

HANDBOEK

Personeelstekort. Wat nu?

Een praktische methode om grip te krijgen op personeelstekort en weer verder te bouwen aan uw **bedrijf**.



INZICHT

Breng uw situatie helder in kaart.



KEUZES

Bepaal de juiste richting.



AANPAK

Neem concrete stappen.



RESULTAAT

Bouw aan een gezonde, toekomstbestendige organisatie.



PRAKTISCH. • OVERZICHTELIJK. • DIRECT TOEPASBAAR.

Handboek personeelstekort. Wat nu?

Inleiding

Veel organisaties en bedrijven hebben moeite om nieuwe medewerkers te vinden.

Om maar direct met de deur in huis te vallen, kom ik nu meteen met een overtuiging die ik heb en daarna zal proberen te onderbouwen.

Het is mijn overtuiging dat **een werkgever tegenwoordig een bijna constante stroom van nieuwe werknemers nodig heeft om zijn personeelsbezetting en daardoor de voortgang van het bedrijf te waarborgen.**

Zonder daar hier te diep op in te willen gaan wil ik hier wijzen op de hedendaagse oorzaken daarvoor.

1. Werkgevers bieden minder vanzelfsprekend een loopbaan voor langere tijd. Tijdelijke contracten, reorganisaties, outsourcing en veranderende functies hebben de langdurige zekerheid verminderd. NB. *"Veel werkgevers klagen gek genoeg over werknemers die meer zo loyaal zijn als vroeger terwijl ze het zelf in de hand werken."*

2. Werknemers zijn daardoor ook minder geneigd hun loopbaan volledig aan één werkgever toe te vertrouwen. Daarnaast heeft de krappe arbeidsmarkt de machtsverhouding veranderd. NB. *"Werkgevers krijgen bijvoorbeeld het gevoel dat werknemers de macht hebben overgenomen en zich om het minste geringste ziek melden en zij daarbij machteloos moeten toekijken."*

3. Werknemers hebben op dit moment meer alternatieven en kunnen gemakkelijker vertrekken voor een hoger salaris, interessanter werk, betere werktijden of een prettiger werkomgeving. Laten we toch even kijken naar dat "prettig werken".



Prettig werken

Niet onbelangrijk om hier toch te benoemen, mensen blijven meestal omdat ze **het prettig vinden om ergens te werken**. Niet het salaris zoals je misschien zou denken. Dat "prettig" bestaat uit een combinatie van factoren.

Uit onderzoek komen steeds dezelfde redenen terug:

Een goede leidinggevende. Mensen voelen zich eerlijk behandeld, gehoord en gewaardeerd. De relatie met de direct leidinggevende blijkt één van de sterkste voorspellers van blijven.

Een prettige werksfeer. Fijne collega's, respect, vertrouwen en samenwerking zorgen ervoor dat mensen zich thuis voelen.

Betekenisvol werk. Mensen begrijpen waarom hun werk belangrijk is en zien dat hun bijdrage ertoe doet.

Ontwikkelingsmogelijkheden. Werknemers willen het gevoel hebben dat ze kunnen groeien, ook als ze niet direct promotie maken.

Eerlijke beloning. Salaris moet goed zijn, maar zodra mensen vinden dat het "eerlijk" is, worden andere factoren vaak belangrijker voor de beslissing om te blijven.

Werk-privébalans. Passende werktijden, flexibiliteit en begrip voor de privésituatie spelen een grote rol.

NB. "Ik wilde dit laatste wel even aangeven omdat een constante stroom aan nieuwe medewerkers belangrijk is, zelfs noodzakelijk, maar het is zeker zo belangrijk om de mensen die er al werken aan je te blijven binden. Te zorgen dat ze blijven.

Deze topic en hoe je dat moet aanpakken, is alleen een onderwerp voor een andere keer. We gaan hier alleen in op **de extra manieren om aan goed personeel te komen.**"

Ervaring en diploma's



Het liefst hebben we natuurlijk gediplomeerde nieuwe medewerkers die we amper hoeven in te werken. Maar die mensen zijn schaars. En natuurlijk moet je die blijven zoeken maar er moeten meer "wegen naar Rome" zijn. Daarom vroeg ik me enige tijd geleden het volgende af.

Hoe zorg je ervoor dat iemand **zonder ervaring en zonder de bijpassende diploma's** uitgroeit tot een zelfstandige en waardevolle medewerker?

Voor de ondernemer die daar ook moeite mee heeft is dit handboek bedoelt. Het is niet bedoelt om de normale wegen om aan gediplomeerd en ervaren personeel te komen te stoppen.

Extra wegen, meer resultaat

Ik zie dit handboek als een aanvulling om extra wegen te openen om aan goed personeel te komen.

In dit handboek beschrijf ik een werkwijze waarmee bedrijven stap voor stap een voorspelbaar inwerkproces kunnen opbouwen.



Eenvoudig en goedkoop

Mijn uitgangspunten waren dat het zo eenvoudig mogelijk moest zijn en zo goedkoop mogelijk.



Waarde vanaf dag één

Daarnaast vond ik het belangrijk om er zoveel mogelijk voor te zorgen dat een nieuwe medewerker vanaf de eerste werkdag waarde toevoegt, terwijl hij of zij tegelijkertijd het vak leert.



Voorspelbaar en reproduceerbaar

Zo bouwen we samen aan een proces dat niet alleen nu werkt, maar ook in de toekomst blijvend resultaat oplevert.



Meer wegen openen naar goed personeel. Meer resultaat voor je bedrijf.

Van inwerkproces...



Duidelijke stappen voor iedereen



Begeleiding de werkt



Leren door te doen



Waarde toevoegen vanaf dag één



Continu verifiëren en volgen



Goede mensen aantrekken en behouden



Hogere kwaliteit en productiviteit



Tevreden medewerkers en klanten



Duurzaam groeiend bedrijf



Eenvoudig. Praktisch. Betaalbaar. En vooral: effectief.
Dat is de kracht van een goed inwerkproces.

Extra wegen, meer resultaat

Ik zie dit handboek als een aanvulling om extra wegen te openen om aan goed personeel te komen. In dit handboek beschrijf ik een werkwijze waarmee bedrijven stap voor stap een voorspelbaar inwerkproces kunnen opbouwen. **Mijn uitgangspunten waren dat het zo eenvoudig mogelijk moest zijn en zo goedkoop mogelijk.**

Daarnaast vond ik het belangrijk om er zoveel mogelijk voor te zorgen dat een nieuwe medewerker **vanaf de eerste werkdag waarde toevoegt**, terwijl hij of zij tegelijkertijd het vak leert.

In basis zijn er **twee groepen mensen** die zich kunnen aanbieden om te komen werken die niet gediplomeerd en ervaren zijn:

1. Mensen die je nog niet kent maar zich aanbieden via bijvoorbeeld jouw opengestelde vacature op het internet of via een recruiter. Daar gaan we hieronder op in. **De vacature is een voorbeeld omdat veel werkgevers daar als eerste aan denken.** Aandacht vragen voor de vacature kan natuurlijk ook via social media en er zijn ook andere manieren te bedenken. We gaan hier echter uit van de traditionele aanpak namelijk een vacature plaatsen.

2. **Mensen die jij kent of via anderen die bij het bedrijf of organisatie werken bij je terecht komt.** Ik heb daar fantastische resultaten van zien komen maar dat is ook een onderwerp voor een andere keer.

Waar begint het probleem?

Waar begint het probleem?

Veel bedrijven denken dat het grootste probleem het vinden van nieuwe medewerkers is. Op zich is dat ook een probleem op zichzelf.

Maar als een nieuwe medewerker nog niet veel kan, zal je de medewerker moeten opleiden. Je bedrijf is echter **geen opleidingsinstituut**.

Mijn methode **brengt structuur** aan in het volledige traject: van werving tot zelfstandig functioneren. Iedere stap bouwt voort op de vorige. Daardoor ontstaat een **voorspelbaar en reproduceerbaar** inwerkproces.

Veel bedrijven zien het zo:

```
graph LR; A[Nieuwe medewerker vinden] --> B[Nieuwe medewerker kan nog niet veel]; B --> C[Opleiden kost tijd en geld]; C --> D[Onstructuur, vertraging en frustratie];
```

Het echte probleem is niet het vinden, maar het ontbreken van een **structuur voor het inwerken**.

Mijn methode: één doorlopend en gestructureerd proces

```
graph LR; 1[1. Werving] --> 2[2. Selectie]; 2 --> 3[3. Start en introductie]; 3 --> 4[4. Begeleide inwerkfase]; 4 --> 5[5. Vaardigheden toetsen]; 5 --> 6[6. Groei en verdieping]; 6 --> 7[7. Zelfstandig functioneren];
```

1. Werving	2. Selectie	3. Start en introductie	4. Begeleide inwerkfase	5. Vaardigheden toetsen	6. Groei en verdieping	7. Zelfstandig functioneren
Trek de juiste mensen aan met een duidelijk functieprofiel en realistische verwachtingen.	Kies de persoon die past bij de functie én bij jouw bedrijf.	Zorg voor een goede start, duidelijke uitleg en praktische informatie.	De medewerker leert stap voor stap de taken in de praktijk.	Beoordel of de taken beheerst worden voordat je verder gaat.	Bouw verder uit, voeg complexiteit toe en vergroot zelfstandigheid.	De medewerker functioneert zelfstandig volgens de werkstandaarden.

Het resultaat: medewerkers die sneller productief zijn, minder fouten maken en met vertrouwen werken.
Een proces dat iedereen kan volgen, waarborgt kwaliteit en levert tijdswinst op voor het hele bedrijf.

Veel bedrijven denken dat het grootste probleem het vinden van nieuwe medewerkers is. Op zich is dat ook een probleem op zichzelf.

Maar als een nieuwe medewerker nog niet veel kan, zal je de medewerker moeten opleiden. **Je bedrijf is echter geen opleidingsinstituut.**

Mijn methode brengt structuur aan in het volledige traject: van werving tot zelfstandig functioneren. Iedere stap bouwt voort op de vorige. Daardoor ontstaat een voorspelbaar en reproduceerbaar inwerkproces.

1.

DE VACATURE

DE BASIS VAN EEN SUCCESVOL TEAM

De juiste persoon op de juiste plek begint met een duidelijke vacature.

Een goede vacature trekt de juiste mensen aan, geeft een realistisch beeld van de functie en legt de basis voor een succesvolle samenwerking.



WIE ZOEKEN WIJ?

Wie past bij ons team en onze visie?



WAT GA JE DOEN?

Een duidelijk overzicht van taken en verantwoordelijkheden.



WAT BIEDEN WIJ?

Wat kun je van ons verwachten?



OVER ONS

Wie zijn wij en waar staan we voor?



DE JUISTE MENS. OP DE JUISTE PLEK.
SAMEN BOUWEN AAN SUCCES.

1. De vacature

Alles begint met de juiste mensen.

Een standaard vacature is geschreven voor mensen die het vak al kennen. Er wordt gevraagd om ervaring, diploma's en vakkennis. Dat is begrijpelijk wanneer je een ervaren tandartsassistent zoekt.

Maar dit handboek gaat uit van een ander uitgangspunt. De arbeidsmarkt vraagt op dit moment om een andere aanpak. Ik richt mij daarom ook op mensen die het vak nog niet kennen.

De vacature voor nieuwe mensen die geen ervaring noch diploma's hebben moet een **afzonderlijke vacature** zijn. Naast de vacature voor gediplomeerd personeel met ervaring. Het is een extra weg. Niet in plaats van.

