

# Instrueren van medewerkers

**E**en belangrijke taak van een leidinggevende is het overdragen van kennis en vaardigheden aan medewerkers, zodat deze laatsten hun taken goed kunnen uitvoeren. Hiervoor is instructie op de werkplek nodig. Letterlijk betekent instrueren "onderrichten, opdrachten of aanwijzingen geven". Het zal duidelijk zijn dat instructie niet blijft bij: "Wil je dit doen?" of "Doe het maar op deze manier." U zult ook moeten uitleggen hoe en waarom iets op een bepaalde manier uitgevoerd wordt. Tijdens de inwerkperiode van een nieuwe medewerker is instructie haast een vanzelfsprekendheid. Immers, u wilt dat de nieuwe medewerker de taken zo snel mogelijk onder de knie heeft. Maar denk ook eens aan uitzendkrachten, overplaatsing of veranderende taken voor uw medewerkers, al dan niet als gevolg van automatisering. Of aan het invoeren van nieuwe procedures in uw afdeling. Waarschijnlijk kunt u voor uw eigen werksituatie nog veel meer voorbeelden bedenken.

Mariëtte werd aangenomen als administratief medewerkster op de boekhouding. Haar reactie na de eerste werkdag: "Ik leer het nooit, al die afkortingen en codes. Waar ben ik eigenlijk aan begonnen ...?"

Herkent u deze reactie van een medewerker? Kunt u zich nog herinneren dat u instructies kreeg in uw organisatie? Weet u nog dat u in uw enthousiasme meteen alle kennis van de functie aan de medewerker kwijt wilde, zodat het die persoon duizelde van de vele nieuwe informatie? Instructies geven aan medewerkers heeft alles te maken met hoe uw medewerkers nieuwe informatie opnemen en verwerken, kortom: met **leren**.

Op drie manieren kan iets geleerd worden, namelijk door:

– te **horen**.

In woorden uitleggen hoe een taak uitgevoerd dient te worden. Het beste voorbeeld hiervan is als u terugdenkt aan uw schooltijd, waarin de leraar een geschiedenisverhaal vertelde;

– te **zien**.

Een afbeelding of schema doet wonderen. Maar ook het kijken naar iemand die het voor doet. Denkt u maar aan de badmeester die eerst laat zien hoe een goede zwembeweging moet;

– te **doen**.

De spreekwoorden "oefening baart kunst" en "al doende leert men" zijn er niet voor niets. Een voorbeeld: voor het leren van een nieuw computerprogramma is het lezen van de handleiding niet voldoende. Vaak zijn oefeningen ingebouwd om de opdrachten daadwerkelijk uit te voeren en ervan te leren.

Vaak heeft iemand een voorkeur voor één van de drie bovengenoemde leervormen. De één onthoudt het beter door het te horen, de ander ziet liever hoe het moet gebeuren en er zijn doeners, die door schade en schande van hun eigen fouten leren. Een goede instructie bevat een combinatie van de drie leervormen, om zo goed mogelijk op de voor-



Drs. P.J.M. Kuysters

keur van de medewerker in te spelen.

Instructies geven vergt een goede voorbereiding. In het navolgende volgt een aantal vragen die u aan uzelf kunt stellen ter voorbereiding op de instructie. Daarna komt een stappenplan voor de feitelijke instructie.

### Vorbereiding van de instructie: de drie w's

Een hulpmiddel ter voorbereiding van de instructie zijn drie vragen die u uzelf vooraf stelt. Een ezelsbruggetje vormen de drie w's: wie, wat en waarom.

*Aan WIE ga ik de instructie geven?* Deze vraag is belangrijk om het kennisniveau van de medewerker in te schatten. Is het een nieuwe medewerker zonder ervaring? Heeft de medewerker in een ander bedrijf soortgelijke werkzaamheden ge-



daan? Sluit deze ervaring aan bij de werkzaamheden in uw bedrijf? Vraag aan de medewerker zelf wat zijn of haar kennis of ervaring met het werk is. Hierdoor bent u in staat met uw instructies nauw aan te sluiten bij datgene wat de medewerker al weet.

#### *WAT ga ik de ander aanleren?*

Probeer voor uzelf op te schrijven wat u de ander gaat aanleren. Is het een veranderende taak of is het een geheel nieuwe taak? Als de taak in kleinere deeltaken is op te splitsen, noteer dan voor uzelf de deeltaken op een overzichtelijke wijze. Vervolgens geeft u aan in welke volgorde en wanneer u de deeltaken wilt aanleren. Door dit te doen, bent u in staat een plan van aanpak te maken voor de instructie. Het zal u helpen om de feitelijke instructie voor de medewerker te structureren.

