Inleiding.....	200
28.2 Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	200
28.3 Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	201
28.4 Oproepkracht	202
28.5 VAR.....	202
28.6 Proeftijd	203
29 Personeelsdossiers op orde	
29.1 Inleiding.....	204
29.2 Bewaartermijn	204

29.3 Inzage	205
29.4 Inhoud.....	206
29.5 Inhoud personeelsdossier bij disfunctioneren.....	207
30 Ga in gesprek	
30.1 Inleiding.....	208
30.2 Beoordelingsgesprek	208
30.3 Functioneringsgesprek.....	209
31 Verzuim onder de duim	
31.1 Inleiding.....	213
31.2 Verzuimdossier.....	213
31.3 Vakantie tijdens verzuim	215
31.4 Verzuimagenda.....	215
31.5 Tips voor Verzuimgesprek	218
31.6 Ontslag van een zieke medewerker	222
32 Onderhoud van de praktijk	
32.1 Inleiding.....	224
32.2 Onderhoudscontracten	225
32.3 Schoonmaak	226
32.4 Onderhoudsmap.....	227
33 Digitale media	
33.1 Inleiding.....	228
33.2 Praktijkinformatie.....	228
33.3 Behandelinformatie	229
33.4 Kwaliteitsverbetering	230
33.5 Links.....	230
33.6 Referenties.....	231
33.7 Vormgeving.....	231
33.8 Sociale Media	231

34 Omzet verhogen

34.1 Inleiding.....	233
34.2 Kosten schrappen.....	233
34.3 Investeren om straks te kunnen profiteren.....	234
34.4 Goede Agendaplanning	235

Bronvermelding

Begrippenlijst

1 Inleiding

De tandartsenpraktijk is een dynamisch geheel dat beweegt in een turbulente wereld. Er zijn veel uitdagingen en regels die heel wat van het aanpassingsvermogen van de praktijk vragen. Het is inmiddels allang niet meer voldoende dat het eindproduct, de geleverde zorg, goed is. Ook de kwaliteit van de weg er naar toe en de borging hiervan dient goed te zijn. Goed praktijkmanagement zorgt voor een nog betere zorg.

Kwaliteitsbeleid, ICT mogelijkheden, de toenemende omvang van het team, de samenwerkingen buiten het team en het zelfmanagement zijn allemaal aspecten die aan continue veranderingen onderhevig zijn.

Ondanks dat het vak tandarts hetzelfde is gebleven, verandert er veel in de manier waarop dit vak uitgeoefend wordt. Er zijn veel meer parttimers aan het werk en de mate van taakdelegatie neemt toe. Ondanks dat de patiënt nog steeds komt voor controle of met pijnklachten is de markt aan vele veranderingen onderhevig. Hierdoor wordt marketing opeens belangrijk of het planmatig aansturen van het team. Allemaal ontwikkelingen waar de tandarts niet omheen kan, maar ook vaak niet voor opgeleid is.

Het is een gevoel dat de tandarts-eigenaar opeens kan bekruipen. Alles liep soepel toen hij twee assistenten had. Nu zijn het vijf medewerkers die verschillende taken verrichten en is het opeens een ander verhaal. De tandarts-eigenaar moet meer afspraken maken en coördineren. Dit is niet zijn kerntaak en vaak vindt hij er ook niets aan. Hij wil gewoon de dingen doen waar hij goed in is; tandarts zijn.

Sommige tandarts-eigenaren steken hun kop in het zand alsof er niets aan de hand is. De andere tandarts-eigenaren staan op een tweesprong. Ga ik mezelf meer bekwamen in het praktijkmanagement zodat ik zelf de controle hou en alles soepel kan regelen, ongeacht de tijd die het kost? Of neem ik een praktijkmanager aan die mij dit uit handen kan nemen, waardoor ik weer met het gebit en de patiënt aan de slag kan gaan?

Kortom, hoe worstel je je door het management van de praktijk heen? Waar liggen jouw talenten met betrekking tot praktijkmanagement? Hoe zijn deze talenten verder te ontwikkelen?

Dit boek is het ultieme handboek dat jouw Praktijkmanagement Talent aan de kaak stelt. Het leidt je als het ware langs de vele aspecten die je tegen kan komen bij het praktijkmanagement.