Deze vacature is niet bedoelt om zoveel mogelijk sollicitanten aantrekken. Maar bedoelt om ervoor te zorgen dat de juiste mensen zichzelf herkennen in het werk en dat mensen die daar minder goed bij passen, afhaken voordat zij solliciteren.

Daarom begint de vacature niet met een lijst functie-eisen. Zij begint met het werk zelf.

Hoe ziet een werkdag eruit?

Waar haal je voldoening uit?

Met wie werk je samen?

Pas wanneer een kandidaat zich daarin herkent, heeft het zin om te praten over de functie, de begeleiding en de praktische voorwaarden.

De vacature is daarmee niet alleen een middel om mensen te werven. Zij vormt de eerste selectie.

Hoe beter die selectie aan de voorkant verloopt, hoe minder tijd later verloren gaat aan gesprekken met kandidaten die uiteindelijk niet blijken te passen.

Voorbeeldvacature (Tandartsassistente)



Home Bedrijfsreviews Salarissen

Inloggen

Werkgevers / Plaats vacature

Tandartsassistent (zij-instromer)

Mondzorgpraktijk De Hoek 4,6 ★

Amsterdam

Parttime, Fulltime

[Solliciteer nu](#)



Heb jij plezier in werken met mensen, houd je van afwisseling en werk je graag nauwkeurig? Dan is een baan als tandartsassistent misschien iets voor jou.

Ervaring als tandartsassistent is voor deze functie niet nodig. Wij leren je stap voor stap het vak.

Vanaf je eerste werkdag maak je deel uit van ons team en krijg je begeleiding van een praktijkbegeleider. Je leert de werkzaamheden in een logische volgorde, zodat je steeds meer zelfstandig kunt werken.

Wat ga je doen?

Afhankelijk van je ontwikkeling leer je onder andere:

- patiënten ontvangen en begeleiden;
- behandelkamers voorbereiden;
- instrumenten reinigen en steriliseren;
- materialen aanvullen;
- administratieve werkzaamheden uitvoeren;
- de tandarts assisteren tijdens behandelingen.

Je begint met werkzaamheden die snel zijn aan te leren. Daarna breid je je kennis en vaardigheden stap voor stap uit.

Wie zoeken wij?

Je hoeft geen ervaring als tandartsassistent te hebben.

Belangrijker vinden wij dat je:

- graag met mensen werkt;
- nauwkeurig bent;
- verantwoordelijkheid neemt;
- nieuwe dingen wilt leren;
- prettig samenwerkt.

Vacaturegegevens



Dienstverband

Parttime, Fulltime



Salaris

€ 2.400 - € 2.900 per maand



Ervaring

Niet vereist



Opleidingsniveau

Niet vereist



Werklocatie

Amsterdam

Wat bieden wij?

- ☒ een uitgebreid inwerkprogramma;
- ☒ persoonlijke begeleiding;
- ☒ de mogelijkheid om het vak stap voor stap te leren;
- ☒ een prettige werkomgeving waarin je jezelf kunt ontwikkelen;
- ☒ uitzicht op een duurzame samenwerking.

Lijkt het je leuk om het vak van tandartsassistent te leren?

Dan maken wij graag kennis met je.

[Solliciteer nu](#)

Advertentie · 3 dagen geleden

Rapporteer vacature

Een vacature die specifiek geschreven is voor een bepaalde doelgroep vergroot de kans dat de juiste mensen solliciteren. Maar daarmee weet je nog niet of iemand ook **werkelijk bij het werk past**. Een sollicitatiegesprek helpt daarbij, maar kent ook zijn beperkingen. In korte tijd probeer je een beslissing te nemen die vaak jarenlang gevolgen heeft.

Daarom begint de selectie bij mij met **een vragenlijst** die ik de kandidaat bij voorkeur van tevoren toe stuur of op mijn site laat invullen.

2.

DE VRAGENLIJST

BEGRIJPEN WAT ÉCHT BELANGRIJK IS

De juiste vragen geven de juiste antwoorden.
Met een goede vragenlijst krijgt u helder wat
kandidaten kunnen, willen en belangrijk vinden.
De basis voor een passende keuze.



INZICHT

Ontdek wat iemand
kan en belangrijk vindt.



VERGELIJKING

Becoordeel kandidaten
objectief en eerlijk.



FOCUS

Krijg helderheid over
motivatie en verwachtingen.



VOORUIT

Maak een keuze die past
bij uw team en uw bedrijf.

VRAGENLIJST
TANDARTSASSISTENT(E)

1 OVER U
• Kun je kort iets over jezelf vertellen?
• Wat heeft u gemotiveerd om te solliciteren?

2 ERVARING EN VAARDIGHEDEN
• Welke ervaring heeft u in een tandartspraktijk?
• Welke werkzaamheden voert u zelfstandig uit?
• Waar in wilt u zich graag verder ontwikkelen?

3 WERK EN SAMENWERKING
• Wat vindt u belangrijk in een team?
• Hoe gaat u om met drukke situaties?
• Hoe zorgt u voor een prettige sfeer voor patiënten?

4 BESCHIKBAARHEID EN PRAKTISCH
• Wanneer kunt u bij ons beginnen?
• Wat zijn uw beschikbaarheid en werkdagen?
• Zijn er bijzonderheden waar wij rekening mee moeten houden?

5 TOT SLOT
• Heeft u nog vragen aan ons?
• Is er nog iets dat u ons wilt vertellen?



GOEDE VRAGEN LEIDEN TOT BETERE KEUZES.
STEL DE JUISTE VRAGEN. VIND DE JUISTE COLLEGA.

2. De vragenlijst

Een vragenlijst kan verschillende doelen hebben.

Ik gebruik mijn vragenlijst niet alleen om mede te bepalen of iemand wel of niet geschikt is maar ook om het sollicitatiegesprek beter te maken. De antwoorden bepalen voor mij waar ik tijdens het gesprek verder op wil doorvragen.

Het eerste voordeel is dat er minder tijd wordt besteed aan standaardvragen en **meer ruimte voor onderwerpen die werkelijk iets zeggen over de kandidaat.**

Laten we het in het algemeen zeggen: **past de kandidaat psychologisch in het plaatje?**

Een extra voordeel is **dat iedere kandidaat dezelfde vragen krijgt.** Dat maakt het eenvoudiger om antwoorden met elkaar te vergelijken en voorkomt dat belangrijke onderwerpen bij de ene kandidaat wel worden besproken en bij de andere niet.

Waarom werkt dit?

Het eerste sollicitatiegesprek is voor mij direct een kritiek omslagpunt.

NB. *Laten we eerlijk zijn. Een sollicitatiegesprek kan toch beter dan "vertel eens iets over jezelf" en "wat zijn je hobby's?"*

*Of: uit het assessment blijkt dat je **rood** bent. Jij bent wie we zoeken want jij bent daadkrachtig, besluitvaardig en resultaatgericht. Echt waar? En toen? Wat moeten we daarmee? (DISC-model)*

Mijn uitgangspunt: **Het eerste sollicitatiegesprek is een van de belangrijkste tools voor beide partijen om elkaar te leren kennen en of het de moeite waard is om dat verder te onderzoeken.**

Er speelt meer mee. Wanneer een gesprek uitsluitend bestaat uit zo maar wat vragen of zeggen, is de kans zeer groot dat belangrijke onderwerpen volledig onbesproken blijven. Een goede vragenlijst verandert dat volledig.

Niet door kandidaten te beoordelen op goede of foute antwoorden, maar door het gesprek richting te geven.

Daardoor ontstaat meer ruimte voor verdieping en wordt het eenvoudiger om kandidaten op een consistente manier met elkaar te vergelijken. Laat ik, wat ik bedoel, proberen te illustreren met drie voorbeeld vragen.

Voorbeeld vraag 1 – Verantwoordelijkheid nemen

Je ontdekt dat je tijdens je werk een fout hebt gemaakt waardoor een collega extra werk krijgt.

Wat doe je?



The image shows two women in dark blue scrubs sitting at a white desk in a clinical or office environment. The woman on the left is gesturing with her hands while speaking. The woman on the right is listening and has a pen in her hand, ready to write on a notepad. On the desk, there are some medical supplies in a tray and a computer monitor in the background.



A. Ik zeg er niets over.
Misschien merkt mijn collega het niet eens.



B. Ik meld het direct aan mijn collega en bied aan om te helpen het op te lossen.



C. Ik meld het aan mijn leidinggevende, dan lost die het maar op.



D. Ik wacht af wat mijn collega zegt. Als hij/zij er niets over zegt, hoef ik dat ook niet te doen.

Voorbeeld vraag 1 – Verantwoordelijkheid nemen

Je ontdekt dat je tijdens je werk een fout hebt gemaakt waardoor een collega extra werk krijgt. Wat doe je?

Waarom stel ik deze vraag?

Op het eerste gezicht lijkt dit een vraag over eerlijkheid.

Dat is het niet.

Vrijwel iedereen maakt weleens een fout. Voor mij is veel interessanter wat iemand daarna doet.

Neemt iemand verantwoordelijkheid? Probeert iemand de situatie op te lossen? Of hoopt iemand dat het vanzelf overwaait?

Juist de reactie op een fout zegt vaak meer over iemands houding dan de fout zelf.

Waar let ik op?

Niet op het antwoord.

Maar op de motivatie achter het antwoord.

- Neemt iemand verantwoordelijkheid?
- Zoekt iemand de samenwerking op?
- Probeert iemand de schade te beperken?
- Of legt iemand de oorzaak vooral buiten zichzelf?

Wat doe ik met dit antwoord?

Het antwoord bepaalt niet of iemand geschikt is.

Het laat zien waar ik tijdens het sollicitatiegesprek verder op wil doorvragen.

Voorbeeld 2 – Leervermogen

Drie collega's leggen dezelfde handeling ieder op een iets andere manier uit.

Wat doe je?

A. Ik kies de manier die ik het makkelijkst vind en doe het zo.

B. Ik stel vragen, kijk goed naar de verschillen en begrijp de reden erachter. Dan kies ik de manier die het beste werkt in onze praktijk.

C. Ik vraag aan mijn leidinggevende welke manier ik moet volgen en doe het dan precies zo.

D. Ik wacht af wie het overneemt. Dan doe ik het gewoon na.

Voorbeeld 2 – Leervermogen

Drie collega's leggen dezelfde handeling ieder op een iets andere manier uit. Wat doe je?

Waarom stel ik deze vraag?

Nieuwe medewerkers krijgen in vrijwel elk bedrijf of organisatie te maken met verschillende manieren van uitleg.

Dat is niet vreemd.

Iedere collega heeft zijn eigen ervaring en gewoonten.

Ik wil weten hoe iemand met die situatie omgaat.

Zoekt iemand duidelijkheid?

Durft iemand vragen te stellen?

Of gaat iemand zelf invullen wat waarschijnlijk de bedoeling is?

Waar let ik op?

Ik let vooral op de manier waarop iemand nieuwe informatie verwerkt.

- Vraagt iemand door wanneer iets niet duidelijk is?
- Probeert iemand eerst zelf verbanden te leggen?
- Durft iemand aan te geven dat hij of zij twijfelt?
- Of kiest iemand ervoor om maar iets te doen?

Voorbeeld 3 – Samenwerken

Je bent klaar met je eigen werkzaamheden.
Een collega heeft het zichtbaar erg druk.

Wat doe je?

Wat kan ik voor haar betekenen?

Zoveel te doen en nog patiënten op de planning.

