

# TANDARTS BUSINESS MENTOR

50 Tips Om Van Jouw Team  
Een Dreamteam Te Maken



*Door Ron Steenkist*



**TBM** | TANDARTS  
BUSINESS  
MENTOR

## Voorwoord

**Beste collega,**

**Gefeliciteerd met je beslissing om dit E-boek te downloaden.**

**Deze lijst met 50 Top-tips is het resultaat van jarenlang praktiseren, onderzoeken, vele fouten maken en vooral het resultaat van mijn ervaring als chef de clinique van een tandartspraktijk.**

Ik ben een Tandarts Business Mentor.

Elke tandarts en mondhygiënist is uniek. Ieder heeft zijn sterke én zwakke punten!

Het is mijn stellige overtuiging dat het voor elke professional in de tandheelkunde mogelijk is om een succesvolle praktijk te bouwen. Met een goed inkomen en een praktijk die zich aanpast aan jouw levensstijl en niet omgekeerd.

Er is een enorme verandering gaande in tandheelkundig Nederland. Zo is er een tekort aan tandartsen, praktijken worden overgenomen door ketens, meer mannen gaan met pensioen en meer vrouwen studeren af. Het beste moment voor verandering was gisteren, het juiste moment om te excelleren is nu. Nú is de tijd om jouw unieke skills, jouw visie, op jouw wijze en recht doend aan jouw levensstijl en persoon te delen met de wereld en de medewerkers in jouw praktijk. In de eerste plaats omdat je iedereen een goed functionerend gebit en een stralende lach wilt geven. In de tweede plaats om organisatorisch te excelleren en ten derde om financiële vrijheid te creëren.

Dit is het moment om jouw plek in het tandheelkundig universum te pakken zodat jouw praktijk tot volle bloei komt. Door de belemmeringen en beperkingen van jouw leiderschap in kaart te brengen en de weg naar succes in te slaan. Ik wens je een mooie reis bij het lezen van dit E-book en wat daarop volgt!

***Ron Steenkist, Tandarts Business Mentor***



## Inleiding

**Wat ik wil, als mentor, is dat het de helft van de energie kost om van jouw team een winnend team te maken. En daarnaast dat je ook succesvol zal zijn. Thuis en op het werk.**

En dat kan. Helaas staat er één iemand in de weg om dit te bereiken en dat ben jij, tandarts. Ik ben sinds 1982 tandarts en sinds 1991 echt bezig om mijn team te optimaliseren en zelf een goede leider te worden.

Een praktijkteam logistiek te laten functioneren is mijn passie. Mijn team bestaat uit 25 medewerkers. Twintig jaar geleden werd dit beschouwd als een groot team. Tegenwoordig is een team van 25 medewerkers een gemiddeld team, qua grootte. Ik kan je niet vertellen wat je moet doen. Ik kan alleen vertellen wat ik belangrijk vind en wat ik gedaan heb.

In dit E-book deel ik 50 tips op het gebied van teambuilding binnen een tandartspraktijk. Daarnaast zijn de cijfers van de gewone startende ondernemingen niet fraai. 20 procent faalt in het eerste jaar, 50 procent stopt na 5 jaar of is failliet.

Bij een tandartspraktijk zal het niet zo'n vaart lopen. In eerste instantie lijkt het zo supergaaf om een praktijk te starten en ondernemer te zijn. Met alleen de tandheeskundige vaardigheden zonder skills op het gebied van leiderschap, teambuilding, financiën, scripts, marketing en communicatie wordt het een zware weg. En laten deze punten nu allemaal de zaken zijn waarin je tijdens je opleiding niet voldoende bent onderwezen. Er wordt zelfs gefluisterd dat de tandheeskundige vaardigheden op dit moment ook niet voldoende onderwezen worden.

Van de meer dan 2 miljoen MKB-bedrijven in Nederland heeft slechts een klein deel meer dan 8 medewerkers. Daar blijkt al uit dat het hebben van personeel een van de moeilijkste zaken is in een bedrijf. Wat betekent dat?

Dat betekent dat het niet makkelijk is een business te hebben. Dat een team leiden niet zo makkelijk is. In werkelijkheid loop je tegen veel zaken op. Je moet van jouw bedrijf, van jouw praktijk een gestroomlijnd geheel maken waar cultuur, vaardigheden en financiën goed op elkaar zijn afgestemd. Het kán wel als je de skills leert om op een systematische wijze jezelf en jouw praktijk te ontwikkelen.

Dit E-book geeft jou tips om een dreamteam te maken met een bonus.

Op naar het bereiken van jouw dreamteam

Ron Steenkist

Tandarts Business Mentor

## Hoofdstuk 1: De 7 meest gemaakte fouten van een tandarts bij het maken van een Dreamteam

Vladimir Poetin lijkt in alle opzichten niet de leider voor wie zijn team van intimi en zijn soldaten willen sterven. Het lijkt of Poetin dat ook niet belangrijk vindt. Als oud-KGB man heeft hij een leiderschapsstijl die dictatoriaal genoemd mag worden. Zijn leiderschapsstijl is top-down. Hij maakt meer gebruik van de stok dan van het geven van een wortel.

Volgens de psychologie, zelfs bij het africhten van een hond, lijkt deze autoritaire leiderschapsstijl niet goed te werken. Op de lange termijn werkt deze vorm van leiderschap zeer slecht voor iedereen. Ook voor de leider. Wat zijn veel voorkomende fouten bij het leiden van een tandartspraktijk?