Of het nu is voor de praktijkeigenaar die het zelf wil regelen of de praktijkmanager. Dit boek is voor beide partijen interessant. De (nieuwe) praktijkmanager kan hiermee de kneepjes van het vak onder de knie krijgen of juist kennis vergroten. Ook de praktijkeigenaar kan uit dit boek zelf lering trekken om zijn eigen management en leiderschapsvaardigheden te vergroten.

Het boek bestaat uit drie delen. Uiteraard een praktisch deel over praktijkmanagement, waar allerlei handvatten gegeven worden voor de praktijkvoering van jouw praktijk, maar ik start eerst met het deel persoonlijk management en het management van de ander.

In het eerste deel staan we stil bij het ontwikkelen van vaardigheden of het om gaan met eigenschappen die bijdragen aan de leiderschapskwaliteiten en het praktijkmanagement talent van jou als lezer. In het tweede deel leer je hoe mensen op jou reageren en hoe jij jouw talenten optimaal kunt inzetten voor jouw team. Door deze eerste delen zijn de praktische handvatten van het praktijkmanagement uit het derde deel veel beter toe te passen in jouw praktijk.

Mocht je aan het einde van het boek nog met vragen zitten, dan help ik je graag verder met persoonlijke begeleiding of juist groepsprogramma's. Dit boek geeft je in ieder geval toegang tot een aantal (gratis) Whitepapers die een enorme aanvulling zijn op het boek. Deze Whitepapers staan op een beveiligde pagina van www.praktijkmanagementtalent.nl. Als lezer van dit boek krijg jij uiteraard het wachtwoord: pmtalent.

Veel plezier bij het lezen van dit boek en uiteraard veel succes bij de implementatie!

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'AB van Loenen', with a long horizontal stroke extending to the right.

Anna Berends van Loenen

DEEL 1

2 Leidinggeven of managen?

2.1 Inleiding

2.2 Management versus Leiderschap

2.3 Effectieve manager

2.1 Inleiding

De tandarts-eigenaar is de baas van zijn praktijk, maar is hij ook een leider? En als hij een praktijkmanager heeft moet hij dan wel leiden, of regelt de praktijkmanager dat?

Leiderschap en management worden vaak met elkaar verward, maar soms ook onnodig ver uit elkaar geplaatst. De combinatie van leiderschap en management kan jouw praktijk zeer succesvol maken, mits deze goed worden ingezet.

2.2 Management versus Leiderschap

Leiding geven is richting geven aan de praktijk. Je ontwikkelt (samen of alleen) de visie en de missie. Daarnaast ontwikkel je samen met het team strategie en actieplannen om die missie te volbrengen. Niet alleen om resultaten te behalen, maar ook om in de behoefte van de medewerkers te voorzien. Wat hebben zij nodig om tot het gewenste resultaat te komen en wie is waarvoor verantwoordelijk in de praktijk. Als leidinggevende zet je dus de koers uit die het schip (de praktijk) moet varen.

De manager (het liefst de praktijkmanager, maar dit kan ook de eigenaar zijn) volgt deze koers en creëert omstandigheden binnen het team waarbinnen de missie volbracht kan worden. De manager is dus veel meer operationeel bezig en met de dagelijkse gang van zaken, terwijl de leidinggevende meer de lange termijn visie bewaakt.

Er is dus een verschil tussen leiderschap en management. De manager is onderdeel van de omgeving (de praktijk) terwijl de leider de omgeving de baas is. Of zoals Managementgoeroe Bennis¹ zegt: een manager doet dingen goed en een leider doet goede dingen. De één heeft daar een ander idee over dan de ander. Ondanks dat men het verschil inziet tussen beide, kan de ene niet zonder de andere.

Als je een succesvolle praktijkvoering wilt hebben, dan is de balans tussen leiderschap en management van cruciaal belang. Als de leider alleen maar van boven naar zijn praktijk kijkt en alleen maar visies afvuurt, dan heeft hij geen idee wat er in de praktijk speelt.

Hij moet dus managementkwaliteiten ontwikkelen, zodat hij eerst weet wat er speelt, voordat hij de lijnen van de organisatie of de praktijk uitzet. Maar als de manager van de praktijk alleen maar brandjes blust en alles regelt dan verliest hij soms de doelen uit het oog en gaat hij niet meer actief aan de slag met de missie. Een manager moet dus over leiderschapskwaliteiten beschikken om de medewerkers in beweging te krijgen en ze te inspireren zodat ze vertrouwen krijgen in de praktijk.