A. Ik wacht tot ze zelf vraagt of ik kan helpen.

B. Ik vraag of ik iets voor haar kan doen en help waar nodig.

C. Ik ga alvast mijn volgende werkzaamheden doen, die staan ook op mijn lijst.

D. Ik neem even een korte pauze, die heb ik ook wel verdiend.

Voorbeeld 3 – Samenwerken

Je bent klaar met je eigen werkzaamheden. Een collega heeft het zichtbaar erg druk. Wat doe je?

Waarom stel ik deze vraag?

Een tandartspraktijk (voorbeeld) draait op samenwerking.

Niet omdat iedereen voortdurend hetzelfde doet, maar omdat collega's elkaar op de juiste momenten ondersteunen.

Ik wil weten hoe vanzelfsprekend dat voor iemand is.

Waar let ik op?

Niet op de bereidheid om hard te werken.

Wel op de manier waarop iemand naar een team kijkt.

- Ziet iemand alleen zijn eigen werkzaamheden?
- Neemt iemand uit zichzelf initiatief?
- Vraagt iemand eerst of hulp gewenst is?
- Of wacht iemand totdat daarom wordt gevraagd?

NB. "Is het moeilijk om zo een vragenlijst samen te stellen? Niet echt. Je neemt de kwaliteiten die een goede medewerker in het specifieke vakgebied hoort te hebben. In het geval van een tandarts assistente zijn ondermeer belangrijk: ordelijk, nauwkeurig, samenwerkingsgericht en bijvoorbeeld voor iemand die het vak nog moet leren, leergierig.

Laten we ordelijk nemen.

Vertaling naar gedrag kan zijn: Houdt overzicht, werkt gestructureerd.

Vertaling naar een goede vraag kan dan zijn: Hoe zorg je ervoor dat als je meerdere taken tegelijkertijd hebt, je niets vergeet?

En dat hoeft je helemaal niet zelf te verzinnen. Al kan je daar perfect bij helpen. Zo heb ik deze vragen ook gemaakt."

TWEEDE GESPREK

Als je psychologisch duidelijk hebt of iemand zou kunnen passen in het vakgebied, bespreek je in het tweede gesprek de werkzaamheden.

Misschien pas je wel als mens in een bepaald plaatje maar ben je helemaal niet genegen om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen. Dat is namelijk niet vanzelfsprekend.

WAT GA JE DOEN?

- Tandarts ontvangen
- Assisteren bij behandelingen
- Instructies geven
- Beoordelingen maken
- Voorraad bijhouden
- En meer...

Een goede match is meer dan een klik. Het gaat ook om inzet, motivatie en bereidheid om te ontwikkelen.

WE BESPREKEN SAMEN

DE WERKZAAMHEDEN

Wat doe je dagelijks in deze functie?

DE VAARDIGHEDEN

Welke vaardigheden zijn belangrijk en welke kun je ontwikkelen?

DE OPLEIDING

Welke opleiding of training is nodig of biedt de praktijk aan?

GROEI EN ONTWIKKELING

Waar wil jij naartoe groeien en hoe kunnen wij je daarbij helpen?

WEDERZIJDE VERWACHTINGEN

Wat verwachten wij van jou en wat kun jij van ons verwachten?

Tweede gesprek

Als je psychologisch duidelijk hebt of iemand zou kunnen passen in het vakgebied, bespreek je in het tweede gesprek de werkzaamheden.

Misschien pas je wel als mens in een bepaald plaatje maar ben je helemaal niet genegen om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen. Dat is namelijk niet vanzelfsprekend.

Hieronder heb ik een voorbeeld lijst functiewerkzaamheden voor als voorbeeld een tandartsassistente gemaakt. Dat is voor mij de basis. Laat AI de verschillende werkzaamheden omzetten in vragen, en bingo. Stel de vraag en luister naar het antwoord. Ziet de sollicitant zich die werkzaamheden zelf doen of niet?

De volgende stap

Wat moet een nieuwe medewerker eigenlijk leren?

Je weet inmiddels dat iemand psychologisch in het plaatje past en geen problemen lijkt te hebben met het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Maar, hoe leer je iemand dat zo snel mogelijk?

3.

HOE LEER JE IEMAND IETS?

VAN WERKZAAMHEDEN NAAR VAARDIGHEDEN

Wanneer een nieuwe medewerker zonder enige ervaring of kennis begint, ontstaat vrijwel direct dezelfde vraag.

Waar begin je?

In veel bedrijven leert een nieuwe medewerker dan vooral wat zich op dat moment aandient. Is het rustig, dan is er tijd om iets uit te leggen. Is het druk, dan verschuift het leerproces vanzelf naar een ander moment.

Daardoor verschilt het inwerken van dag tot dag.

De ene collega legt de nadruk op andere werkzaamheden dan de andere. Sommige vaardigheden worden meerdere keren uitgelegd, terwijl andere juist pas veel later aan bod komen.

Dat is niet onbegrijpelijk. Het werk in een bedrijf laat zich nu eenmaal niet plannen rondom een leerproces.

Ik begin daarom met iets anders.

Ik breng eerst in grote lijnen alle functiewerkzaamheden in kaart. Van de eenvoudigste handelingen tot de meest complexe.



NB. Mijn advies om dat snel te doen is voor de basis **AI** te gebruiken. Als voorbeeld hieronder een eerste overzicht van werkzaamheden van een tandartsassistente. Deze lijst kostte me 7 seconden om te maken en is een eerste grove schets. Ik heb ze direct in een volgorde van moeilijkheidsgraad laten zetten. Van makkelijk naar moeilijker.

OMZETTEN WERKZAAMHEDEN NAAR VAARDIGHEDEN



Assisteren bij extracties is geen vaardigheid.



De vaardigheden zijn:

- anticiperen
- afzuigen
- instrument aangeven
- hemostase ondersteunen
- materiaal voorbereiden

Die vaardigheden gebruik je óók bij andere behandelingen.

Dus eigenlijk leer je geen extractie. Je leert de onderliggende vaardigheden. Daarom vertalen we de werkzaamheden naar vaardigheden.

VOORBEELD LIJST KERNVAARDIGHEDEN (TANDARTSASSISTENTE)

#	VAARDIGHEID	OMSCHRIJVING
1	Voorbereiden van de behandelkamer	Klaarzetten instrumenten, materialen en apparatuur.
2	Instrumenten en materialen beheren	Selecteren, klaarleggen en controle op steriel.
3	Patiënt ontvangen en begeleiden	Ontvangst, uitleg geven en op het gemak stellen.
4	Afzuigen	Effectief en comfortabel afzuigen tijdens behandeling.
5	Instrumenten aangeven	Juiste instrumenten op het juiste moment aangeven.
6	Anticiperen	Vooruitdenken en inspelen op de volgende stap.
7	Materialen mengen en bereiden	Materialen volgens protocol aanmaken en controleren.
8	Röntgenfoto's maken	Voorbereiden, instellingen kiezen en opname maken.
9	Anesthesie assisteren	Materialen klaarleggen en assisteren bij anesthesie.
10	Patiëntinstructie geven	Nazorg en instructies duidelijk uitleggen.

#	VAARDIGHEID	OMSCHRIJVING
11	Assisteren bij vulingen	Ondersteunen bij directe en indirecte restauraties.
12	Assisteren bij extracties	Ondersteunen bij eenvoudige en complexe extracties.
13	Hechtingen en hemostase ondersteunen	Instrumenten, materialen en hemostase assisteren.
14	Afdrukken nemen en gipsmodellen maken	Afdruk materiaal mengen, afdruk nemen en modellen gieten.
15	Sterilisatie en infectiepreventie	Reinigen, steriliseren en hygiëne-richtlijnen naleven.
16	Voorraadbeheer	Voorraad controleren, bestellen en bijhouden.
17	Administratieve ondersteuning	Patiëntgegevens, afspraken en dossiers beheren.
18	Assisteren bij endodontie	Ondersteunen bij wortelkanaal-behandelingen.
19	Assisteren bij implantologie	Voorbereiden, materialen en instrumenten assisteren.
20	Zelfstandig afronden van de dag	Opruimen, reinigen en controlerende volgens protocol.



DOOR WERKZAAMHEDEN OM TE ZETTEN NAAR VAARDIGHEDEN,
LEER JE GERICHT, GESTRUCTUREERD EN STAP VOOR STAP.

3. Hoe leer je iemand iets?

Wanneer een nieuwe medewerker zonder enige ervaring of kennis begint, ontstaat vrijwel direct dezelfde vraag.

Waar begin je?

In veel bedrijven leert een nieuwe medewerker dan vooral wat zich op dat moment aandient. Is het rustig, dan is er tijd om iets uit te leggen. Is het druk, dan verschuift het leerproces vanzelf naar een ander moment.

Daardoor verschilt het inwerken van dag tot dag.

De ene collega legt de nadruk op andere werkzaamheden dan de andere. Sommige vaardigheden worden meerdere keren uitgelegd, terwijl andere juist pas veel later aan bod komen. Dat is niet onbegrijpelijk. Het werk in een bedrijf laat zich nu eenmaal niet plannen rondom een leerproces.

Ik begin daarom met iets anders. Ik breng eerst in grote lijnen **alle functiewerkzaamheden in kaart**. Van de eenvoudigste werkzaamheden tot de meest complexe werkzaamheden.

Voorbeeld Lijst werkzaamheden (tandartsassistentente)

VOORBEELD LIJST WERKZAAMHEDEN (TANDARTSASSISTENTE)

Van eenvoudig naar complex

EENVOUDIG Basiswerkzaamheden	GEMIDDELD Assisteren & voorbereiden	COMPLEX Geavanceerd & specialistisch
Patiënt ontvangen	Anamnese afnemen / updaten	Assisteren bij chirurgische ingrepen (extracties, chirurgie)
Patiënt naar de behandelkamer begeleiden	Röntgenfoto's maken (bijv. bitewing's)	Assisteren bij wortelkanaal-behandelingen
Servet omhangen	Röntgenfoto's beoordelen (op kwaliteit)	Assisteren bij complexe restauraties (inlays, onlays, kronen)
Instrumenten klaarleggen (volgens setlijst)	Isoleren (scottenrollen, kofferdam voorbereiden)	Kofferdam aanleggen
Afsuigen	Materialen mengen / klaarzetten	Digitale intra-orale scan uitvoeren
Speeksel e.d. afvoeren	Assisteren bij veroving	Tijdelijk kronen / brug voorbereiden en plaatsen
Instrumenten aanrekenen / aanrekenen	Tijd registreren / administratie bijwerken	Beken / instructie en voorbereiding
Werkplek opruimen	Voorraden controleren en bestellen	Behandelkamer ombouwen voor specifieke ingrepen
Instrumenten voorspoelen	Patiënt informeren over behandeling / nazorg	Problemen signaleren en inspelen op veranderende situaties
Thermodesinfector in- en uitruimen	Afspraken maken / wijzigen	Coachen en begeleiden van stagiaires / nieuwe collega's
Steriele sets opbergen	Kwaliteitscontrole van instrumenten (heel, schoon, compleet)	Behaer en onderhoud van apparatuur (storingen signaleren)
Afval scheiden en afvoeren	Apparatuur klaarzetten en controleren (bijv. scaler, lichtcur)	Meedelen over werkprocessen en verbeteringen

EENVOUDIG

Patiënt ontvangen

Instrumenten klaarleggen

Instrumenten voorspoelen

GEMIDDELD

Röntgenfoto's maken

Assisteren bij veroving

Tijd registreren / administratie

COMPLEX

Assisteren bij chirurgische ingrepen

Assisteren bij wortelkanaal-behandelingen

Digitale intra-orale scan uitvoeren

DOEL

Deze lijst laat zien hoe werkzaamheden opbouwen van basis (eenvoudig) naar geavanceerd (complex). Ze groeit een tandartsassistentie stap voor stap in kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheid.