### 1. De tandarts is als leider niet "Firm in principle and flexible in procedure"

Met deze quote van Dick Barnes wordt bedoeld dat de tandarts niet flexibel genoeg is om af te wijken van zijn eigen regels.

In de tandartspraktijk heb je een aantal afspraken en regels. Deze zijn in het algemeen duidelijk. Mocht er onverwachts iets gebeuren dan val je op deze regels terug. In sommige gevallen moet je als tandarts echter van de eigen regels durven afwijken. Je moet aanvoelen in welke situatie dat nodig is.

Je had bijvoorbeeld de regel van de verplichte mondkapjes in de wachtkamer. Stel dat een patiënt echt niet een mondkapje wilde dragen. Dan kan je ruzie maken met de patiënt en aan de regel vasthouden of een lege behandelkamer zoeken waar de patiënt rustig zijn beurt kan afwachten.

### 2. De tandarts luistert niet goed naar zijn team

Dit komt vooral in teamvergaderingen naar voren. In vergaderingen moet jij als de chef vooral andere teamleden aan het woord laten. In het algemeen is het zo dat zodra de tandarts-eigenaar aan het woord is, iedereen stil is. Het is dan direct eenrichtingsverkeer. Je kan als baas veel meer leren over wat er in de praktijk speelt indien je de medewerkers de ruimte geeft en aan het woord laat. En later met jouw mening komt.

### 3. De tandarts heeft geen toppers om zich heen

Omring jezelf met de beste en meest capabele mensen. Als leider moet jij de beste professionals inhuren voor het werk. Assistenten, praktijkmanagers, tandarts-medewerkers, mondhygiënist, ICT-ers. Om jouw team in zijn ontwikkeling te laten groeien, zorg je ervoor dat het team wordt opgeleid door de beste trainers. En dat ben jij als de tandartsleider niet altijd zelf. Probeer niet alles zelf te doen. Neem gespecialiseerde toppers voor die klus aan.

#### 4. De tandarts geeft zijn team niet de ruimte en loopt zijn team in de weg

Nadat de juiste mensen zijn aangenomen, moet jij vrij baan maken. Laat de teamleden doen waar ze goed in zijn. Delegeer en geef autoriteit aan het teamlid. Dat betekent dat de verantwoordelijkheid voor de taak door het teamlid zelf gedragen wordt. En dat de betrokken medewerker de taak op zijn of haar eigen manier mag uitvoeren. En natuurlijk ook de fouten mag maken die nodig zijn om ervaring op te doen. Natuurlijk ga je ervan uit dat dit onderdeel is van het leerproces. En vertrouw erop dat die fout niet nog een keer wordt gemaakt.

Als Nederlandse tandarts heb je een zeer goede opleiding genoten. Jij bent hoog gekwalificeerd. Het is belangrijk dat jijzelf het hooggekwalificeerde werk verricht in de tandartskliniek. Dat is het deel van het vakgebied waar je kan groeien en jezelf kunt uitdagen. Groei en uitdaging zijn een manier om een bore-out en een burn-out buiten de deur te houden. Alleen vullingen leggen en controles verrichten leiden tot een onbevredigend werklevens.

#### 5. De tandarts delegeert niet

In een ideale praktijk zijn jouw teamleden verantwoordelijk voor hun eigen werk en ben jij vrij om 'gewoon de tandarts' te zijn. Dit moet gebeuren via een duidelijk systeem van delegeren. Delegeren kan je leren. De tandarts-leider, blijft natuurlijk wel de CEO, die richting geeft aan de praktijk als geheel.

#### 6. De tandarts staat niet open voor nieuwe ideeën

In het begin van mijn carrière stelde mijn stoel-assistent voor dat we per behandeling een aantal instrumentensetjes zouden maken. Met een dienovereenkomstige kleurcodering. Dit idee heeft onze praktijk veel tijd bespaard. De instrumenten werden zo herkenbaar klaargemaakt en waren klaar voor gebruik. De stoel-assistent bleef daarna verantwoordelijk voor de totale uitvoering. Nu kunnen we ons, en met ons heel veel praktijken, niet meer voorstellen dat het ooit anders is geweest.

#### 7. De tandarts ziet af van verbeteringen in de praktijk

Je ziet als praktijkleider af van verbeteringen omdat dit mogelijk andere ongewenste effecten zou hebben. Je ziet af van de risico's die mogelijk kleven aan de verbetering. Als leider moet je echter risico's nemen om jezelf en jouw praktijk naar een hoger niveau te tillen. Als dit niet gebeurt, zal de praktijk langzaam afglijden.

Te lang blijft de praktijk in de situatie die comfortabel aanvoelt. Iedereen is tevreden.

Dan is er meestal geen groei meer. Om dit te voorkomen, stel je jezelf de vraag: "Waarom doe ik de dingen zoals ik ze doe?" Als het antwoord is: "Omdat ik het altijd zo heb gedaan", dan is het tijd voor een reorganisatie. De boel opschudden en naar de verbetering zoeken.

Gebruik jouw leiderschapskwaliteiten op de goede manier. Jouw team en patiënten zullen je dankbaar zijn. En bovendien, op deze wijze blijft de tandheelkunde een levendig en uitdagend vak.