De meningen over leiderschap zijn divers. De ene management goeroe kijkt heel extern waarbij de nadruk ligt op het motiveren en beïnvloeden van anderen om een praktijk succesvol te maken. De andere management goeroe denkt veel meer intern. Dan ligt de nadruk op het effectief werken en anderen helpen hetzelfde te doen.

Door het combineren van de verschillende aspecten van management en leiderschap in dit boek krijg je handvaten om de kwaliteiten ontwikkelen van een solide Praktijkmanager of eigenaar die een balans heeft in zijn management en leiderschapskwaliteiten. Hierna zullen er dus een aantal management en leiderschapsgoeroes voorbijkomen, waarvan ik de verschillende kwaliteiten wil verbinden en praktisch wil maken zodat je deze direct kan toepassen in de praktijk.

2.3 Effectieve manager

Volgens managementhoogleraar Drucker² moet de manager een aantal gewoontes aanleren die eigenlijk vanzelf gaan om zo een effectieve manager te worden.

Gewoontes van een effectieve manager zijn:

1. **Bewustheid van tijd.** Het gaat hier vooral om de bewustwording van de hoeveelheid tijd die je verspild en wat je zou kunnen delegeren of misschien zelfs helemaal niet zou moeten doen. (Dit komt later in het boek uitgebreider aanbod in het hoofdstuk over timemanagement)
2. **Duidelijke resultaten.** Wat draag jij bij aan de praktijk?
3. **Sterke punten benutten.** Niet alleen die van jezelf, maar ook die van jouw medewerkers. Concentreer je daarbij op zaken waar je invloed op hebt. De andere punten kosten tijd en energie. Daarnaast kun je volgens Drucker op zwakheden geen resultaten bouwen.
4. **Belangrijke dingen eerst.** Kijk eerst naar de kansen die je hebt en ga dan pas kijken naar de problemen en brandjes proberen te blussen. Kies daarbij je eigen weg en laat je niet afleiden door nieuwe managementmethodes of omdat “het zo moet”.

Zorg daarbij dat je hoge doelen stelt. Let daarbij in eerste instantie niet op de haalbaarheid van dit doel, maar meer naar wat van belang is voor de praktijk.

5. **Effectieve beslissingen.** Denk bij iedere beslissing die je neemt wat er met deze beslissing moet worden bereikt. Zo worden de beslissingen effectief en geen paniekkeuze.

De auteur Covey heeft hier nog aanvullingen op. Hij vindt namelijk dat je eerst moet streven naar persoonlijke onafhankelijkheid voordat je leert samenwerken met anderen. Hiervoor heeft hij zeven eigenschappen ontwikkeld.

1. **Wees proactief.** Net zo als Drucker vindt hij dat je je bezig moet houden met dingen die jij zelf kun beïnvloeden.
2. **Begin met het eind in gedachten.** Vorm hierbij je missie en niet meteen de visie van de praktijk, maar jouw eigen missie.
3. **Belangrijke dingen eerst.** Wat is belangrijk en wat is urgent en hoe geven we hier prioriteiten aan? (Het Eisenhowermodel dat Covey hiervoor gebruikt wordt in het hoofdstuk over timemanagement nader toegelicht)
4. **Denk win-win.** Wederzijdse afhankelijkheid is belangrijk bij een samenwerking. Dan weet je dat je allebei beter kunt functioneren door samen te werken. Beiden zie je dan de toegevoegde waarde van de ander in.
5. **Begrip.** Probeer eerst anderen te begrijpen voordat je zelf begrepen wil worden. Zo sta je meer open voor de ander voordat je jouw eigen mening wil doordrammen.
6. **Streef naar synergie.** Waardeer het feit dat er onderlinge verschillen zijn in jullie team.
Gebruik deze onderlinge verschillen juist om tot betere resultaten te komen. In het hoofdstuk over teammanagement vertel ik hier meer over.
7. **Hou de zaag scherp.** Kijk altijd naar vernieuwing en hoe iets beter kan.
8. **Roeping.** Vind je eigen roeping om anderen te inspireren hetzelfde te gaan doen als jij. Hou daarbij rekening met iemands passie, talent, geweten en behoefte.

3 Hoe leer jij?

3.1 Inleiding

3.2 Leerstijlen van Kolb

3.1 Inleiding

Ieder persoon in jouw praktijk heeft zijn eigen stijl van leren en het omgaan van nieuwe situaties. Zo zijn er mensen die leren door vragen te stellen. Anderen zijn juist doeners, zij willen meteen aan de slag. Om in te kunnen spelen op de stijl van de medewerkers van de praktijk, is het van belang om eerst inzicht te krijgen in jouw eigen leerstijl. Dan weet je ook hoe jij jouw stijl kan aanpassen op die van de andere teamleden.