- ✓ Duidelijke optoec
- ✓ Gericht ontwikkelen
- ✓ Kwaliteit en veiligheid voorop
- ✓ Ruimte voor groei en specialisatie

(van eenvoudig naar complex)

Vorbereiding werkplek

1. Afvalbak legen
2. Werkblad reinigen
3. Behandelstoel reinigen
4. Lamp reinigen
5. Behandelkamer opruimen
6. Materialen aanvullen
7. Handschoenen aanvullen
8. Mondmaskers aanvullen
9. Bekers aanvullen
10. Servetten aanvullen
11. Instrumentenbak klaarzetten
12. Instrumentenset klaarleggen
13. Materialen klaarleggen
14. Behandelstoel instellen
15. Behandelamp instellen
16. Computer opstarten
17. Patiëntdossier openen

Instrumenten

18. Gebruikte instrumenten verzamelen
19. Instrumenten voorspoelen
20. Instrumenten reinigen
21. Instrumenten drogen
22. Instrumenten controleren
23. Instrumenten verpakken
24. Sterilisator laden
25. Sterilisator bedienen
26. Steriele instrumenten opbergen
27. Instrumentensets samenstellen

Patiënt

28. Patiënt ontvangen
29. Patiënt ophalen
30. Patiënt begeleiden
31. Patiënt laten plaatsnemen
32. Slab aanbrengen
33. Beschermingsbril aanreiken
34. Behandeling toelichten
35. Nazorg uitleggen

Assisteren

- 36. Spiegel aangeven
- 37. Sonde aangeven
- 38. Pincet aangeven
- 39. Boor aangeven
- 40. Instrument terugnemen
- 41. Afzuigen
- 42. Speekselzuiger plaatsen
- 43. Werkveld droog houden
- 44. Licht positioneren
- 45. Materialen aanreiken
- 46. Mengmateriaal aanmaken
- 47. Afdrukmetaal mengen
- 48. Anesthesiemateriaal voorbereiden

Diagnostiek

- 49. Sensor plaatsen
- 50. Röntgenapparaat instellen
- 51. Röntgenfoto maken
- 52. Mondscanner voorbereiden
- 53. Mondscan maken
- 54. Klinische foto maken

Behandelingen

- 55. Assisteren bij controle
- 56. Assisteren bij gebitsreiniging
- 57. Assisteren bij verdoving
- 58. Assisteren bij vulling
- 59. Assisteren bij kroonbehandeling
- 60. Assisteren bij brugbehandeling
- 61. Assisteren bij wortelkanaalbehandeling
- 62. Assisteren bij extractie
- 63. Assisteren bij implantologie
- 64. Assisteren bij chirurgische ingreep

Zelfstandig

- 65. Fluoride aanbrengen
- 66. Sealants aanbrengen

67. Afdruk uitgieten
68. Tijdelijke kroon afwerken
69. Tijdelijke voorziening plaatsen

Praktijk

70. Laboratoriumwerk verpakken
71. Laboratoriumwerk verzenden
72. Voorraad tellen
73. Bestelling opruimen
74. Materialen bestellen
75. Behandelkamer afsluiten
76. Sterilisatieruimte afsluiten
77. Dagafsluiting uitvoeren

NB. *"Deze lijst is samengesteld als **voorbeeld**. Ik weet zeker dat deze lijst niet volledig klopt. Het is een **voorbeeld** samengesteld door AI."*

Een nieuwe medewerker kan natuurlijk niet alles direct leren. Maar omdat je pas een goede leerroute kunt maken wanneer je weet waar de eindbestemming ligt moet je dit eerst voor jezelf duidelijk krijgen.

→ Vandaar de bovenstaande lijst met functiewerkzaamheden.

Pas als alle werkzaamheden zichtbaar zijn, kun je bepalen welke werkzaamheden logisch op elkaar aansluiten en in welke volgorde iemand ze het beste kan leren.



EERST OVERZICHT, DAN VOLGORDE. EERST BEWUSTWORDING, DAN ONTWIKKELING.

Van overzicht naar leerroute

Een nieuwe medewerker kan natuurlijk niet alles direct leren. Maar omdat je pas een goede leerroute kunt maken wanneer je weet waar de eindbestemming ligt moet je dit eerst voor jezelf duidelijk krijgen. Vandaar de bovenstaande lijst met functiewerkzaamheden.

Pas als alle werkzaamheden zichtbaar zijn, kun je bepalen welke werkzaamheden logisch op elkaar aansluiten en in welke volgorde iemand ze het beste kan leren.

Dat levert twee belangrijke voordelen op.

Voor de nieuwe medewerker ontstaat **overzicht**. Hij of zij weet welke vaardigheden al worden beheerst en welke nog volgen.

Voor het bedrijf ontstaat **structuur**. Niet langer bepaalt de drukte van de dag wat iemand leert, maar een vooraf gekozen leerroute.

Het inwerken wordt daardoor minder afhankelijk van toeval en beter voorspelbaar.

Waarom werkt dit beter?

Door eerst alle werkzaamheden in stukjes te hakken, ontstaat een compleet overzicht van het werk binnen de praktijk.

Dat overzicht maakt het mogelijk om bewust keuzes te maken. Welke werkzaamheden zijn eenvoudig aan te leren? Welke werkzaamheden bouwen logisch op elkaar voort? En welke werkzaamheden vragen pas om meer ervaring?

Daardoor ontstaat een leerroute die niet afhankelijk is van toeval, maar van een doordachte opbouw.

Nieuwe medewerkers weten waar zij naartoe werken.

Praktijkbegeleiders weten wat de volgende stap is. NB. *"Ik leg je zo uit wat ik bedoel met een praktijkbegeleider."*

En het bedrijf houdt als laatste goed overzicht over de voortgang van het hele leerproces.



Voorbeeld (Tandartsassistente)

Een nieuwe tandartsassistente hoeft niet op de eerste dag te leren assisteren aan de stoel.

Er zijn tientallen werkzaamheden die daarvoor al kunnen worden geleerd:

- materialen aanvullen;
- behandelkamers voorbereiden;
- instrumenten herkennen;
- instrumenten reinigen en steriliseren;
- patiënten ontvangen;
- eenvoudige administratieve werkzaamheden.

Iedere nieuwe taak levert direct een bijdrage aan de praktijk. Tegelijkertijd vormt iedere stap de voorbereiding op een volgende klus.

Zo groeit niet alleen de kennis van de medewerker. Ook de bijdrage aan het team groeit stap voor stap mee.

De volgende stap

Wanneer duidelijk is **wat** een nieuwe medewerker moet leren, ontstaat vanzelf een nieuwe vraag.

Hoe weet je wanneer iemand een bepaald deel van de werkzaamheden werkelijk beheerst?

Alleen een lijst met werkzaamheden geeft daar nog geen antwoord op.

Daarom wordt ieder deel van het werk vertaald naar een werkstandaard. Ik noem dat: Werkstandaarden. (Standard Work).

Dat is het onderwerp van het volgende hoofdstuk.

4.

WERKSTANDAARDEN

DE BASIS VOOR DUIDELIJKHEID, KWALITEIT EN GROEI

Je kan alleen beoordelen of een bepaald onderdeel van de werkzaamheden goed wordt uitgevoerd wanneer duidelijk is wat onder goed uitgevoerd wordt verstaan.

Vrijwel iedere ervaren medewerker ontwikkelt in de loop der jaren zijn of haar eigen manier van werken. De verschillen kleiner of groter zijn. Dat is logisch. Iedereen leert van collega's, volgt cursussen en doet eigen ervaring op.

Maar voor een nieuwe medewerker kan dat verwarrend zijn.

De ene collega legt een handeling op de ene manier uit. De volgende collega doet hetzelfde werk net iets anders. Beide werkwijzen kunnen goed zijn. Maar voor iemand die het vak nog moet leren ontstaat al snel de vraag:

“Hoe moet het nu eigenlijk?”

Daarom werk ik zelf met werkstandaarden.



NB. Als het goed is zal er intern meer zijn dan alleen een functieomschrijving. Daar kan je de basis uit halen. En anders wordt het hoog tijd om dit eens op papier te gaan zetten. Ik blijf het zeggen. Al kan je ook hier weer prima bij helpen.

WAT LEVERT HET OP?



VOOR DE NIEUWE MEDEWERKER

Duidelijk wat de basis is en hoe een handeling moet worden uitgevoerd.



VOOR COLLEGA'S

Eenduidige uitleg en werkwijze. Geen verschillende verhalen, wel dezelfde standaard.



VOOR DE PRAKTIJK-BEGELEIDER

Duidelijk waarop wordt beoordeeld en waar een medewerker staat.

VOORBEELD WERKSTANDAARD

 HANDLING: INSTRUMENT AANGEVEN	STAP	ZO DOE JE HET
	1	Voorbereiden
	2	Contact maken
	3	Presenteren
	4	Nazorg
	5	Terugleggen
	6	Controleren

De bedoeling is niet om iedere medewerker exact hetzelfde te laten werken. Maar om duidelijk vast te leggen hoe binnen het bedrijf gewerkt dient te worden en hoe een bepaalde handeling wordt uitgevoerd.

Dat geeft rust, duidelijkheid en kwaliteit. En dat merk je iedere dag.



EENDUIDIGE WERKSTANDAARDEN ZIJN GEEN BEPERKING,
MAAR DE BASIS VOOR VRIJHEID OM TE GROEIEN.

4. Wat zijn Werkstandaarden

Je kan alleen beoordelen of een bepaald onderdeel van de werkzaamheden goed wordt uitgevoerd **wanneer duidelijk is wat onder goed uitgevoerd wordt verstaan.**

Vrijwel iedere ervaren medewerker ontwikkelt in de loop der jaren zijn of haar eigen manier van werken. De verschillen kunnen kleiner of groter zijn. Dat is logisch. Iedereen leert van collega's, volgt cursussen en doet eigen ervaring op.

Maar voor een nieuwe medewerker kan dat verwarrend zijn. De ene collega legt een handeling op de ene manier uit. De volgende collega doet hetzelfde werk net iets anders.

Beide werkwijzen kunnen goed zijn. Maar voor iemand die het vak nog moet leren ontstaat al snel de vraag:

"Hoe moet het nu eigenlijk?"

Daarom werk ik zelf met werkstandaarden.

De bedoeling is niet om iedere medewerker exact hetzelfde te laten werken. Maar om duidelijk vast te leggen hoe binnen het bedrijf gewerkt dient te worden en hoe een bepaalde handeling wordt uitgevoerd.

Dat geeft rust. Voor de nieuwe medewerker is duidelijk wat de basis is.

Voor collega's is duidelijk welke uitleg wordt gegeven. En voor de praktijkbegeleider is duidelijk waarop wordt beoordeeld.

Wat is een werkstandaard?

De werkstandaard beschrijft stap voor stap hoe een bepaalde werk moet worden uitgevoerd.

Niet uitgebreid. Wel volledig.

Iedere beschrijving moet zo duidelijk zijn dat iedere collega dezelfde uitleg kan geven. Daardoor wordt kennis niet langer afhankelijk van degene die toevallig instructie geeft.

De kennis ligt vast binnen het bedrijf.

Dat maakt het inwerken voorspelbaar.