## Hoofdstuk 2: De 7 beste strategieën om een Dreamteam te bouwen

**Ik heb een aantal tandartsen gevraagd wat zij als grootste uitdaging ervaren in de praktijk. In 80 procent van de gevallen werd het goed leiden van een team genoemd.**

Tandarts Daan zegt tegen zijn vriendin Esther: "Ik laat de praktijk achter mij, ik denk nooit aan de praktijk als ik bij jou ben." En Esther denkt: "Was dat maar zo lieve Daan, als je zo afwezig bent dan is er altijd iets met de praktijk aan de hand." Ben je geïrriteerd door het werk op de praktijk dan ben je vaak geïrriteerd thuis. Heb je geldproblemen op het werk dan heb je meestal ook geldproblemen thuis. Is het door omstandigheden zwaar thuis, dan is de focus op het werk minder. Het zijn communicerende vaten. Het is dus van groot belang dat het op de praktijk goed loopt zodat de problemen van het werk niet mee naar huis genomen worden. De praktijk moet het privéleven ondersteunen en niet het privéleven de praktijk. Het is een gevaarlijke valkuil waar menig tandarts invalt. Hoe vaak zeg je niet: "Ik wou dat ik een goed team had?" Elke praktijk heeft een aantal gouden krachten in het team en je zou willen dat het hele team zo was. Helaas lijkt dat nu nog niet zo te zijn. En toch weet ik zeker dat ook jij een aantal diamanten hebt die je kan polijsten zodat ook deze edelstenen gaan schitteren. Hoe bouw je een Dreamteam?

### 1. Extreme Ownership

Jocko Willink is een Amerikaanse Navy Seal met Friese voorouders. Hij schreef een boek 'Extreme Ownership' over leiderschap. Het thema van zijn boek is dat jij als leider degene bent die naar voren stapt als er problemen zijn. De leider is degene die volledig verantwoordelijk is voor de problemen in het veld, in de praktijk. Bij problemen schuil je als leider niet, jij bent de zichtbare rots.

Een assistent die een fout maakt, is niet de fout van de assistent maar een fout van de leiding. Wanneer het goed gaat, maak je plaats voor je team. Dan staat het team in de schijnwerpers.

### 2. Neem de sterren aan

Eigenlijk komen er niet zo veel goede assistentes op de markt. Alleen als ze zich ondergewaardeerd voelen bij hun huidige werkgever, kijken goede medewerkers om zich heen.

Het echte nieuws is dat elke gemiddelde assistent een top assistent kan worden.

Neem iemand aan die positief in het leven staat, een leuke lach heeft en prettig is om mee te praten. Veel kan een sollicitant voorbereiden en faken in een sollicitatiegesprek maar een spontane prettige lach nooit.

### 3. Interne marketing

De gewone marketing kennen we natuurlijk allemaal. Interne marketing is dat je alles goed op orde hebt. Duidelijke arbeidsovereenkomsten, duidelijke afspraken wat wel en niet mag en een goed huishoudelijk reglement.

Focus op je branding en jouw cultuur. Het is makkelijk voor een nieuw teamlid zich aan te passen aan een geolied draaiend team dat lol heeft. Waar komt deze positieve grondhouding van het team vandaan?

Dat komt maar van één iemand en dat ben jij. Als jij duidelijk bent hoe jij je branding van je praktijk wilt hebben, welke kernwaarden voor jou essentieel zijn dan weet het team welke richting jij op wilt gaan en wat je van het team verwacht.

### 4. De emotionele bankrekening

Iedereen heeft een emotionele bankrekening. Als deze positief is voel je je goed, is de rekening negatief dan baal je. Je kan aardig zijn tegen mensen en goede dingen doen. Dan vult jouw eigen rekening, jouw emmer zich ook. Je kunt ook energie verspillen en dan verlies je op jouw rekening.

En bij jouw medewerkers, hoe staat het met de emotionele bankrekening van jouw medewerkers, staan zij in het rood? Vul jij hun emmertje of ben je juist degene die er steeds wat uitschept?

Onze emmertjes moeten overlopen. Als onze emmers goed gevuld zijn, kunnen we die van onze patiënten vullen. Ook tevreden patiënten kunnen de emmers van de medewerkers vullen. De belangrijkste leverancier van een volle emmer dat ben jij als leider.

### 5. Overwinst

Overwinst is de winst die aan de praktijk toekomt. De leider zelf heeft zijn salaris en managementvergoeding gehad. De bedrijfswinst die daarna over blijft, kan geïnvesteerd worden in de praktijk.

De overwinst kan omgezet worden in goede moderne apparatuur, in een mooi vormgegeven praktijk en aan goede cursussen. Alles is mogelijk. Bij overwinst hebben het team en de baas geen geldstress.

### 6. Investeer in het team, train, train, train

Inventariseer wat het team mag en kan doen in jouw praktijk en train. Het team zal het werk leuker vinden en het levert jou tijd en rust op.

De meeste patiënten vinden het heerlijk, die positieve energie van hoog getrainde medewerkers. Je zult merken dat de energie in de praktijk zal verdubbelen.

Denk aan het delegeren van het vervaardigen van tijdelijke kronen, scans maken, een beugel plakken, vullingen leggen en verdoving geven. Er is zoveel te doen. Het team zal het werk meer waarderen en het levert je tijd en rust op.

## 7. Kom samen en wees vrienden

Een goed gebruik bij ons in de praktijk is dat het hele team bij mij thuis komt eten. De tandartsen koken. De assistentes laten zich verwennen en keuren de wijn. Laat de medewerkers ook eens op pad gaan zonder de tandartsen. Tandarts ga uit de weg.

### BONUS: 8 Wees integer

- Doe wat je zegt dat je zult doen.
- Doe de goede dingen.
- Doe de dingen om de juiste reden.