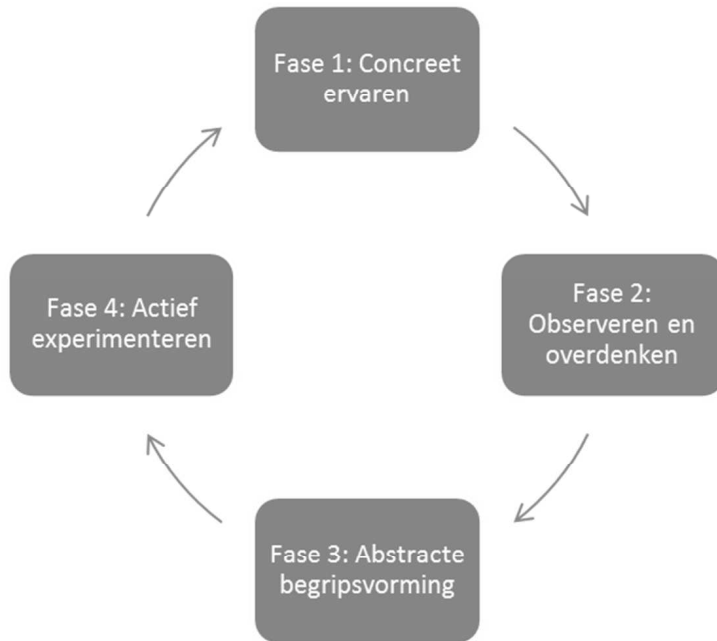
3.2 Leerstijlen van Kolb

Kolb⁴ is een leerpsycholoog en pedagoog uit de Verenigde Staten. Volgens hem zorgt efficiënt leren voor een duurzame gedragsverandering. Het is een cyclisch proces waarbij de manier van leren centraal staat. Kolb onderscheidt vier fases van leren:

1. Concreet ervaren (Doen)
2. Observeren en overdenken (Dromen)
3. Abstracte begripsvorming (Bedenken)
4. Actief experimenteren (Beslissen)

Deze fasen hebben een logische opbouw. Eerst maak je iets mee, vervolgens ga je dit overdenken en proberen te begrijpen. Dat leidt weer tot een aanpak voor de toekomst.

Dit leermodel (zoals je kan zien op de volgende pagina) valt dan ook te zien als een cyclisch model:



Figuur 1: Leerfase Kolb

Natuurlijk kun je de leerfase in een andere volgorde doorlopen of juist een fase overslaan. Echter, het rendement van het leren wordt minder wanneer je te snel door de fases gaat of een fase overslaat. Dat is niet zo gek, want de ervaring krijgt meerwaarde als je er over nadent, uitprobeert en reflecteert.

Toch is het startpunt van de cyclus niet voor iedereen hetzelfde. Eerder gaf ik al aan dat iedereen een voorkeursstijl heeft. De ene probeert graag eerst iets uit en de ander kijkt de kat uit de boom.

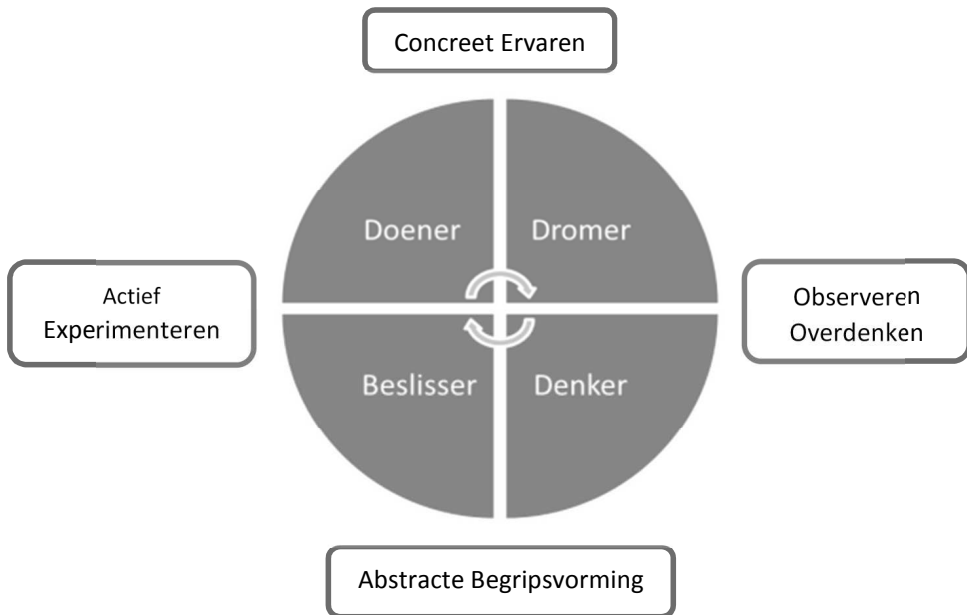
Iedere leerfase van Kolb heeft zijn eigen leerstijl:

- **De doener** probeert graag alles uit en zoekt zo naar een oplossing. Hij houdt dus niet zo van theoretisch gedoe. De doener past zich goed aan in nieuwe situaties. Hij werkt dan ook graag met anderen. De doener zoekt graag nieuwe situaties op, maar wil snel resultaat en is vaak ongeduldig. Een doener kan je het beste in het diepe gooien met een uitdagende taak.
- **De dromer** kijkt hoe anderen een probleem aanpakken. Hij wil graag eerst nadenken voordat hij iets doet. De dromer kan zich goed inleven in verschillende situaties waardoor hij vaak veel oplossingen ziet. Door deze manier van inleven en creativiteit ziet de dromer snel verbanden.

Zijn manier van beslissingen nemen is vaak traag omdat hij het probleem (en de oplossing) van verschillende kanten wil bekijken. Een dromer leert het best als hij tijd en ruimte krijgt om na te denken.

- **De denker** is goed in logisch denken en redeneren. Hij leert het liefst uit boeken. De denker wil liever logische ideeën dan praktische ideeën. Hij is zeer nauwkeurig en kan niet goed tegen wanorde. Hij vraagt zelden om hulp en vertaalt alle kennis in concepten, modellen en theorieën en verbindt deze. Een denker leert het best in een situatie waarin hij intellectueel uitgedaagd wordt.
- **De beslisser** hakt graag knopen door. Hij plant een taak en voert deze uit. Hij is niet zo geïnteresseerd in theorieën en houdt zich liever bezig met technische problemen dan met mensen. De beslisser is erg oplossingsgericht en komt graag met een stappenplan tot een mooi resultaat. Hij is erg gedreven en soms te snel. Een beslisser leert het snelst bij activiteiten waar een verband is tussen leren en werken.

Kolb ontdekte dat mensen het liefst de fase ontwikkelen waar ze toch al ‘sterk in zijn’. Hij pleitte er voor dat er ook aandacht besteed wordt aan die leerervaringen waarin ze minder goed zijn. De leercyclus kan dan efficiënter doorlopen worden. Allroundleerders beheersen alle vier de leerstijlen. Het leren beheersen van al deze leerstijlen noemt men ‘leren te leren’.



Figuur 2: Leerstijlen Kolb

Op de website www.praktijkmanagementtalent.nl vind je een vragenlijst die je inzicht kan geven in jouw persoonlijke manier van leren en hoe jij omgaat met situaties in jouw praktijk.

4 Situationeel leiderschap: flexibiliteit van de leidinggevende

4.1 Inleiding

4.2 Fases van ontwikkeling

4.3 Leidinggeven per fase

4.4 Oefening baart kunst

4.5 Voorkeursstijlen en hun gevaren

4.6 Kenmerken van andere leiderschapsstijlen

4.1 Inleiding

Geen assistent is hetzelfde in jouw praktijk. Dat geldt ook voor de tandartsmedewerkers en de mondhygiënist. Allen hebben een andere rugzak gevuld met ervaringen, verwachtingen, scholing en zelfvertrouwen. Hoe ga je daar als leidinggevende mee om?

De belangrijkste taak van een leidinggevende is het beïnvloeden van anderen om doelen te realiseren. Verderop in het boek zal ik dieper ingaan op het beïnvloeden, maar hier sta ik stil bij hoe je leiderschap kan aanpassen op de verschillende teamleden in de praktijk.