Voorbeeld Werkstandaard: Behandelkamer opruimen (Tandartsassistentente)

WERKSTANDAARD		WS-001
Vaardigheid Behandelkamer opruimen		
DOEL De behandelkamer na iedere behandeling op een veilige, hygiënische en efficiënte wijze opruimen, zodat deze gereed is om opnieuw ingericht te worden.		
UITVOERING		KRITISCHE PUNTEN
Stap 1	Controleer of de patiënt de behandelkamer heeft verlaten.	• Werk altijd van vuil naar schoon volgens het praktijkprotocol. • Houd schone en vuile materialen strikt gescheiden. • Laat gebruikte instrumenten nooit onbeheerd achter. • Voorkom prik-, snij- en besmettingsgevaar. • Gebruik uitsluitend door de praktijk goedgekeurde reinigings- en desinfectiemiddelen. • Draag de voorgeschreven persoonlijke beschermingsmiddelen.
Stap 2	Verwijder alle gebruikte instrumenten van het werkblad en uit de behandelunit.	
Stap 3	Plaats gebruikte instrumenten direct in de daarvoor bestemde transportcassette of transportbak. Laat gebruikte instrumenten nooit los op een werkblad liggen.	
Stap 4	Breng de gebruikte instrumenten direct naar de sterilisatiekamer volgens de praktijkroute.	
Stap 5	Verwijder alle gebruikte disposables. Controleer ook de behandelstoel, spittoon en vloer op achtergebleven materialen.	
Stap 6	Voer afval af volgens het afvalprotocol van de praktijk.	WAAROM ZIJN DEZE PUNTEN BELANGRIJK? • Voorkomt kruisbesmetting. • Voorkomt prikaccidenten. • Waarborgt patiëntveiligheid. • Waarborgt veiligheid van medewerkers. • Zorgt ervoor dat de volgende behandeling zonder vertraging kan starten.
Stap 7	Reinig en desinfecteer alle oppervlakken volgens het geldende hygiëneprotocol van de praktijk. Volg daarbij de voorgeschreven inwerktijden van het desinfectiemiddel.	
Stap 8	Controleer de behandelkamer visueel. Er mogen geen gebruikte materialen of instrumenten meer aanwezig zijn.	
Stap 9	Meld beschadigde of ontbrekende instrumenten direct aan de verantwoordelijke medewerker.	
Stap 10	De behandelkamer is gereed voor de volgende werkstandaard: WS-002 Behandelkamer gereedmaken	
Werkstandaard: WS-001 Vaardigheid: Behandelkamer opruimen		Versie: 1.0 Datum: 24-07-2024 Pagina: 1 van 1

Waarom werkt dit beter?

Werkstandaarden zorgen ervoor dat iedere nieuwe medewerker dezelfde basis leert.

Dat voorkomt dat collega's elkaar onbedoeld tegenspreken. Daarnaast maken werkstandaarden het eenvoudiger om nieuwe collega's in te werken.

Je hoeft niet iedere uitleg opnieuw te bedenken. De standaard ligt al vast.

Dat bespaart tijd en vergroot de kwaliteit van de begeleiding. Ook bestaande medewerkers profiteren hiervan.

Wanneer een werkwijze verandert, hoeft slechts één werkstandaard te worden aangepast. Vanaf dat moment beschikt het hele team over dezelfde actuele werkinstructie.

De kennis blijft daardoor niet in de hoofden van medewerkers zitten, maar wordt onderdeel van de organisatie.

De volgende stap

Werkstandaarden beschrijven hoe werkzaamheden worden uitgevoerd. En maken zichtbaar wanneer een medewerker een vaardigheid beheerst. Maar hoe weet je of iemand een bepaalde werkzaamheid goed beheerst?

5.

DE VAARDIGHEIDSKAART

EÉN VAARDIGHEID. EÉN KAART. DUIDELIJKHEID VOOR IEDEREEN.

Nu duidelijk is welke werkzaamheden een nieuwe medewerker stap voor stap gaat leren, ontstaat vanzelf een nieuwe vraag.

Hoe weet je wanneer iemand een vaardigheid daadwerkelijk beheerst?

In veel praktijken gebeurt dat op gevoel. Een collega vindt dat iemand er klaar voor is. Een andere collega wacht liever nog even. Beiden kunnen daar goede redenen voor hebben.

Toch ontstaat daardoor gemakkelijk verschil van inzicht. En voor de nieuwe medewerker is daardoor niet altijd duidelijk wat precies wordt verwacht. Voor collega's is niet altijd duidelijk wat al is uitgelegd. En voor de praktijk is het lastig om de voortgang objectief te volgen.

Daarom werk ik met afzonderlijke vaardigheidskaarten. Ik gebruik daarvoor gewoon een vel A4 papier dubbelzijdig bedrukt. Simpel en goedkoop. Op de ene kant de "werkstandaard", op de andere kant de "vaardigheidskaart".



NB. Als we de lijst van de vaardigheden voor de tandartsassistentie er nog even bijpakken dan heeft de allereerste kaart als onderwerp: "Behandelskamer opruimen" en de volgende: "Behandelskamer gereed maken". Dus "behandelskamer opruimen" wordt in dit voorbeeld een aparte kaart enzovoorts. Wat er voor de rest op die kaart kan komen geef ik zo een voorbeeld van.

WAAR BASEER JE DE VAARDIGHEIDSKAARTEN OP?



Werkzaamheden-lijst
Alle werkzaamheden in kaart gebracht.



Omzetten naar vaardigheden
Elke werkzaamheden bestaat uit meerdere vaardigheden.



Eén vaardigheid = één kaart
Duidelijke en overzichtelijke kaarten voor elke vaardigheid die geleerd moet worden.



Voortgang zichtbaar
Objectief volgen, beoordelen en bijsturen.



Voor de nieuwe medewerker
Duidelijk wat er geleerd wordt en wat er verwacht wordt. Elke dag een stap vooruit.



Voor collega's
Duidelijk wat al is uitgelegd en welke uitleg wordt gegeven. Eén lijn in de begeleiding.



Voor de praktijk
Objectief inzicht in voortgang. Overzicht van beheerste vaardigheden en ontwikkelpunten.

VOORBEELD OPZET KAART (A4 DUBBELZIJDIG)



VOORBEELD VAARDIGHEIDSKAART (ACHTERKANT)

BEHANDELKAMER OPRUIMEN VAARDIGHEIDSKAART

DOEL

De medewerker kan de behandelkamer volgens protocol opruimen en gereed achterlaten.

UITLEG / AANDACHTSPUNTEN

DATUM

BEOORDELAAR

OPMERKINGEN / FEEDBACK

CRITERIA - DE MEDEWERKER:

- ☐ Verwijderd alle gebruikte materialen
- ☐ Veert afval af volgens protocol
- ☐ Reinigt en desinfecteert oppervlakken
- ☐ Controleert of alles compleet is
- ☐ Laat de kamer netjes en verzorgd achter
- ☐ Werkt volgens de hygiënevoorschriften
- ☐ Werkt zelfstandig en efficiënt

RESULTAAT

☐ Beheerst ☐ In ontwikkeling ☐ Niet beheerst



EÉN VAARDIGHEID PER KAART. OVERZICHT, DUIDELIJKHEID EN GROEI.
SAMEN BOUWEN WE AAN VAKMANSCHAP.

5. De Vaardigheidskaart (Job Instruction)

Nu duidelijk is welke werkzaamheden een nieuwe medewerker stap voor stap gaat leren, ontstaat vanzelf een nieuwe vraag.

Hoe weet je wanneer iemand een bepaalde stukje werk daadwerkelijk beheerst?

In veel bedrijven gebeurt dat op gevoel. Een collega vindt dat iemand er klaar voor is. Een andere collega wacht liever nog even. Beiden kunnen daar goede redenen voor hebben.

Toch ontstaat daardoor gemakkelijk verschil van inzicht. En voor de nieuwe medewerker is daardoor niet altijd duidelijk wat precies wordt verwacht.

Voor collega's is ook niet altijd duidelijk wat al is uitgelegd. En voor de praktijk is het lastig om de voortgang objectief te volgen.

Daarom werk ik met afzonderlijke werkkaarten. Ik gebruik daarvoor gewoon een vel A4 papier dubbelzijdig bedrukt. Simpel en goedkoop.

Op de ene kant de "werkstandaard X" en op de andere kant de "Vaardigheidskaart X". De Vaardigheidskaart is daarbij de uitvoerings- en controle check van de werkstandaard op de achterkant van het papier.

NB. "Als we de lijst van de werkzaamheden voor de tandartsassistente er nog even bijpakken dan heeft de allereerste kaart als onderwerp: "Behandelkamer opruimen" en de volgende: "Behandelkamer gereed maken". Dus "behandelkamer opruimen" wordt in dit voorbeeld een aparte kaart enzovoorts. Wat er voor de rest op die kaart kan komen geef ik zo een voorbeeld van."

Nog even terug naar de nieuwe medewerker. Een nieuwe medewerker leert geen beroep in één keer. Hij of zij leert iedere dag een aantal nieuwe vaardigheden.

Door iedere werkzaamheid afzonderlijk vast te leggen, wordt iedere stap zichtbaar. Daardoor weet de medewerker precies wat vandaag wordt geleerd.

En het bedrijf weet precies welke vaardigheden al worden beheerst en welke nog aandacht vragen.

Waarom werkt dit beter?

De Vaardigheidskaart maakt verwachtingen zichtbaar. De nieuwe medewerker hoeft niet meer te raden wanneer een vaardigheid voldoende wordt beheerst.

Dat is op deze manier vooraf duidelijk beschreven. Daardoor wordt de beoordeling niet alleen duidelijker voor de medewerker, maar ook consistentier binnen de praktijk. Een tweede voordeel is dat het leerproces overzichtelijk blijft. Iedere afgeronde vaardigheid vormt de basis voor de volgende. Er hoeft niets opnieuw te worden uitgelegd omdat onduidelijk is wat eerder al is behandeld.

Zo groeit stap voor stap niet alleen de kennis van de medewerker, maar ook het vertrouwen binnen het bedrijf dat iemand klaar is voor een volgende stap.

De volgende stap



De vaardigheidskaart of Job instruction beschrijft een stukje van **wat** iemand moet beheersen.

Maar daarmee is nog niet duidelijk **wie** het leerproces begeleidt en de voortgang bewaakt. In veel bedrijven helpen verschillende collega's mee met het inwerken van een nieuwe medewerker.

Daardoor ontstaat gemakkelijk verschil in uitleg, beoordeling en verwachtingen.

Daarom krijgt binnen deze werkwijze één persoon de verantwoordelijkheid voor het begeleiden van het leerproces. De praktijkbegeleider.

6.

DE PRAKTIJKBEGELEIDER

ÉÉN AANSPEEKPUNT. OVERZICHT. VOORTGANG.

Wanneer voor iedere vaardigheid duidelijk is wat een nieuwe medewerker moet leren en wanneer een vaardigheid wordt beheerst, ontstaat vanzelf een nieuwe vraag.

Wie bewaakt het leerproces?

Wanneer niemand verantwoordelijk is voor het totale leerproces, ontstaat gemakkelijk onduidelijkheid.

De ene collega denkt dat iets al is uitgelegd. De andere collega gaat daar juist niet vanuit. Die dacht dat het nog moest worden uitgelegd of aangeleerd. Dezelfde uitleg wordt dan meerdere keren gegeven, terwijl andere onderdelen onbedoeld worden overgeslagen.

Daardoor wordt het lastig om overzicht te houden.

Daarom wil ik bij voorkeur 1 persoon die de nieuwe medewerker helpt. Die noem ik: **praktijkbegeleider**.

Maar je kan er ook een totaal andere naam aangeven. Decoach verzin maar wat.

Dat geldt trouwens ook voor de "vaardigheidskaart". Geef het een andere naam als dat helpt of beter binnen het bedrijf past. Maar goed, **praktijkbegeleider** dus.