***Zoals Zig Ziglar zegt: “It is true that integrity alone won’t make you a leader, but without integrity you will never be a leader.”***

---

## Hoofdstuk 3: *De7 fabels bij het bouwen van een dreamteam*

Een dreamteam komt echt niet vanzelf. Het gaat echt niet zoals ze bij het bestuur van de voetbalclub Paris Saint Germain gedacht hebben. Je koopt Messi, de beste voetballer van de wereld, je behoudt Neymar en Mbappé met grote contracten en je creëert zo een topteam. Een topteam dat zo alle grote prijzen gaat winnen. Helaas pindakaas, zo werkt het niet. Parijs werd uitgeschakeld door Madrid in de achtste finales van de Champions League in 2022. Het jaar dat deze drie spelers samenspeelden.

Wat zijn de grootste fabels bij het bouwen van een topteam?

### 1. Het topteam komt vanzelf

Een topteam komt niet vanzelf. Je ziet het aan de grote voetbalclubs die alle vedettes opkopen die er maar zijn. Daarboven een toptrainer en 'klaar is Kees'. Zo werkt het dus echt niet.

Heel langzaam bouw je een dreamteam op. En de onderste laag van de piramide waarop je het topteam bouwt is vertrouwen. En vertrouwen kan je niet kopen.

### 2. Een praktijkmanager zal het probleem oplossen

We nemen een praktijkmanager aan dan is het probleem opgelost! Echter niets is minder waar. Een praktijkmanager in zijn of haar eentje is een schip zonder roer. De tandarts-leider moet de route aangeven. De tandarts stelt het doel.

De praktijkmanager wordt niet altijd door een tandarts ondersteund. De storende factor bij de uitvoering van het beleid is vaak de tandarts.

De tandarts is vaak niet sturend en niet consistent genoeg. Een praktijkmanager inhuren zal het probleem niet oplossen. De praktijkmanager in haar eentje gaat de praktijk niet redden.

Stel dat de manager op papier een zeer sterke persoonlijkheid is die haar lauweren in het bedrijfsleven verdiend heeft. Ook dan zijn er nog heel veel factoren die in de praktijk aan de stoelpoten zagen. En anders een 'Knabbel en Babel' om het laatste stukje door te knagen.

### 3. Volg een leiderschapscursus en het is klaar

Doe een leiderschapscursus en het team eet uit je hand. De managementcursus is echter nooit klaar. Je doet een cursus en daarna zal je voor de volle 100 procent gefocust moeten blijven. Alles staat of valt met de juiste communicatie.

Leidinggeven is loskomen van jouw eigen karakter. Je moet snappen dat een team een ijsberg is waarvan maar 10 procent boven water uitsteekt. In een praktijk gebeurt veel onder water.

Je zal jezelf scherp moeten houden. En de oude wet blijft natuurlijk gelden: Repetition is the mother of skill.

#### 4. Alle medewerkers omarmen het concept van het Dreamteam

Niet iedereen kan een gewaardeerd lid zijn van jouw dreamteam.

Pas op voor de IWAB-er. De “Ik Weet Alles Beter” medewerker. Laat je niet afleiden.

Geef jouw aandacht aan de goede medewerkers.

Herken de IWAB-ers en hun methodes. IWAB-ers voelen zich heerlijk in een omgeving met veel aandacht voor hun ‘Yes,but’.

Ze voelen zich dan fantastisch. Gebruik dan de magische woorden: “We kunnen haast niet zonder je maar we gaan het wel proberen.”

#### 5. Als het topteam klaar is dan is het werk gedaan

Eindelijk is het topteam klaar. Helaas hoeft slechts een nieuwe medewerker binnen het team te komen en de balans is weer weg. De groep valt weer terug in de fase van de groepsvorming.

Net als mensen doorlopen ook groepen een ontwikkeling. Bruce Tuckman heeft deze groepsontwikkeling gevat in vier stadia: forming, storming, norming en performing.

#### 6. Door micro-management zal het dreamteam ontstaan

De tandarts heeft zijn zaken goed op orde. Alles in scripts en werkplannen vastgelegd. De tandarts delegeert de taken en springt er té snel bovenop als het niet goed is.

Dit micro-managen van de tandarts leidt tot heel veel frustratie op de werkvloer. Je moet jouw team fouten kunnen laten maken.

Een van de belangrijkste zaken is dat de tandarts-leider zijn team niet in de weg staat.

Het doel moet duidelijk zijn. Het team stippelt zijn eigen weg uit en komt door bijstellen, vallen en opstaan, erachter wat de beste manier is.

Bedenk dat jij als leider ook nieuwe zaken implementeert die in eerste instantie maar voor 80 procent goed gaan. Die 20 procent die minder goed gaat, stel je bij, totdat het naar jouw wens is.

Geef het team ook de ruimte om dit te doen.

#### 7. ISO-certificatie leidt tot een dreamteam

Als alle scripts gereed staan en de ISO-certificatie is toegekend dan kan het team een topteam worden. De medewerkers weten waar het werkboek in de kast staat. Ze gaan direct aan de slag om het werkboek bij te houden en te verbeteren.

De medewerkers komen dagelijks met aanvullingen en zorgen ervoor dat het up to date blijft. Helaas niets is minder waar.

ISO-certificering is meestal top-down in de organisatie geregeld. Zeker als een gespecialiseerd ISO-certificatiebedrijf wordt ingehuurd. Eigenlijk staat alles al klaar en alleen de stippellijntjes behoeven te worden ingevuld.

