

artex

Competentieontwikkeling bij Artex

Naam student: Eva van den Meulenhof

Studentnummer: 2444240

Stagebedrijf: Artex

Stagebegeleider: Petra Loonen - Reumers

Coach: Beatriz Roman - Garcia

Klas: HRME4G

Datum: 16-1-2018





Competentieontwikkeling bij Artex

De rollen binnen Artex en hoe deze in competenties gedefinieerd worden

Door Eva van den Meulenhof

Studente Human Resource Management te Fontys Hogescholen

Afstudeerstagiaire bij Artex te Aarle-Rixtel

Managementsamenvatting

De aanleiding voor dit praktijkonderzoek is tweeledig en bevat zowel de wens van Artex te voldoen aan de ISO 9001-2015 normering, alsmede de wens het gebruik van competenties te implementeren in een nieuwe vorm van gespreksvoering waarmee ingespeeld kan worden op de ontwikkeling van werknemers.

De vraag die binnen dit onderzoek centraal staat is: 'Welke rollen zien leidinggevenden binnen Artex en hoe worden deze binnen competenties gedefinieerd?'. Hierbij is de doelstelling om rollen vast te stellen in overleg met de leidinggevenden, en per rol drie competenties te koppelen.

Gestrekt over de periode van augustus tot en met januari is middels gebruik van een rollenformulier waarin leidinggevenden al schriftelijk diens rollen konden formuleren, en daaropvolgende diepte-interviews tot een set resultaten gekomen welke gediend hebben als fundament voor de conclusie.

De resultaten geven weer welke rollen aanwezig zijn op de afdelingen van de leidinggevenden en welke competenties hieraan gekoppeld worden. Tevens wordt weergegeven welke kennis, vaardigheden en houding hierbij horen en welke rollen leidinggevenden nog zien ontstaan in de toekomst.

Met behulp van deze resultaten is geconcludeerd welke rollen leidinggevenden zien binnen Artex en welke competenties gekoppeld zijn, alsmede welke interessante en aanvullende resultaten en conclusies zich om deze rollen, competenties en het opstellen hiervan voordoen.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat ik in de periode van augustus 2017 tot januari 2018 in opdracht van en in overeenstemming met Artex heb mogen bewerkstelligen.

Graag wil ik de volgende partijen bedanken voor hun steun en bijdragen aan dit rapport:

Beatriz Roman – Garcia voor de begeleiding en feedback die zij gedurende dit proces heeft gegeven.

Petra Loonen – Reumers en Dorith van Delft voor de ondersteuning, informatie en uitdaging die zij gefaciliteerd hebben gedurende dit onderzoek.

De leidinggevendenden en managers bij Artex die zich beschikbaar gesteld hebben voor vragen, interviews en overleg.

Mijn familie en vriend voor hun steun, motivatie en kritische blik maar ook vooral voor de rust die ze mij brengen.

Mijn studiegenoten, met wie ik dit proces vrijelijk heb kunnen delen en wie hierin een frisse, eerlijke blik hebben geboden.