TIP: De naam maakt niet uit. Het gaat om de rol.
Voorbeelden: leercoach, begeleider, talentcoach, opleider, teamcoach.



WAT DOET DE PRAKTIJKBEGELEIDER?



OVERZICHT

Houdt overzicht over alle vaardigheden en de voortgang van de nieuwe medewerker.



BEGELEIDING

Begeleidt, ondersteunt en is het vaste aanspreekpunt.



BEOORDELING

Beoordeelt of een vaardigheid voldoende wordt beheerst.



VOLGENDE STAP

Bepaalt wanneer de volgende stap of vaardigheid aan de orde is.



RAPPORTAGE

Informeert collega's en het bedrijf over de voortgang.

WAT LEVERT HET OP?



VOOR DE NIEUWE MEDEWERKER

Altijd duidelijk bij wie je terecht kunt.



VOOR COLLEGA'S

Overzicht van wat al is aangeleerd en wat nog volgt.



VOOR HET BEDRIJF

Duidelijk wie verantwoordelijk is voor de voortgang van het leerproces.

“

Een goed begeleid leerproces zorgt voor meer rust, duidelijkheid en snellere groei.

”



ÉÉN PERSOON DIE HET OVERZICHT HOUDT.
DAT IS DE BASIS VOOR EEN STERK LEERPROCES.

6. De praktijkbegeleider

Wanneer voor iedere vaardigheid duidelijk is wat een nieuwe medewerker moet leren en wanneer een vaardigheid wordt beheerst, ontstaat vanzelf een nieuwe vraag.

Wie bewaakt het leerproces?

Wanneer niemand verantwoordelijk is voor het totale leerproces, ontstaat gemakkelijk onduidelijkheid.

De ene collega denkt dat iets al is uitgelegd. De andere collega gaat daar juist niet vanuit. Die dacht dat het nog moest worden uitgelegd of aangeleerd. Dezelfde uitleg wordt dan meerdere keren gegeven, terwijl andere onderdelen onbedoeld worden overgeslagen.

Daardoor wordt het lastig om overzicht te houden. Daarom wil ik bij voorkeur 1 persoon die de nieuwe medewerker helpt.

NB. "Die noem ik: De Praktijkbegeleider. Maar je kan er ook een totaal andere naam aangeven. Decoach verzin maar wat. Dat geldt trouwens ook voor de "vaardigheidskaart". Geeft het een andere naam als dat helpt of beter binnen het bedrijf past. Maar goed, praktijkbegeleider dus."

De praktijkbegeleider volgt de voortgang, beoordeelt wanneer een vaardigheid voldoende wordt beheerst en bepaalt wanneer de volgende stap kan worden gezet.

Voor de nieuwe medewerker is daardoor altijd duidelijk bij wie hij of zij terecht kan.

Voor de collega's is duidelijk welke vaardigheden al zijn aangeleerd.

En voor het bedrijf is het direct duidelijk wie verantwoordelijk is voor de voortgang van het leerproces.

Wie is de juiste praktijkbegeleider?

Veel bedrijven kiezen vanzelfsprekend de meest ervaren collega of de directe leidinggevende.

"Moet ik nou ook nog die nieuwe inwerken, daar heb ik toch helemaal geen tijd voor?"

Dat is begrijpelijk. Ervaring is belangrijk, maar dat zijn vaak de belangrijkste mensen in het bedrijf. Die bepalen dat er resultaten worden behaald. Moeten die dan ook praktijkbegeleider spelen? Tuurlijk niet.

Een goede praktijkbegeleider is zoals het woord het al zegt een "begeleider". Hij of zij motiveert, bewaakt de voortgang, geeft feedback en zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers met vertrouwen kunnen groeien.

Dat vraagt om andere kwaliteiten dan de beste vakinhoudelijke kennis. Je zoekt iemand binnen je team die graag kennis overdraagt en plezier haalt uit het begeleiden van collega's, want die zal deze rol met meer overtuiging en meer plezier vervullen.



Wie is de juiste praktijkbegeleider?

Veel bedrijven kiezen vanzelfsprekend de meest ervaren collega of de directe leidinggevende. *"Moet ik nou ook nog die nieuwe inwerken, daar heb ik toch helemaal geen tijd voor?"*

Dat is begrijpelijk. Ervaring is belangrijk, maar dat zijn vaak de belangrijkste mensen in het bedrijf. Die bepalen dat er resultaten worden behaald. Moeten die dan ook praktijkbegeleider spelen?

Tuurlijk niet. Een goede praktijkbegeleider is zoals het woord het al zegt een "begeleider". Hij of zij motiveert, bewaakt de voortgang, geeft feedback en zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers met vertrouwen kunnen groeien.

Dat vraagt om andere kwaliteiten dan de beste vakinhoudelijke kennis. Je zoekt iemand binnen je team die graag kennis overdraagt en plezier haalt uit het begeleiden van collega's, want die zal deze rol met meer overtuiging en meer plezier vervullen.

Om die reden maak ik ook voor de praktijkbegeleider gebruik van een korte vragenlijst. Die lijst gaat veel meer in op motivatie dan vakkennis. (Die lijst kan je via de site downloaden)

Waarom werkt dit beter?

Een praktijkbegeleider doet meer dan nieuwe medewerkers begeleiden. Hij of zij bewaakt de kwaliteit van het leerproces.



Waarom werkt dit beter?

Een praktijkbegeleider doet meer dan nieuwe medewerkers begeleiden. Hij of zij bewaakt de kwaliteit van het leerproces.

Nieuwe medewerkers weten waar zij terecht kunnen. Collega's weten wie de voortgang bewaakt. En het bedrijf houdt overzicht over de ontwikkeling van iedere nieuwe medewerker.

Daarnaast ontstaat direct een tweede voordeel.

Voor medewerkers die plezier halen uit begeleiden en organiseren, kan deze rol een eerste stap zijn naar meer verantwoordelijkheid binnen het bedrijf. Het toetst immers binnen een nauwe structuur hun meer leidinggevende capaciteiten.

De werkwijze helpt daardoor niet alleen nieuwe medewerkers zich te ontwikkelen. Zij biedt ook bestaande medewerkers de mogelijkheid om door te groeien.

NB. "Was niet uit onderzoek gebleken dat doorgroeimogelijkheden creëren een van de manieren was om bestaand personeel aan je te binden?"



Iets voor de volgende keer.

Niet iedere nieuwe medewerker leert in hetzelfde tempo.



De één heeft meer herhaling nodig.



De ander pakt nieuwe werkzaamheden juist snel op.

Daarom is het belangrijk om niet alleen vast te leggen **wat** iemand leert, maar ook hoe de ontwikkeling verloopt.

Dat gebeurt met voortgangsregistratie.



WAT LEG JE VAST?



Welke werkzaamheden zijn geleerd



Wat gaat goed



Waar is meer oefening nodig



Wat is de volgende stap



Afspraken en feedback

WAAROM?



Geeft inzicht in ontwikkeling op maat



Voorkomt dat stappen worden overgeslagen



Helpt gerichte begeleiding en feedback



Zorgt voor overzicht en continuïteit



Bouwt aan vertrouwen en zelfstandigheid



Voortgangsregistratie maakt ontwikkeling zichtbaar.

Zo krijgt iedere nieuwe medewerker de begeleiding die hij of zij nodig heeft om met vertrouwen te groeien.



Inzicht in ontwikkeling



Gerichte begeleiding



Meer zelfvertrouwen



Klaar voor de volgende stap

Iets voor de volgende keer.

Niet iedere nieuwe medewerker leert in hetzelfde tempo.

De één heeft meer herhaling nodig.

De ander pakt nieuwe werkzaamheden juist snel op.

Daarom is het belangrijk om niet alleen vast te leggen **wat** iemand leert, maar ook **hoe** de ontwikkeling verloopt.

Dat gebeurt met voortgangsregistratie.

NB. "Die heb ik hier niet opgenomen omdat die registratie pas nuttig wordt als je beslist om op deze manier te gaan werken. En je moet ergens beginnen en dat is aan het begin. Bij de bodem zou de pizzabakker zeggen."

De vraag is nu. Leuk bedacht maar gaat dit echt helpen? Tijd voor : Werkt deze aanpak?

7.

WERKT DEZE AANPAK?

VIER VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK



TOYOTA

BEKEND ALS LEVERANCIER VAN AUTO'S

Toyota levert al vele jaren de betrouwbaarste auto's ter wereld en werkt al tientallen jaren met een vergelijkbaar systeem waarin precies de bouwstenen terugkomen die ik hier voor je uit de doeken doe:

- werkzaamheden worden opgedeeld in kleine, eenduidige stappen;
- voor iedere taak bestaat een standaard werkwijze (Standard Work);
- medewerkers worden volgens een vaste instructiemethode opgeleid (Toyota Job Instruction, gebaseerd op TWI);
- bekwaamheid wordt stapsgewijs opgebouwd;
- pas nadat een standaard stabiel is, wordt deze verbeterd (Kaizen).



Toyota begint niet met opleidingen. Toyota begint met:
Wat is de beste bekende manier om deze taak uit te voeren?
Pas daarna komt: Hoe leren we iemand dat?

Toyota denkt helemaal niet in functies. Ze denken in werk.
Niet: Tandartsassistente.
Maar: Deze taak. Deze standaard. Deze instructie. Deze bekwaamheid.
Dat zie je ook terug in hun TWI/Job Instruction-methode: de instructie is taakgericht, niet functiegericht.
Zij leiden mensen niet op tot "X". Zij zorgen ervoor dat mensen één taak tegelijk beheersen, volgens een vaste standaard. De optelsom van al die beheerste taken maakt iemand uiteindelijk volledig inzetbaar.



MCDONALD'S

WIE KENT HET NIET?

Misschien onverwacht, maar McDonald's is één van de beste voorbeelden. Een nieuwe medewerker leert niet: "Je bent restaurantmedewerker."
Maar:

- friet bakken
- hamburgers assembleren
- kassa bedienen
- schoonmaken
- bestellingen controleren

Iedere taak heeft:

- een standaard,
- een instructie,
- een kwaliteitscontrole.

Daardoor kunnen wereldwijd miljoenen medewerkers in relatief korte tijd hetzelfde kwaliteitsniveau bereiken.



BOEING

VLIEGTUIGBOUWER

Na kwaliteitsproblemen heeft Boeing juist zwaar geïnvesteerd in:

- vereenvoudigde werkinstructies,
- uitgebreide basistraining,
- coaching op de werkvloer,
- controle op het volgen van werkinstructies,
- digitale registratie van bekwaamheden.

Bedrijven die vliegtuigen onderhouden werken vrijwel volledig volgens:

- werkopdracht
- standaardprocedure
- checklists
- bekwaamheidsregistratie
- autorisatie



Niet omdat dat prettig is. Maar omdat fouten extreem duur of gevaarlijk zijn.



DE GEZONDHEIDSZORG

Ook ziekenhuizen werken tegenwoordig steeds vaker met:

- zorgpaden
- standaardprocedures
- vaardigheidstoetsen
- bekwaam verklaringen

Niet omdat je geen diploma hebt of geen ervaring. Maar voor onder andere risicovolle handelingen geldt: eerst aantonen dat je echt bekwaam bent, daarna zelfstandig uitvoeren.



DEZE AANPAK WERKT. OVERAL WAAR KWALITEIT, VEILIGHEID EN CONSISTENTIE TELLEN.
HET GAAT NIET OM MENSEN, HET GAAT OM DE JUISTE MANIER VAN WERKEN.