Alles is beter dan niets, toch?

Wanneer het team erin slaagt om goede werkafspraken, rolverdelingen en gedeelde doelen te stellen begint pas het echte bouwen aan vertrouwen in de groep. Want: een afspraak is één ding, de afspraak nakomen is een tweede.

## Hoofstuk 4: De 7 succesgewoonten van een tandarts om een dreamteam te bouwen

Een tandarts-leider moet bijna zo wijs zijn als koning Salomon. Salomon was koning ongeveer 600 jaar v.C. Een van de verhalen die zijn wijsheid aantoont gaat zo:

Twee vrouwen van lichte zeden, die samen in een huis woonden hadden dezelfde nacht een zoon gekregen. Helaas was een van de baby's overleden. De ene vrouw had de baby bij de ander weggekaapt. Beide vrouwen eisten nu de levende zoon op. Ze vroegen Salomon om hulp. Het was moeilijk voor koning Salomon om aan te tonen wie de waarheid sprak.

Salomon stelde, in al zijn wijsheid, voor het levende kind in tweeën te hakken en ieder een helft te geven. De ene vrouw was bereid dat te aanvaarden, de andere zeeg ineem. Schreiend gaf ze aan dat ze het kind dan liever levend in de handen van de andere vrouw zag.

Salomon concludeerde dat deze vrouw de echte moeder was en gaf haar het levende kind.

### 1. Wees sterk en geïnteresseerd

Je gedraagt je als een leider. Je luistert naar het team, peilt de ideeën en vraagt naar een ieders mening. Je wikt en weegt, overdenkt alles en neemt daarna een beslissing. Het doel wordt beschreven en vastgelegd. Ook al is er tijdens de reis naar het doel tegenslag, je hebt je doel al bepaald.

Je kijkt, als het doel nog steeds klopt, niet van je richting af. Er zal tegenslag komen.

Zorg dat je zo snel mogelijk een eerste stap neemt naar het afgesproken doel. Dan ben je in ieder geval begonnen. En tijdens de reis naar het doel zullen er momenten zijn van bijsturing.

### 2. Wees aardig en blijf bij je principes

De tandarts is aardig en voorkomend naar zijn medewerkers. Hij laat iedereen in zijn of haar waarde. Je roddelt nooit. Je spreekt niet over andere medewerkers, alleen tegen de medewerker zelf.

Dit houdt in dat een medewerker best af en toe en plein public aangesproken mag worden op het gedrag dat jij als onaanvaardbaar ziet. Noem de medewerker wel bij naam. Indien je dat niet doet zal de betreffende medewerker de passende schoen niet altijd aantrekken. Het hele team weet meestal over wie je het hebt, alleen de betrokkene zelf vaak niet.

### 3. Wees direct en niet neerbuigend

Vertel duidelijk waarom je het bijvoorbeeld niet eens bent met bepaalde tatoeages en piercings. Echter, praat vanuit de rol van professional, als chef de clinique van een tandartspraktijk. Wat jij persoonlijk als mooi of niet mooi ervaart is niet belangrijk. Stop met het gebruik van insinuaties of onduidelijke toespelingen.

### 4. Wees bescheiden maar niet verlegen

Bescheidenheid is een prachtige eigenschap. Blijf daarnaast wel voor je mening staan. Vertel in alle rust wat je mening is en wat je te vertellen hebt. Steek van wal en heb oor voor de repliek van de medewerker. Je walst niemand plat.

### 5. Wees zelfverzekerd en niet arrogant

Zorg dat je er goed uitziet, draag een net tenue, een schone lach en geef aandacht aan jezelf. Je doet aan sport. Je zorgt goed voor je lichaam. Je kijkt mensen aan wanneer je tegen hen spreekt. Al deze zaken zorgen voor het geloof in jezelf om de dagelijkse gang van zaken en de toekomst vol vertrouwen tegemoet te treden.

Wees dus niet arrogant. Je kijkt niet neer op andere tandartsen of medewerkers en overschat je eigen prestaties niet. Je begrijpt dat het niet zo wereldschokkend is wat je doet.

### 6. Toon begrip en geef complimenten

Accepteer en begrijp dat anderen hun eigen opvattingen en percepties hebben die anders kunnen zijn dan die van jou.

En gaat iets goed, geef een compliment. Direct en specifiek.

Dat zal jouw stemming verhogen en zeker de stemming van de medewerker.

### 7. Wees empathisch

Zorg dat je het vermogen hebt om je in anderen te verplaatsen en in te leven. Je staat open voor de emoties, houding en motivatie van de medewerker en je begrijpt wat voor impact jouw handelen en gedrag kunnen hebben op de medewerkers in jouw praktijk.

### BONUS: 8. Maak winst

En bovenal zorg je dat je winst maakt zodat jouw praktijk kan bloeien. Geef jezelf een dusdanige management fee om jezelf en bovenal jouw familie of gezin het leven te geven waar ze blij van worden.

## Hoofdstuk 5: De ~~realiteit~~ bij het bouwen van een

De aap zit lekker te werken in zijn praktijk op de eerste etage. Hij kijkt naar buiten en ziet in het water voor de praktijk iemand verdrinken. Zoals het een goede zorgverlener betaamt, legt de aap de boor opzij, sprint naar de waterkant en springt het water in.

Als hij bij het slachtoffer is, pakt hij deze vast en zwemt met de drenkeling naar de kant. Daarna legt hij het arme slachtoffer te drogen in het zonnetje. "Mooi ik zie dat je gelukkig alweer ademt", zegt de aap blij. Terwijl hij voldaan kijkt naar de naar lucht happende vis.

