

Kijk in de praktijk van

Dierenkliniek Schuytgraaf

Leidinggeven kun je leren

Caroline Stelma zit samen met een collega in een maatschap in Arnhem. In 2006 begon deze aan de Woudrichemstraat. Aan Het Lemoen in nieuwbouwwijk Schuytgraaf kwam in 2008 een kliniek en in 2012 werd een praktijk aan de Mooieweg overgenomen. In januari 2014 begon Caroline aan het Ontwikkeltraject Veterinair Leidinggevend, een programma van een jaar over alle aspecten van het leidinggeven.

TEKST JOHAN KLEIN HANEVELD | FOTO COLIJN VAN NOORT

Caroline Stelma wilde graag een managementcursus volgen. “Met betrekking tot ouderschap zeggen mensen: ‘Pas als je kinderen de deur uitgaan, weet je hoe je ze moet opvoeden.’ Net zo is het bij een bedrijf: als je met pensioen gaat, weet je pas hoe je een bedrijf moet leiden. In de studie diergeneeskunde kwam leidinggeven niet aan de orde. Dat zou misschien wel moeten, want ook als je geen ondernemer bent, moet je als dierenarts leiding kunnen geven aan assistenten.” Caroline voelde zich verdeeld tussen de rollen van werkgever en van collega. “In elk van die rollen ga je anders met mensen om. Maar als je een slechtnieuwsgesprek met je werknemer hebt gehad, moet je tien minuten later toch weer met dezelfde persoon kunnen samenwerken.” Ze wilde een substantiële cursus. “Niet een dagje, waarbij je een map

mee krijgt, die vervolgens op de kast blijft liggen.” Via Google vond ze het Ontwikkeltraject Veterinair Leidinggevend. “In dezelfde periode was ik overspannen geraakt. Maar ook al betekende het veel extra werk, ik koos ervoor in het diepe te springen.”

Cursus

Het ontwikkeltraject begon met een TMA-talentedanalyse en een 360 graden-feedbackonderzoek. “Die helpen jezelf beter te leren kennen”, vertelt Caroline. “De 360 graden-feedback werd afgenomen bij tien mensen die je zelf had uitgezocht. Dat mochten klanten zijn, maar ik koos voor werknemers, mijn man en een vriend.” In deze test krijgt iedereen multiple choice-vragen over wat de persoon in kwestie in een bepaalde situatie zou doen. Zelf beantwoordden de deelnemers die vragen ook. Caroline: “Als perfectionist had ik een aardig idee

van wat mijn zwakke punten waren en die bleken ook uit de analyse.” De deelnemers aan het ontwikkeltraject kwamen elke maand bij elkaar. Elke keer werd een ander onderwerp behandeld zoals het functioneringsgesprek, timemanagement, en werving en selectie. “We moesten steeds voorwerk doen”, legt Caroline uit. “Bijvoorbeeld een vacaturetekst schrijven, of een sollicitatiebrief.” Verder bespraken ze hoofdstukken uit boeken, en specifieke vraagstukken van deelnemers. “Je kunt vrijuit spreken. Anderen worstelen vaak met dezelfde problemen. De groep kwam niet met concrete oplossingen, maar dwong je buiten de kaders te denken. Een volgende bijeenkomst kreeg je de vraag of je de adviezen ook in praktijk had gebracht.” Volgens Caroline had het geen zin de oplossingen van een ander over te nemen. “Je moet dicht bij jezelf blijven. Ik heb tijdens de cursus geleerd dat als ik ergens geen goed gevoel over heb, ik het niet moet doen.”

Personeel

“Een van de dingen die ik leerde, is hoe belangrijk het is te ontdekken wat de sterke punten zijn van je mensen”, vertelt Caroline. “Het kost tijd, maar die kennis helpt je veel meer uit mensen te halen.” Een tip was een sterke punten-gesprek uit te zetten onder het personeel. “Je ontdekt wat je mensen leuk vinden en waar ze goed in zijn. En iedereen vond het plezierig om te doen.” Caroline



Caroline Stelma: "In je rol als werkgever ga je anders met mensen om, dan in je rol als collega."

gebruikt nu soms tijdens gesprekken een set met kaarten waarop competenties staan. "Je laat iemand uit vijftien competenties die vier kiezen die het best bij die persoon passen. Mensen moeten dan nadenken over wat ze willen en kunnen." Wat veel opleverde, was het toepassen van gesprekstechnieken. Caroline: "Door een gesprek iets anders in te steken, kun je meer informatie uit mensen krijgen. Zo heb ik geleerd open vragen te stellen in plaats van gesloten en probeer ik beter te luisteren. Dan kom je sneller tot de kern. Mensen voelen zich op deze manier gehoord en dat is wat telt. Het gaat ze er niet om altijd gelijk te krijgen." Dit begrip

draagt bij aan de zogenaamde 'emotionele bankrekening' van mensen. "Je kunt als leidinggevende niet elke dag 'Sinterklaas' zijn. Maar als je een keer minder leuk nieuws hebt, accepteren mensen dat makkelijker als je een emotionele bankrekening hebt opgebouwd."

Feedback

Bij de 360 graden-feedback aan het eind van het ontwikkeltraject was bij Caroline veel positieve verandering te zien. "Ook mijn personeel zegt dat ik veel opener ben en dat ik meer met ze praat. Als er onrust heerst in de organisatie of ik merk dat iemand niet lekker in zijn of haar vel zit, spring ik

er meteen op in." De cursus heeft voor Caroline ook bijgedragen aan het herstel van haar overspannenheid. "Omdat ik mijn werk beter in de hand heb, levert het minder stress op. Je wordt namelijk niet overspannen door het diergeneeskundige werk zelf, maar door de verwachtingen van anderen waaraan je denkt te moeten voldoen." ●

Het volgende Ontwikkeltraject Veterinair Leidinggevenden start op 8 oktober 2015. Kijk op: <http://www.spaarneveterinair.nl/ontwikkeltraject-veterinair-leidinggevende>.