Eva van den Meulenhof
Helmond, januari 2018

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	7
2. Theoretisch kader.....	12
2.1. Competentieontwikkeling.....	12
2.2. Competenties.....	13
2.3. Kerncompetenties.....	16
2.4. (Functie)rollen.....	17
2.5. Kennis, vaardigheden en houding.....	17
2.6. Robotisering en automatisering.....	19
3. Conceptueel model.....	20
4. Methodische verantwoording.....	21
4.1. Type onderzoek.....	21
4.2. Procedure en respondenten.....	21
4.3. Meetinstrumenten.....	22
4.4. Analyses.....	23
5. Resultaten.....	24
5.1. Rollen.....	24
5.2. Kennis, vaardigheden, houding.....	24
5.3. Competenties.....	25
5.4. Huidige rollen met kennis, vaardigheden, houding & competenties.....	26
5.5. Nieuwe rollen.....	34
6. Conclusie.....	36
6.1. Welke rollen zien leidinggevenden binnen Artex en hoe worden deze in competenties gedefinieerd?.....	36
6.2. Deelvragen.....	36
6.2.1. Welke rollen zien leidinggevenden nu binnen Artex?.....	36
6.2.2. Welke kennis, vaardigheden en houding koppelen leidinggevenden aan de aanwezige rollen?.....	37
6.2.3. Welke competenties koppelen leidinggevenden aan de aanwezige rollen?.....	37
6.2.4. Welke rollen zien leidinggevenden nog ontstaan binnen Artex?.....	37
7. Discussie.....	38
Literatuurlijst.....	40
Bijlagen.....	42
Invulformulier rollen.....	42
Topiclijst.....	54
Competentiewoordenboek.....	56

Codeboom	58
Transripten.....	59

1. Inleiding

Als men de Dikke van Dale openslaat en op zoek gaat naar het begrip competentieontwikkeling, staat hier geen definitie. De regel gaat simpelweg van competentiegericht naar competitie. Er is in het doorsnee Nederlandse woordenboek dus geen eenduidige, simpele definitie te vinden voor dit begrip.

Competentieontwikkeling is een breed belicht onderwerp waar vele organisaties een eigen betekenis en invulling aan ontleen. In de vele naslagwerken zijn verscheidene vormen te vinden met elk hun eigen successen en mislukkingen.

Voor dit onderzoek zijn het faciliteren van mogelijkheden in werk en gespreksvoering om ontwikkeling en eigen regie te stimuleren en behouden terugkerende elementen in het creëren van een omgeving waarin competentieontwikkeling en talentmanagement een verweven relatie met het werk hebben. Onderstaande bron onderstreept het belang hiervan.

Onderzoek van van Loo, de Grip en Lintjens (2007) wijst uit dat 80% van de technische bedrijven die onderzocht zijn zich in de volgende jaren wilden gaan inzetten op het bevorderen van inzet van het personeel. Hierbij wilde 86% hierop inspelen door middel van functioneringsgesprekken, meer dan 50% door middel van beoordelingsgesprekken, en meer dan 30% middels scholingsgesprekken. Van de onderzochte bedrijven wilde 1/3^e met een persoonlijk ontwikkelplan (POP) gaan werken, 30% wil met een competentie- en vaardighedenmatrix gaan werken en bijna 20% met een competentie-managementsysteem. Dit geeft aan dat een aanzienlijk onderdeel van de technische bedrijven in 2007 al bezig was met een toekomst waarin competentieontwikkeling een rol speelt, en het belang van competentieontwikkeling voor een organisatie aanstipt.

Bij het inspelen op de inzetbaarheid van werknemers, de gespreksvoering en eigen ontwikkeling speelt het ontwikkelen van competenties een zeer belangrijke rol.

Context praktijkonderzoek

Uit vooronderzoek blijkt dat Artex veel waarde hecht aan het voldoen aan de ISO 9001-2015 norm.

International Organization for Standardization (2009), een internationale organisatie om standaarden vast te stellen voor organisaties over de hele wereld, stelt dat er met betrekking tot competenties voldaan moet worden aan de volgende norm:

- a) Er moet vastgesteld zijn aan welke competenties een werknemer van de organisatie moet voldoen, welke van invloed zijn op de prestaties met betrekking tot milieu en de mogelijkheid te voldoen aan diens verplichtingen aangaande het kwaliteitsmanagementsysteem.
- b) Er moet garantie zijn dat werknemers competent genoeg zijn. Dit moet bewezen kunnen worden door middel van passende vooropleiding, ervaring en training.
- c) Er moet waar nodig actie ondernomen worden om de benodigde competenties te verwerven en de ondernomen acties te evalueren op effectiviteit.
- d) Bewijzen dat de competentie aanwezig door middel van adequate vastgelegde informatie.