### 1. Denken dat alleen je team hoeft te veranderen

Het gedrag veranderen van jezelf en jouw team. Een delicaat proces. Wat te doen met een energielek? En wat als het team als een Ferrari in de hoogste versnelling door de bocht wil?

Als jij in je eentje het lek wil stoppen of het team niet uit de bocht wil laten vliegen, denk dan vooral ook aan je eigen verandering. Anders wordt het trekken aan een dood paard. Jij bent ook een teamlid. Dus net zoals de andere medewerkers moet ook jij, de tandarts, veranderen.

### 2. Denken dat veranderen ooit stopt

Veranderen is aan de orde van de dag. Of het nu gaat om het zo efficiënt mogelijk laten functioneren van de praktijk, de aanschaf van nieuw tandheelkundig materiaal of het verbeteren van de samenwerking binnen het team.

In essentie gaat het erom dat je van de huidige, ongewenste situatie naar de nieuwe, gewenste situatie komt. Dat proces stopt nooit.

Al is het alleen maar om de praktijk van Good naar Great te laten gaan.

### 3. Denken dat weerstand van een team onwil is

De chef ziet weerstand vaak als onwil. Vaak ziet de leidinggevende tandarts de weerstand bij assistentes als een 'niet willen'. Maar weerstand kan als een teken van betrokkenheid gezien worden. Het zijn juist deze medewerkers van de praktijk die zich zorgen maken over de huidige situatie. Ze willen graag meewerken om een nieuwe betere situatie te creëren.

### 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden

Het is anders. Veranderen zit in ons bloed. Zonder verandering zouden we nog steeds jagers en verzamelaars zijn en in tenten wonen. Als je niet verandert als tandartspraktijk is het over. Stilstaan is achteruitgang.

In de tandartspraktijk lijkt het dat veranderingen moeizaam verlopen terwijl het juist gelegenheden zijn om nieuwe en bijzondere kwaliteiten bij het team te ontdekken en te ontwikkelen. Het team wordt immers uitgedaagd om buiten het werk aan de stoel een bijdrage aan de change te geven.

Door alle leden van de tandartspraktijk te betrekken bij de gewenste verandering ontstaan er meer en betere ideeën over hoe het werk beter, makkelijker, sneller of veiliger kan.

### 5. Denken dat je uitgestudeerd bent na je studie

Tegenwoordig studeren de studenten Tandheelkunde af met weinig klinische vaardigheden. Niet omdat ze onhandig zijn, maar doordat ze niet veel aan patiënten begeleiding hebben kunnen doen.

De universiteit verleidt te weinig patiënten om de behandeling door een student op de universitaire kliniek te laten doen.

Als je klaar bent moet je aan de bak. Niet alleen in het veld als tandarts maar ook als cursist om jezelf te blijven bijscholen.

Pas na acht tot tien jaar ontstaat het grote inzicht in dé tandheelkunde.

Daarnaast is het managen van de praktijk niet uitgebreid onderwezen tijdens de opleiding. Na het behalen van het tandartsdiploma zou de focus eigenlijk meer op bedrijfsmatige studies gericht moeten zijn dan op de vakinhoudelijke bijscholing.

Dit is ook de reden dat ik collegae begeleid als Tandarts Business Mentor indien ze minstens acht jaar tandarts zijn. Ook hier geldt natuurlijk 'Firm in principle, flexibel in procedure.'

Want de een is al na drie jaar aan een transitie toe en een ander pas na vijftien jaar.

### 6. Jezelf beter vinden dan andere teamleden

De tandartsen moeten de inspirators zijn voor het team en zich niet beter voelen.

De mondhygiënist en preventie-assistent zijn inspirators voor elkaar en voor de patiënt.

Iedereen werkt op voet van gelijkwaardigheid met elkaar.

Iedereen heeft dezelfde richtlijnen.

Voor de tandartsleider is het vaak moeilijk te schakelen tussen de managementfunctie en in het veld werken aan de stoel.

'Walk your talk.' Ook jij bent op tijd. Ook jij zegt elke patiënt gedag in de wachtkamer.

### 7. Denken dat je jouw werk en privé gescheiden kan houden

Thuis beïnvloedt werk en omgekeerd. Dat geldt voor het team en ook voor de tandarts zelf.

Als mensen op hun werk niet het onderste uit de kan halen qua kennis dan ontstaat er een bore-out.

Als je jouw boterham verdient met eenvoudige vullingen, controles, sealing en tandsteen verwijderen en jezelf geen uitdagingen geeft, ligt de bore-out op de loer.

Zonder uitdaging, geen ontwikkeling en groei.

## Hoofstuk 6: De 7 tools voor het bouwen van een dreamteam

---

*"I'm obsessed with the form of a toolbox. The idea of a portable kit that has everything you might need ignites something inside me. It's like Batman's utility belt." Adam Savage*

---

**Ik wacht op de loodgieter. Er is een lekkage aan de verwarmingsketel. Het stelt me gerust wanneer de loodgieter binnenkomt met zijn koffertje. Hij bekijkt het probleem en knikt. Dit gaan we oplossen, zegt hij. Altijd fijn als iemand in het meervoud tegen je praat.**

De plumber haalt het gereedschap uit zijn koffertje dat hij denkt nodig te hebben. Begint en eindigt met de klus door slechts eenmaal een stuk gereedschap in zijn hand te nemen. Geen handeling te veel. Voordat je het weet is de klus geklaard.