7. Werkt deze aanpak?

Vier voorbeelden:



Toyota

Misschien rij je zelf in een auto van dit merk. Je rijdt dan waarschijnlijk in een van de betrouwbaarste auto's ter wereld. Toyota werkt al tientallen jaren met een vergelijkbaar systeem waarin precies de bouwstenen terugkomen die ik hier voor je eerder uit de doeken heb gedaan:

- werkzaamheden worden opgedeeld in kleine, eenduidige stappen;
- voor iedere taak bestaat een standaard werkwijze (Standard Work);
- medewerkers worden volgens een vaste instructiemethode opgeleid (Toyota Job Instruction, gebaseerd op TWI);
- bekwaamheid wordt stapsgewijs opgebouwd;
- pas nadat een standaard stabiel is, wordt deze verbeterd (Kaizen).

Denk in werk. Niet in functies.

Toyota begint niet met opleidingen. Toyota begint met:

Wat is de beste manier om deze taak uit te voeren?

Pas daarna komt: Hoe leren we iemand dat?

Toyota denkt helemaal niet in functies.
Ze denken in **werk**.



Dat zie je ook terug in hun TWI / Job Instruction-methode:
de instructie is taakgericht, niet functiegericht.



Liever 60 kleine, eenduidige taken dan 10 grote verzameltaken.



🏆 Kleine taken. Duidelijk instructie. Vaste standaard. Herhaalbaar resultaat. → Dat is de kracht van Toyota.

Toyota denkt helemaal niet in functies. Ze denken in **werk**.

Niet: Tandartsassistente.

Maar: Deze taak. Deze standaard. Deze instructie. Deze bekwaamheid.

Dat zie je ook terug in hun TWI/Job Instruction-methode: de instructie is taakgericht, niet functiegericht.

Zij leiden mensen niet op tot "X". Zij zorgen ervoor dat mensen beginnen met: **één taak tegelijk beheersen**, volgens een vaste standaard. De optelsom van al die beheerste taken maakt iemand uiteindelijk volledig inzetbaar. En alles bij elkaar is de functie inhoud.



McDonald's

Misschien onverwacht, maar McDonald's is één van de beste voorbeelden.

Een nieuwe medewerker leert niet: "Je bent restaurantmedewerker. Maar:

- friet bakken
- hamburgers assembleren
- kassa bedienen
- schoonmaken
- bestellingen controleren

Iedere taak heeft:

- een standaard,
- een instructie,
- een kwaliteitscontrole.

Daardoor kunnen wereldwijd miljoenen medewerkers in relatief korte tijd hetzelfde kwaliteitsniveau bereiken.



Boeing

Na kwaliteitsproblemen heeft Boeing zwaar geïnvesteerd in:

- vereenvoudigde werkinstructies,
- uitgebreide basistraining,
- coaching op de werkvloer,
- controle op het volgen van werkinstructies,
- digitale registratie van bekwaamheden.

En bedrijven die hun vliegtuigen onderhouden werken nu vrijwel volledig volgens:

- werkopdracht
- standaardprocedure
- checklists
- bekwaamheidsregistratie
- autorisatie

Niet omdat zoiets leuk is om te doen. Het is noodzakelijk. Zonder dit komt de toekomst van het bedrijf in gevaar. En wint de concurrent.



De Gezondheidszorg

Ook ziekenhuizen werken tegenwoordig steeds vaker met:

- zorgpaden
- standaardprocedures
- vaardigheidstoetsen
- bekwaam verklaringen

Niet omdat je voor de meeste functies binnen het ziekenhuis geen diploma nodig hebt of geen ervaring.

Maar voor risicovolle handelingen geldt tegenwoordig: **eerst aantonen dat je echt bekwaam bent, daarna pas zelfstandig uitvoeren.**

8.

HOE KAN IK HET AANPAKKEN?

GROOT OF KLEIN, BEGIN GESTRUCTUREERD.



GROTERE ORGANISATIE

Start een pilot.

Een pilot wordt vaak gezien als "voorzichtig beginnen". In werkelijkheid is het een manier om risico te verkleinen en kennis op te bouwen voordat je gaat opschalen.



1 Een foutje kost niets

Wanneer je een nieuwe werkwijze direct bij 150 medewerkers invoert en er blijkt een fout in te zitten, heb je 150 mensen die die fout maken.

Begin je met één praktijk of één team, dan ontdek je de fouten terwijl de impact klein is. Dat bespaart tijd, geld en frustratie.



2 De werkstandaarden worden beter

Op papier lijkt een werkstandaard vaak logisch. Tijdens de pilot blijkt bijvoorbeeld dat:

- een stap ontbreekt;
- de volgorde niet handig is;
- een instructie onduidelijk is;
- beginners ergens steeds vastlopen.

Dat is geen mislukking. Dat is precies waarvoor een pilot bedoeld is.



3 Je ziet wat mensen écht doen

Mensen vertellen vaak hoe zij denken te werken. Tijdens een pilot zie je hoe zij daadwerkelijk werken.

Dat verschil is vaak groter dan organisaties verwachten. Juist daardoor worden de uiteindelijke werkstandaarden realistischer.



4 Je voorkomt weerstand

Wanneer een organisatie iets oplegt zonder praktijkervaring ontstaat al snel de reactie: "Dat werkt in de praktijk niet."

Na een pilot kun je zeggen: "We hebben het getest. Op basis van de ervaringen hebben we de methode aangepast."

Dat maakt acceptatie veel groter.



5 Je kunt resultaten meten

Bijvoorbeeld:

- Hoeveel dagen duurt het voordat iemand zelfstandig kan werken?
- Hoeveel begeleiding is nodig?
- Hoeveel fouten worden gemaakt?
- Hoeveel vragen stelt een nieuwe medewerker?
- Hoeveel tijd kost het ervaren collega's?

Na de pilot heb je cijfers in plaats van aannames.



6 Je bouwt draagvlak op

De mensen die aan de pilot hebben meegedaan worden vaak ambassadeurs.

Zij kunnen collega's uitleggen: "Wij hebben ermee gewerkt en dit is waarom het beter werkt."

Dat overtuigt meestal meer dan een presentatie van het management.



7 Opschalen wordt voorspelbaar

Pas wanneer de pilot stabiel is, ga je uitbreiden. Daardoor weet je:

- welke opleiding nodig is;
- welke documenten nodig zijn;
- hoeveel tijd een inwerktraject kost;
- welke begeleiding nodig is.

De invoering wordt daardoor veel beter planbaar.



BEN JE NIET ZO GROOT, BEGIN WEL GESTRUCTUREERD

Niet elk bedrijf of organisatie heeft de tijd of de middelen om direct een volledig inwerkprogramma met werkstandaarden, vaardigheidskaarten en praktijkbegeleiders op te zetten. Dat hoeft ook niet.

De belangrijkste stap is dat de werkzaamheden binnen de functie eerst overzichtelijk worden gemaakt. Zet alle werkzaamheden op papier en rangschik ze van eenvoudig naar complex. Vertaal deze werkzaamheden vervolgens naar de vaardigheden die daarvoor nodig zijn. Gebruik AI om het proces te versnellen.

Deze vaardigheden lijst vormt de ruggengraat van het inwerktraject. Vanaf dat moment is duidelijk wat een nieuwe medewerker uiteindelijk moet beheersen en in welke volgorde dit het meest logisch kan worden aangeleerd.

Wanneer een nieuwe medewerker start, hoeft er nog geen uitgebreid opleidingsstelsel te bestaan. Begin eenvoudig. Laat de medewerker onder directe begeleiding kleine, overzichtelijke vaardigheden oefenen. Observeer of de vaardigheid wordt beheerst voordat de volgende stap wordt gezet.

VOORBEELD OPBOUW (TANDARTSASSISTENTE)

1. Behandelkamer opruimen
2. Materialen aanvullen
3. Instrumenten herkennen
4. Instrumenten reinigen
5. Instrumenten verpakken
6. Instrumentensets samenstellen
7. Werkplek voorbereiden
8. Patiënt ontvangen
9. Afzuigen
10. Instrumenten aangeven

Iedere beheersbare vaardigheid vormt de basis voor de volgende.

Op deze manier groeit de medewerker stap voor stap naar zelfstandig functioneren, terwijl de praktijk tegelijkertijd ervaring opdoet met de eigen opleidingsaanpak.

Naarmate meer vaardigheden zijn uitgewerkt, kan de praktijk besluiten om werkstandaarden op te stellen. Vervolgens kunnen deze worden uitgebreid met vaardigheidskaarten en kan, indien de praktijk daar behoefte aan heeft, een praktijkbegeleider worden aangewezen.



ZIE HET ALS DE BOUW VAN EEN HUIS



1. FUNDERING

De vaardigheden lijst vormt de fundering.



2. MUREN

Werkstandaarden en vaardigheidskaarten bouwen de structuur.



3. DAK

Een praktijkbegeleider maakt het systeem compleet.



DE BELANGRIJKSTE BOODSCHAP

Je hoeft niet morgen perfect te zijn.
Je hoeft alleen vandaag te beginnen.



BEGIN KLEIN. LEER. PAS AAN. GROEI.
ZO BOUW JE STAP VOOR STAP AAN EEN STERK INWERKSYSTEEM.



8. Hoe kan ik het aanpakken?

Grotere organisatie
Start een pilot.

Een pilot wordt vaak gezien als "voorzichtig beginnen". In werkelijkheid is het een manier om risico te verkleinen en kennis op te bouwen voordat je gaat opschalen.

Waarom een pilot?

- Testen in de praktijk**
Werkt het zoals we verwachten?
- Risico's verkleinen**
Leren en bijsturen voordat we grootschalig investeren.
- Inzicht en data verzamelen**
Bouw kennis op met echte ervaringen en resultaten.
- Betrokkenheid creëren**
Neem medewerkers mee en bouw draagvlak op.
- Basis voor opschalen**
Wat werkt, kan je met vertrouwen verder uitrollen.

Grotere organisatie

Start een pilot.

Een pilot wordt vaak gezien als "voorzichtig beginnen". In werkelijkheid is het een manier om risico te verkleinen en kennis op te bouwen voordat je gaat opschalen. **Waarom een pilot?**

1. Een foutje kost niets

Wanneer je een nieuwe werkwijze direct bij 150 medewerkers invoert en er blijkt een fout in te zitten, heb je 150 mensen die die fout maken. Begin je met één onderdeel of één team, dan ontdek je de fouten terwijl de impact klein is. Dat bespaart tijd, geld en frustratie.

**Direct bij 150 medewerkers**

1 fout = 150 mensen maken dezelfde fout



Meer tijdverlies

Meer kosten

Meer frustratie

Kleine start,
groot voordeel

**Begin klein: 1 onderdeel of 1 team**

1 fout = snel ontdekt, makkelijk opgelost



Tijdsbesparing

Kostenbesparing

Minder frustratie

1. Een foutje kost niets

Wanneer je een nieuwe werkwijze direct bij 150 medewerkers invoert en er blijkt een fout in te zitten, heb je 150 mensen die die fout maken.

Begin je met één onderdeel of één team, dan ontdek je de fouten terwijl de impact klein is. Dat bespaart tijd, geld en frustratie.

2. De werkstandaarden worden beter

Op papier lijkt een werkstandaard vaak logisch.
Tijdens de pilot blijkt bijvoorbeeld dat:

-  een stap ontbreekt;
-  de volgorde niet handig is;
-  een instructie onduidelijk is;
-  beginners ergens steeds vastlopen.



Dat is geen mislukking.

Dat is precies waarvoor een pilot bedoeld is.



2. De werkstandaarden worden beter

Op papier lijkt een werkstandaard vaak logisch.

Tijdens de pilot blijkt bijvoorbeeld dat:

- een stap ontbreekt;
- de volgorde niet handig is;
- een instructie onduidelijk is;
- beginners ergens steeds vastlopen.