#### *WAAROM dient de taak op een bepaalde manier uitgevoerd te worden?*

Deze vraag is voor u vanzelfsprekend en wellicht overbodig, maar voor degene die de instructie krijgt is het uiterst essentieel. Is de uitvoering in de loop der jaren veranderd en waarom was dat dan? Wat zijn de voor- en nadelen om het op deze manier te doen? Tijdens de instructie zelf zal de medewerker ongetwijfeld met vragen hierover komen. Daarom is het goed als u het antwoord paraat heeft. Bovendien vergroot u hiermee het inzicht van de medewerker.

### **De feitelijke instructie**

Het instructieproces wordt opgedeeld in drie fasen. In de eerste fase maakt u de betekenis van de taak duidelijk. In de tweede fase leert u stap voor stap de deeltaken aan uw medewerker en de laatste fase bestaat uit oefenen en controle op de uitvoering. Een toelichting op de drie fasen.

#### *Fase 1: maak betekenis van de taak duidelijk*

- Leg uit hoe de taak verband houdt met andere taken en functies in uw bedrijf.
- Leg uit wat de consequenties zijn van een goede en slechte uitvoering voor andere afdelingen van uw bedrijf.
- Leg uit met wie de medewerker de meeste contacten zal hebben en waarom.
- Hanteer hierbij een eenvoudig organisatieschema.

In deze fase geeft u het belang van het werk aan. Een voorbeeld: op een administratieve afdeling is de regel dat bij telefonische bestellingen van vaste klanten expliciet gevraagd wordt naar het klantnummer. De telefonische bestellingen gaan vervolgens naar het verzendmagazijn. In het verzendmagazijn vormt alleen het klantnummer de toegang tot het klantenbestand, en dus tot verzending. Een nieuwe medewerker behoort dus te weten dat niet alleen naam en adres van de klant voldoende zijn, maar dat het klantnummer wezenlijk is.

De voortschrijdende automatisering maakt het voor de medewerker niet eenvoudig meer het eindproduct van het bedrijf te zien. Denk aan lopende bandsystemen waar de medewerker slechts een gedeelte van het produkt assembleert. Door de taak te plaatsen in een brede context, stimuleert u de medewerker om mee te denken over zijn werkzaamheden.

#### *Fase 2: stap voor stap aanleren*

- Leg in algemene termen uit wat de taak in zijn geheel omvat.
- Splits de taak in deeltaken en leg de relatie hiertussen uit.

Het stap voor stap aanleren van de taak gebeurt door een combinatie van horen, zien en zelf doen. Eerst legt u in algemene termen uit wat de taak in zijn geheel omvat. Complexe werkzaamheden worden vervolgens opgesplitst in een aantal deeltaken, waarbij u aangeeft wat de relatie is tussen de deeltaken. Daarna beperkt u zich met de instructie tot de eerste deeltaak.

- Vertel hoe de deeltaak wordt uitgevoerd en waarom.
- Laat de medewerker in eigen woorden herhalen.
- Doe het een aantal malen voor.
- Doe het samen met de medewerker.
- U voert zelf het grootste deel van de taak uit, de medewerker vult u aan. Geleidelijk aan neemt de medewerker de taak over.
- Laat de medewerker het alleen proberen.

Een ezelsbruggetje voor de instructie is de spreuk:

hozido

eerst horen, dan laten zien, en vervolgens zelf doen.

In feite werkt u door het opdelen van de taak in deeltaken steeds van de grote lijn naar de details toe. Meteen beginnen met de details van de taak heeft geen zin, want de medewerker heeft nog geen algemeen overzicht. Sportinstructeurs, niet voor niets instructeurs, gebruiken ook vaak het opdelen in deeltaken voor hun leerlingen.

Het aanleren van een tennisservice bijvoorbeeld bestaat uit drie deeltaken: (1) bal opgooien, (2) slagarm achter in de nek brengen en (3) met de slagarm naar voren om de bal te raken.

Na het uitleggen hoe de taak uitgevoerd wordt en het voordoen daarvan, is het van belang eerst samen de taak uit te voeren. In navolgende afbeelding is de instructie schematisch weergegeven. De percentages in het schema zijn een richtlijn voor de verdeling hiervan. Geleidelijk aan neemt de medewerker meer van de deeltaak over, totdat deze het 100% beheerst.