Onbewust bekwaam heeft hij mij aan een les herinnerd. Een les die ik van kaakchirurg dr. Hans van de Akker leerde. "Neem liever maar één keer een instrument in je handen." Dat geeft rust bij de patiënt, bij jouw assistent en bovenal bij jezelf.

De toolbox. Denk eens aan jouw eigen gereedschapskist. Wat zit er allemaal in? Alle kennis die je in de loop der jaren hebt verzameld! Door cursussen te volgen, slimme apps te gebruiken en natuurlijk door je levenservaring.

### 1. Oortjes

Maak volledig gebruik van je senior-assistenten in de praktijk. Ze zijn jouw oortjes. Ze horen en weten wat er speelt. Jouw seniors weten wat jij belangrijk vindt en ze zijn loyaal. Zij snappen jouw missie en visie. Vergeet nooit te vertellen dat je hen waardeert!

### 2. De piramide

Goed draaiende teams in de tandartspraktijk ontstaan niet zomaar. Daar is kennis, ervaring en leiderschap voor nodig. Lencioni's teampiramide kan in verschillende situaties als hulpmiddel worden ingezet. Maar ook het bewustzijn dat ieder teamlid, mondhygiënist, baliemedewerker, tandarts en tandartsassistent zijn of haar eigen rol speelt.

Ieder heeft een eigen verantwoordelijkheid om een zinvolle bijdrage te leveren aan het team en de resultaten die het team moet leveren om de patiënten tevreden te stellen. En natuurlijk ook om de praktijk als geheel verder te helpen.

Een team begint en verandert vaak in de loop van de tijd. Verandering omdat er personele wisselingen zijn of omdat de doelstelling wijzigt, bijvoorbeeld als de praktijk verder gaat specialiseren in orthodontie of implantologie. Een team effectief, efficiënt en blij maken is dus een ding, maar dit zo houden vereist ook een grote inspanning.

### 3. Agenda

De agenda is de levensader van de praktijk. De agenda is een levend organisme. Jouw agendaplanning beslist over het leven en de dood van jouw praktijk. Jouw agenda's gaan over de ultieme bezetting. Er dient gepland te worden voor productie.

Elke dag weet je tevoren wat de productie zal zijn. Elke dag opnieuw, elke dag even hoog. Hierdoor is de dag in evenwicht en kabbelt alles in een flow verder.

Zonder een agenda die goed inspeelt op wat er verwacht wordt van de medewerkers zal er chaos heersen aan de balie, in de behandelkamers en in de hoofden van alle teamleden.

### 4. De klantreis

Branding van een merk of product is zeker niet alleen voor grote bedrijven zoals Coca-Cola en Nike.

De tandarts en zijn medewerkers zijn de helden. De branding bestaat uit alles wat de patiënt tegenkomt in zijn klantreis binnen en buiten de praktijk.

Voor de bevolking van Nederland, onze patiënten, zijn alle tandartsen gewoon allemaal opgeleid aan de universiteit. Alle tandartsen zijn in hun vaardigheid gelijk. Als tandarts ben je niet onderscheidend. Je concurrent heeft hetzelfde kernproduct als jij.

En de patiënt zelf vindt dat hij altijd bij de beste tandarts van Nederland zit. Anders zat de patiënt wel bij een andere tandarts. Alleen jouw brand is dat wat jou van de concurrent en collegae onderscheidt.

Hoe denkt het publiek over jouw praktijk en over jouw diensten?

Wat doe je met jouw dienstverlening en hoe ervaart de klant dat?

En ook hoe ervaart jouw team de branding van hun praktijk?

Binnen jouw brand, breng jij tot uiting wat jij belangrijk vindt. Zeker in de directe patiëntcontacten kan je zien of het team off-brand of on-brand is.

Mensen vereenzelvigen zich met een **brand** of een merk.

Vind je dit onzin? Welke praktijken doen aan branding? Ik verwacht dat de vijftien procent meest productieve praktijken aan branding doet.

En als je het een dom idee vindt, je praktijk branden, ga ervan uit dat je als praktijk achterloopt.

Het mooie is wel, je kan het in een heartbeat veranderen. Je kan vandaag gewoon beginnen met jouw praktijk on-brand te laten functioneren.

### 5. De slingers

Zorg voor de personeel dag, ook wel 'de dag uit' genoemd. Maar vier ook andere feestjes: Kerst, Pasen, een examen, een verjaardag, het jubileum. Hiermee vergroot je de saamhorigheid.

## 6. Huishoudelijk reglement

Het huishoudelijke reglement kan een speelse manier zijn om de zaken waar medewerkers zich mogelijk aan elkaar storen vast te leggen. Dus niet het W.I.P-rapport en K.E.W.-dossier maar de gewone zaken.

En het laten opstellen moet niet door het management maar door de teamleden zelf gedaan worden.

Denk aan gelnagels, tatoeages, overmatig gebruik van make-up, parfum, haardracht, telefoongebruik, opruimen kantine, te laat komen, te vroeg weggaan en weggaan zonder mee te helpen andere kamers op te ruimen.

## 7. Kleine eenheden.

Functioneer in kleine eenheden. Wat mijn voorbeelden Tom Peters, Ricardo Semler en Eckhart Wintzen hebben beschreven, is niet bepaald 'nieuw' te noemen. Ondanks dat het jongste boek al vijftientig jaar oud is, is er nog veel te leren van wat ze beschreven hebben. Er zijn namelijk nog maar weinig organisaties die het zich eigen hebben gemaakt.