Dat is geen mislukking. Dat is precies waarvoor een pilot bedoeld is.

3. Je ziet wat mensen écht doen

Mensen vertellen vaak hoe zij denken te werken.
Tijdens een pilot zie je hoe zij daadwerkelijk werken.
Dat verschil is vaak groter dan organisaties verwachten.
Juist daardoor worden de uiteindelijke werkstandaarden realistischer.



Het resultaat:

- ✓ Werkstandaarden die aansluiten op de praktijk
- ✓ Minder ruis en frustratie
- ✓ Snellere inwerking van nieuwe collega's
- ✓ Betere en constante kwaliteit



3. Je ziet wat mensen écht doen

Mensen vertellen vaak hoe zij denken te werken. Tijdens een pilot zie je hoe zij daadwerkelijk werken. Dat verschil is vaak groter dan organisaties verwachten.

Juist daardoor worden de uiteindelijke werkstandaarden realistischer.

4. Je voorkomt weerstand

Wanneer een organisatie iets oplegt zonder praktijkervaring ontstaat al snel de reactie: "Dat werkt in de praktijk niet."

Na een pilot kun je zeggen:

"We hebben het getest. Op basis van de ervaringen hebben we de methode aangepast."

Dat maakt acceptatie veel groter.



✗ Zonder pilot

"Dat werkt in de praktijk niet."



Methode wordt opgelegd



Twijfel en weerstand



Veel discussie en uitleg nodig



Trage adoptie en weinig resultaat



✓ Met pilot

"We hebben het getest en aangepast."



Samen getest in de praktijk



Ervaringen gebruikt om te verbeteren



Draagvlak en vertrouwen



Snelle acceptatie en beter resultaat



Een pilot verandert de methode én de mensen.

Het zorgt voor vertrouwen, eigenaarschap en blijvend resultaat.



4. Je voorkomt weerstand

Wanneer een organisatie iets oplegt zonder praktijkervaring ontstaat al snel de reactie:

"Dat werkt in de praktijk niet."

Na een pilot kun je zeggen: "We hebben het getest. Op basis van de ervaringen hebben we de methode aangepast."

Dat maakt acceptatie veel groter.

5. Je kunt resultaten meten

Bijvoorbeeld:

-  Hoeveel dagen duurt het voordat iemand zelfstandig kan werken?
-  Hoeveel begeleiding is nodig?
-  Hoeveel fouten worden gemaakt?
-  Hoeveel vragen stelt een nieuwe medewerker?
-  Hoeveel tijd kost het ervaren collega's?
-  Na de pilot heb je cijfers in plaats van aannames.



Voor de pilot: aannames

- ✗ "Het duurt ongeveer een maand."
- ✗ "Ze hebben vast veel begeleiding nodig."
- ✗ "Er worden niet zoveel fouten gemaakt."
- ✗ "Nieuwe mensen stellen niet zoveel vragen."
- ✗ "Het kost niet zoveel tijd van ervaren collega's."



Na de pilot: feiten

- ✓ Dagen tot zelfstandig werken 18 dagen
- ✓ Begeleiding nodig 8,5 uur
- ✓ Fouten gemaakt 2,1 per persoon
- ✓ Vragen gesteld 6,3 per persoon
- ✓ Tijd voor ervaren collega's 4,2 uur



Betere beslissingen.
Gerichte verbeteringen.
Meetbaar resultaat.

5. Je kunt resultaten meten

Bijvoorbeeld:

- Hoeveel dagen duurt het voordat iemand zelfstandig kan werken?
- Hoeveel begeleiding is nodig?
- Hoeveel fouten worden gemaakt?
- Hoeveel vragen stelt een nieuwe medewerker?
- Hoeveel tijd kost het ervaren collega's?

Na de pilot heb je cijfers in plaats van aannames.

6. Je bouwt draagvlak op

De mensen die aan de pilot hebben meegedaan worden vaak ambassadeurs.



"Wij hebben ermee gewerkt en dit is waarom het beter werkt."

Dat overtuigt meestal meer dan een presentatie van het management.



Ambassadeurs maken het verschil

- ✓ Echte ervaringen uit de praktijk
- ✓ Gelooftwaardig en herkenbaar
- ✓ Natuurlijke uitleg aan collega's



Zonder pilot



- ✗ Mensen begrijpen het niet goed
- ✗ Twijfel en weerstand
- ✗ Meer uitleg en overtuiging nodig
- ✗ Verandering gaat langzaam



Met pilot



- ✓ Collega's delen hun ervaring
- ✓ Vertrouwen en enthousiasme
- ✓ Natuurlijke uitleg en steun
- ✓ Verandering gaat sneller en makkelijker



Echte praktijkervaring creëert draagvlak.
En draagvlak maakt verandering blijvend.

6. Je bouwt draagvlak op

De mensen die aan de pilot hebben meegedaan worden vaak ambassadeurs.

Zij kunnen collega's uitleggen: "Wij hebben ermee gewerkt en dit is waarom het beter werkt." Dat overtuigt meestal meer dan een presentatie van het management.



7. Opschalen wordt voorspelbaar

Pas wanneer de pilot stabiel is, ga je uitbreiden. Daardoor weet je:

- welke opleiding nodig is;
- welke documenten nodig zijn;
- hoeveel tijd een inwerktraject kost;
- welke begeleiding nodig is.

De invoering wordt daardoor veel beter planbaar.

Kleinere organisatie

Ben je niet zo groot, begin wel gestructureerd

Niet elk bedrijf of organisatie heeft de tijd of de middelen om direct een volledig inwerkprogramma met werkstandaarden, vaardigheidskaarten en praktijkbegeleiders op te zetten. Dat hoeft ook niet.



De belangrijkste stap:

De werkzaamheden binnen de functie eerst overzichtelijk maken. Zet alle werkzaamheden op papier en rangschik ze van eenvoudig naar complex.

Simpel starten.
Groot verschil maken.



Kleinere organisatie

Ben je niet zo groot, begin wel gestructureerd

Niet elk bedrijf of organisatie heeft de tijd of de middelen om direct een volledig inwerkprogramma met werkstandaarden, vaardigheidskaarten en praktijkbegeleiders op te zetten. Dat hoeft ook niet.

De belangrijkste stap is dat de werkzaamheden binnen de functie eerst overzichtelijk worden gemaakt. **Zet alle werkzaamheden op papier en rangschik ze van eenvoudig naar complex.** Gebruik eventueel AI om het proces te versnellen.

Deze werkzaamheden lijst vormt de **ruggengraat** van het inwerktraject. Vanaf dat moment is duidelijk wat een nieuwe medewerker uiteindelijk moet beheersen en in welke volgorde dit het meest logisch kan worden aangeleerd.

Wanneer een nieuwe medewerker start, hoeft er nog geen uitgebreid opleidingssysteem te bestaan.

Begin eenvoudig.

Laat de medewerker onder directe begeleiding kleine, overzichtelijke werkzaamheden uitvoeren.

Observeer of de bepaalde werkzaamheid wordt beheerst voordat de volgende stap wordt gezet.



Wanneer een nieuwe medewerker start, hoeft er nog geen uitgebreid opleidingssysteem te bestaan. Begin eenvoudig.

Laat de medewerker onder directe begeleiding kleine, overzichtelijke werkzaamheden uitvoeren. Observeer of de bepaalde werkzaamheid wordt beheerst voordat de volgende stap wordt gezet.

Een voorbeeld van zo'n opbouw (voor de tandartsassistente) is:

1. Behandelkamer opruimen.
2. Materialen aanvullen.
3. Instrumenten herkennen.
4. Instrumenten reinigen.
5. Instrumenten verpakken.
6. Instrumentensets samenstellen.
7. Werkplek voorbereiden.
8. Patiënt ontvangen.
9. Afzuigen.
10. Instrumenten aangeven. Enzovoorts.

Iedere beheersbare bepaalde werkzaamheid vormt de basis voor de volgende.

Op deze manier groeit de medewerker stap voor stap naar zelfstandig functioneren, terwijl de praktijk tegelijkertijd ervaring opdoet met de eigen opleidingsaanpak.



Naarmate meer vaardigheden zijn uitgewerkt, kan het bedrijf besluiten om werkstandaarden op te stellen.



Vervolgens kunnen deze worden uitgebreid met vaardigheidskaarten en kan, indien het bedrijf daar behoefte aan heeft, een praktijkbegeleider(s) worden aangewezen.



Het voordeel van deze aanpak is dat de organisatie niet hoeft te wachten totdat het volledige systeem gereed is.



Zo ontwikkelt het opleidingssysteem mee



Start met inwerken
Begin eenvoudig.
Directe begeleiding
op de werkvloer.

1



Ervaring opdoen
Observeer, leer en
verfijn de aanpak.

2



Vaardigheden uitwerken
Beschrijf en standaardiseer
wat werkt in de praktijk.

3



Werkstandaarden en
vaardigheidskaarten
Leg vast en maak het
herhaalbaar.

4



Praktijkbegeleider(s)
Wijs begeleiders aan
en borg de kwaliteit.

5



Continu verbeteren
Blijf evalueren en
ontwikkelen.

6



Een praktijkgedreven aanpak: vandaag starten, morgen beter, elke dag een stap vooruit.



Medewerkers groeien. Het systeem groeit mee. De organisatie profiteert.

Op deze manier groeit de medewerker stap voor stap naar zelfstandig functioneren, terwijl de praktijk tegelijkertijd ervaring opdoet met de eigen opleidingsaanpak.

Naarmate meer vaardigheden zijn uitgewerkt, kan het bedrijf besluiten om werkstandaarden op te stellen. Vervolgens kunnen deze worden uitgebreid met vaardigheidskaarten en kan, indien het bedrijf daar behoefte aan heeft, kan een praktijkbegeleider(s) worden aangewezen.

Het voordeel van deze aanpak is dat de organisatie niet hoeft te wachten totdat het volledige systeem gereed is. **Er kan direct worden begonnen met inwerken, terwijl het opleidingssysteem zich geleidelijk verder ontwikkelt.**

Zie het als de bouw van een huis.

Eerst wordt een stevige fundering gelegd. Daarna worden de muren geplaatst en pas als laatste het dak. Zo werkt het ook met een inwerksysteem.

De **vaardigheden lijst** vormt de fundering. Werkstandaarden, vaardigheidskaarten en een praktijkbegeleider maken het systeem uiteindelijk completer, maar zijn **geen voorwaarde** om vandaag al gestructureerd te kunnen beginnen.



1. Vaardigheden lijst

Breng alle werkzaamheden in kaart. Dit is de basis.



2. Werkstandaarden & vaardigheidskaarten

Maak afspraken en uitleg zichtbaar. Dat geeft houvast en structuur.



3. Praktijkbegeleider

Begeleiding zorgt voor motivatie, feedback en groei.



En misschien is de belangrijkste boodschap wel deze:

**Je hoeft niet morgen perfect te zijn.
Je hoeft alleen vandaag te beginnen.**



Zie het als de bouw van een huis.

Eerst wordt een stevige fundering gelegd. Daarna worden de muren geplaatst en pas als laatste het dak. Zo werkt het ook met een inwerksysteem. De vaardigheden lijst vormt de fundering. Werkstandaarden, vaardigheidskaarten en een praktijkbegeleider maken het systeem uiteindelijk completer, maar zijn geen voorwaarde om vandaag al gestructureerd te kunnen beginnen.

En misschien is de belangrijkste boodschap wel deze:

Je hoeft niet morgen perfect te zijn.

Je hoeft alleen vandaag te beginnen.