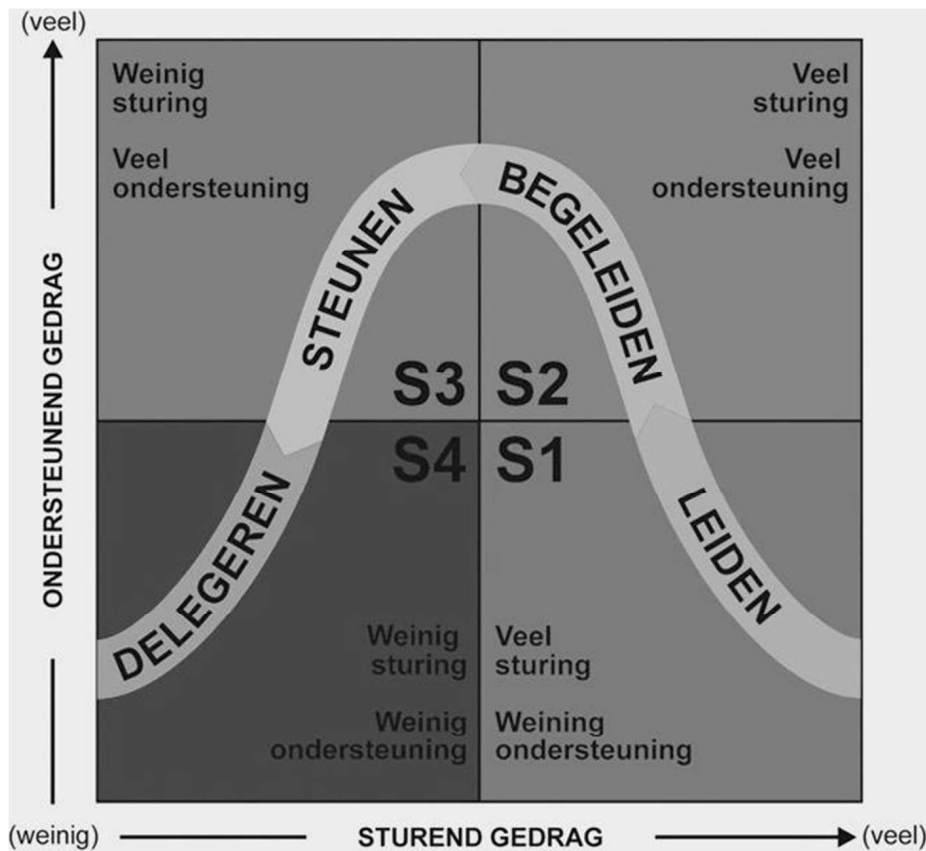
Leidinggeven heeft pas effect als het aansluit op de behoefte van degene die de leiding ontvangt. Hierbij kun je de nadruk leggen op de taak of juist op de relatie. Een praktijk is zo goed als de mensen die er werken. Als leidinggevende kun je de ontwikkeling van een medewerker maken of breken. Er wordt dus een mate van flexibiliteit van jou verwacht als leidinggevende.

4.2 Fases van ontwikkeling

Eerder heb ik al aangegeven dat iedereen een andere leerstijl heeft. Verderop zal ik vertellen over de verschillende voorkeur van samenwerken. Deze verschillende voorkeur komt mede omdat iedereen zich op zijn eigen manier ontwikkelt. Daarom is het niet alleen van belang dat je als leidinggevende het leren en het samenwerken begeleidt, maar ook de ontwikkeling van de medewerker.

Blanchard⁵, adviseur op het gebied van leiderschapsontwikkeling en serviceverbetering, heeft daar een handige matrix voor ontwikkeld. Er zijn verschillende fases die een medewerker doorloopt tijdens zijn ontwikkeling. Dit kan een loopbaan ontwikkeling zijn of gewoon een ontwikkeling van een taak. Het kan dus van de situatie afhangen.

De ene taak van dezelfde medewerker behoeft sturing, maar de andere keer ondersteuning. Daarom heet deze methode ook Situationeel Leiderschap.



Figuur 3: Situationeel Leiderschap

Om te weten welke leiderschapsstijl je moet toepassen, is het van belang om te weten in welke fase van ontwikkeling (O) jouw medewerker zich bevindt.

- **O1 De enthousiaste beginner**

Dit is de nieuwe medewerker die net van school komt en dus nog niet zoveel kan, maar heel erg betrokken is. Het kan een nieuwe assistente zijn, maar ook een assistent die al heel lang in de praktijk werkt, maar er opeens een nieuwe taak bij krijgt zoals de inkoop. Deze medewerker accepteert leiding en is gretig om te leren.