Alle drie de schrijvers geven een aantal eigenschappen van wat Tom Peters omschrijft als 'excellente organisaties'. Vertrouwen hebben in je medewerkers lijkt vanzelfsprekend, maar komt in de realiteit vaak neer op 'vertrouwen binnen vastgelegde lijntjes'. Laat het gaan.

Ricardo Semler liet zijn medewerkers zelf hun salaris bepalen, liet medewerkers zelf hun leidinggevende selecteren en liet medewerkers zelf bepalen wat de meest efficiënte manier van werken was.

Leidinggeven komt neer op coaching en zoals Eckhart Wintzen het zegt: "Een coach mag niet aan de bal zitten".

## Hoofstuk 7: De 7 leiderschapseigenschappen voor het bouwen van een dreamteam

**Verandering en zich aanpassen zijn aan de orde van de dag in de tandartspraktijk. Of het nu gaat om het zo efficiënt mogelijk laten functioneren van de praktijk, een nieuw endo-vulsysteem of het verbeteren van de samenwerking binnen het team. Verandering en aanpassing zijn nodig.**

In essentie gaat het erom dat je van de huidige, ongewenste situatie naar de nieuwe, gewenste situatie komt. Tijdens deze transitie maken wij tandartsen veel fouten.

Wat is het laaghangend fruit om als tandarts-leider snel verbetering in de situatie aan te brengen en de basis voor een dreamteam te leggen?

### 1. De tandarts blijft zich ontwikkelen

De chef de clinique, de eerste onder gelijken, tandarts-eigenaar hierna te noemen de tandarts, zorgt dat hij/zij na zijn studie gevormd wordt door bijscholing. Niet alleen op het gebied van de tandheelkunde maar ook op de gebieden zoals body fitness, spiritualiteit, leiderschap, teambuilding en financiële planning.

Al deze zaken zorgen voor dat de tandarts als inspirator en voorbeeld van het team gezien wordt.

### 2. De tandarts loopt niet in de weg

De tandarts maakt een stap opzij als het team goed draait. De richting en het doel zijn duidelijk voor ieder teamlid. De praktijkmanager bewaakt het proces en de tandarts-leider gaat verder met zijn ding, het ontwikkelen en bewaken van de visie en de missie.

### 3. De tandarts zorgt voor vertrouwen

Patrick Lencioni heeft, zoals eerder al vermeld, een prachtig piramidemodel ontwikkeld met vertrouwen als basis. Vertrouwen ontstaat pas als ook de leider zich kwetsbaar opstelt en niet onfeilbaarheid pretendeert. En bovenal nooit negatief praat over een teamlid waar het teamlid niet bij is.

### 4. De tandarts werkt aan zijn belemmerende overtuigingen

Ook jij als leider hebt veel belemmerde overtuigingen meegekregen in jouw leven. Voor het overleven in de natuur zijn een aantal daarvan zeer belangrijk. Echter, sociaal gezien niet altijd handig.

Op dit punt werk je als leider om die belemmerde overtuigingen inzichtelijk te maken voor jezelf. Als het echt voor jou blinde vlekken zijn, probeer ze dan te laten verdwijnen door bijvoorbeeld therapie. Een leider die niet gekweld wordt door onverwerkte zaken uit het verleden kan zijn team makkelijker inspireren.

### 5. De tandarts heeft de financiën op orde

De leider heeft zijn eigen financiën op orde. Van de zaak maar zekere ook privé. De tandarts hoeft de geldproblemen niet mee naar huis te nemen maar ook omgekeerd is dit belangrijk.

### 6. De tandarts zorgt dat er privé rust heerst

De leider heeft de zaak relationeel op orde in de privé-situatie. Als dit niet zo is, is dit een groot energielek. Dit energielek kan het normale tandheelkundige werk maar ook het werk als chef de clinique in de weg zitten.

### 7. De tandarts gedraagt zich als “Onze ouwe”

De leider gedraagt zich als ‘onze ouwe’. Zoals dat in militaire dienst genoemd werd. Een ervaren officier de een luisterend oor heeft en goed door heeft wat in zijn peloton speelt. Een leider bij wie je te rade kan gaan.

## Dank jullie wel.

Dank voor het lezen van dit E-book.

Vergeet niet, de belangrijkste vervolgstap is actie..

Bedenk wat de kleinst mogelijk stap is om jouw dreamteam te formeren.

Implementeer deze kleine stap zo snel mogelijk.

Een vliegwiel op gang brengen kost energie.

Maar zodra een vliegwiel op gang gekomen is, wordt het steeds moeilijker het vliegwiel af te remmen. Het proces gaat dan door.

Elke dag een procent beter. Dat is na een van het jaar meer dan 400 procent beter.

Dit noemde Einstein het achtste wereldwonder. Cumulatief. Het effect van rente op rente.

Daarom wacht niet, start nu.

Wil je meer weten over teambuilding en de logistiek van een tandartspraktijk?

-Luister naar de podcast “De tandarts podcast” op [Spotify](#) of [Apple-podcast](#)

-Kijk op [Linkdin](#) onder mijn naam Ron Steenkist

-Of bezoek de website van de [Tandarts Business Mentor](#).

Nogmaals dank en succes met ~~het implementeren.~~

Heb je een vraag of vond je het leuk om dit E-boek te lezen laat het mij dan weten.

E-mail: [info@tandartsbusinessmentor.nl](mailto:info@tandartsbusinessmentor.nl)