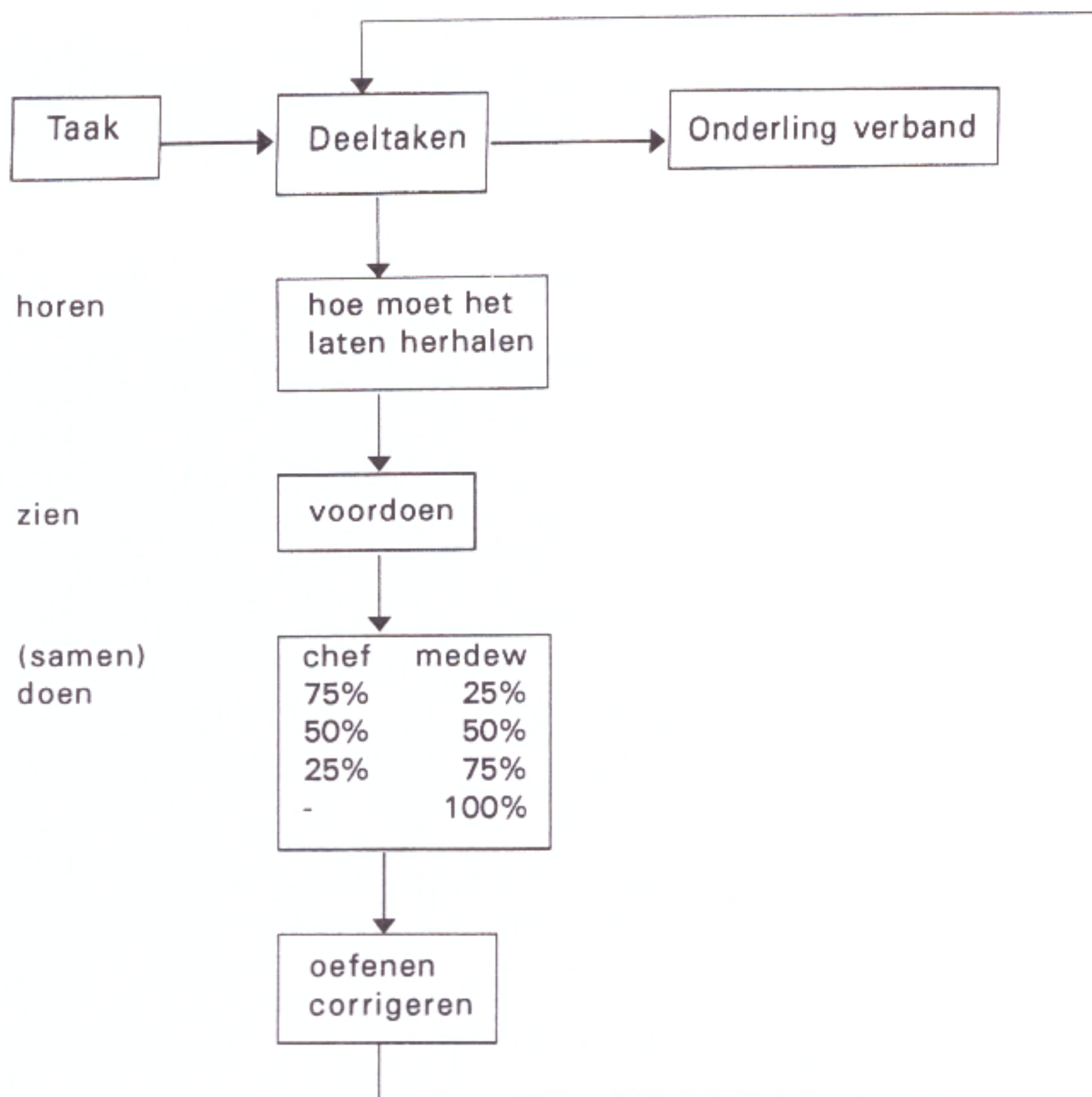
Ter illustratie volgt hier de instructie-aanpak die een supervisor hanteerde voor een nieuwe manager.

Een belangrijke deeltaak voor de nieuwe manager was het binnenhalen van nieuwe opdrachten voor het bedrijf bij opdrachtgevers. Eerst legde de supervisor uit hoe opdrachten binnen gehaald worden en hoe de opstelling hoort te zijn van de manager. De manager stelde vragen hierover en herhaalde in eigen woorden wat hij heeft begrepen. Daarna volgde een periode van enerzijds meeluisteren met telefoongesprekken met opdrachtgevers, en anderzijds meelopen met bezoeken aan opdrachtgevers. Geleidelijk aan nam de manager deel aan de gesprekken. Het begon met de introductie van het eigen bedrijf, terwijl de supervisor de rest van het gesprek voor zijn rekening nam. In volgorde kwamen later het overnemen van de afsluiting, ingaan op de vraagstelling en tot slot het gericht antwoord geven op de vraagstelling.

#### *Fase 3: oefenen en controleren*

- De aangeleerde deeltaak laten oefenen.
- Corrigeer waar nodig.
- Bij beheersing van de deeltaak, een andere deeltaak aanleren (zie fase 2).
- Combineren van beide deeltaken.
- Bouw controlemomenten in na afgesproken periodes.
- Voer een kort evaluatiegesprek met de medewerker.





De combinatie van horen, zien en vervolgens zelf doen is er niet voor niets. Door het eerst te horen en te zien, wordt de taak als het ware in het geheugen geprint van de medewerker.

Dan gaat de medewerker het zelf doen, en dat kost veel denkwerk in het begin. Denkt u maar eens aan uw eerste autorijlessen: van het gaspedaal af, dan de koppeling intrappen en daarna schakelen ... Door regelmatig te oefenen neemt het denkwerk af en gaat de uitvoering van de taak geleidelijk aan automatisch. Zorg ervoor dat u regelmatig momenten van controle inbouwt, bijvoorbeeld na één, twee en drie weken. Zo merkt u dat de medewerker op het juiste spoor blijft zitten. Een veel gemaakte fout is na de instructie er niet of nauwelijks meer naar om te kijken. Een goede instructie is pas afgerond na enkele weken. Als u dan met uw medewerker rond de tafel gaat zitten om de instructieperiode te evalueren, komen eventuele knelpunten alsnog aan het licht.

### Continue aandachtspunten

De voorbereiding en de drie fasen van het instructieproces bieden u een handvat om de instructie aan

uw medewerker te structureren. Het zal u duidelijk zijn dat voor een goede instructie een goede interactie tussen u en uw medewerker uitermate belangrijk is. Aandacht geven in de vorm van complimenten, vragen stellen en ingaan op vragen zijn wezenlijk.

De navolgende aandachtspunten zijn dan ook specifiek gericht op het verbeteren van de interactie, die als rode draad door het instructieproces heenloopt.

Neem voldoende tijd voor de voorbereiding en de instructie. De kwaliteit van een goede instructie hangt af van de voorbereiding. Het instrueren van medewerkers is niet iets voor tussendoor.

Geef complimenten. Het goed uitvoeren van de taak is voor u vanzelfsprekend, maar voor de medewerker is het nieuw. Een klein compliment op zijn tijd verricht wonderen. Het geeft de medewerker het gevoel daadwerkelijk iets onder de knie te krijgen.

Geef constructieve kritiek. Fouten opmerken is niet zo moeilijk. Blijf niet bij de fout zelf stilstaan, maar geef aan hoe het juist wel moet. Of

hoe de fout in de toekomst voorkomen kan worden.

Gebruik zo weinig mogelijk vaktaal en afkortingen. Zeker als de medewerker geen ervaring heeft met de werkzaamheden, kunnen vaktaal en afkortingen tot onnodige verwarring leiden. Zijn afkortingen en vaktaal noodzakelijk voor de instructie, zorg dan dat er een overzichtelijke lijst beschikbaar is.

Moedig de medewerker aan vragen te stellen. Hierdoor stimuleert u de medewerker mee te denken. Bovendien kunt u uit de soort vragen afleiden of uw instructie al dan niet goed is overgekomen.

Stel zelf vragen aan de medewerker. Op deze manier toetst u de geleerde kennis bij de medewerker. De vragen die u stelt moeten door de medewerker te beantwoorden zijn. Vragen als: "En wat zal er dan gebeuren denk je?" leiden alleen maar tot onzekerheid.

Let op non-verbale signalen. Een frons tussen de wenkbrauwen of een verwarde blik is voor u het signaal dat de medewerker het nog niet begrepen heeft. Of u bent te snel geweest met uw instructie. Met non-verbale signalen geeft de medewerker ook aan dat hij het juist wel begrepen heeft, een instemmende hoofdknik bijvoorbeeld.

Spreek een termijn af. Bepaal samen met de medewerker hoe lang de instructieperiode duurt. U weet dan hoe u uw instructieplan dient in te richten, en de medewerker heeft een doel om naar toe te werken.

### De auteur

Mw. drs. P.J.M. Kuysters is arbeids- en organisatiepsychologe en werkzaam als trainer/adviseur bij Van den Broek & partners te Breda. Naast ervaring in het bedrijfsleven, is zij werkzaam geweest bij de Rijks Psychologische Dienst en de Katholieke Universiteit Brabant.

Bij Van den Broek & partners verzorgt zij trainingen en advieswerk op het gebied van o.a. leiding geven, functionerings- en beoordelingsgesprekken, ziekteverzuim, werving en selectie en assessment centers.