Om competenties te kunnen vaststellen moet men eerst weten hoe competenties in elkaar zitten, hoe competenties geformuleerd worden en van welke competenties sprake is.

Daarnaast blijkt uit voor onderzoek dat het voor Artex van belang is om de ontwikkeling van werknemers (en daarbij de duurzame inzetbaarheid) op de lange termijn te stimuleren. Een van de ambities van Artex op de lange termijn is om het functioneringsgesprek om te vormen tot een gesprek waar het bezit, behoud en de ontwikkelingsmogelijkheden van competenties duidelijk in terug te vinden zijn.

In dit gesprek willen zij met vooraf vastgestelde rollen en competenties analyseren welk niveau dat de werknemer voor diens functie- of rol-specifieke competenties moet bezitten en het niveau dat de werknemer daadwerkelijk bezit. Vanuit hier kan het ontwikkelproces vormgegeven worden. Om hier te komen zullen eerst de rollen en competenties geformuleerd moeten worden, wat de kwestie is die door dit onderzoek belicht zal worden.

De wens van HRM, welke in het vooronderzoek is besproken, is om voor de werknemers een aantal competenties te hebben die in een coachgesprek behandeld kunnen worden. Om te proberen deze wens te vervullen is besloten om de productieafdeling in een aantal rollen met kennis, vaardigheden, houding en bijbehorende competenties te verdelen. Deze rollen kunnen met elkaar overlappen en competenties delen. Het is om deze reden van belang onderzoek uit te voeren binnen de organisatie om te ontdekken op welke manier de leidinggevenden rollen en diens competenties zien en definiëren. Zo kan potentieel vastgesteld worden of de wens van Artex een realistische en haalbare mogelijkheid is.

Met het grote geheel hebben in kwestie alle partijen te maken. Echter zijn met dit onderzoek de volgende partijen gemoeid:

- De onderzoeker
- De afdeling HRM; omdat dit onderzoek deel van een HRM-project is.
- De leidinggevenden van de productieteams en diens managers; zij zullen assistentie verlenen bij het formuleren en definiëren van de rollen.
- Het MT en OR; zij zullen hun akkoord verlenen en benodigd draagvlak creëren.

De uitvoer van dit onderzoek is noodzakelijk om de eerste stap te zetten naar een toekomst met competentieontwikkeling. Het is zaak eerst draagvlak te creëren in de voorgenoemde betrokken partijen en in samenspraak met deze partijen rollen en competenties te formuleren.

De te onderzoeken kwestie van rollen en competenties is niet per definitie een probleem, het is een poging tot het vinden van een manier waarmee in de toekomst problemen met het behouden en ontwikkelen van competenties gemanaged en idealiter voorkomen kunnen worden.

Op de lange termijn zal de gehele organisatie betrokken worden in het proces van het opstellen van rollen en competenties. Echter zal voor de duur van dit onderzoek gebruik gemaakt worden van een pilotgroep die bestaat uit de afdelingen in de productieomgeving. De functies op kantoor worden in deze context dus buiten beschouwing gelaten.

Specifiek gezien zal met behulp van de expertise van de leidinggevendenden onderzocht worden welke rollen aanwezig zijn op de afdelingen in de productieomgeving. Zo zal ter sprake komen welke kennis, vaardigheden en houding voor deze rollen van uiterst belang zijn. Daarna kan onderzocht worden welke competenties hieraan gekoppeld kunnen worden voor Artex.

Voor de volledigheid wordt vermeld dat hoewel de respondenten binnen dit onderzoek als leidinggevendenden benoemd worden, zij binnen de organisatie ook wel teamleider genoemd worden.

Artex

Het in 1947 opgerichte Artex is inmiddels een bekend gezicht in Aarle-Rixtel. Wat in 1990 onderdeel geworden is van Hunter Douglas blijft zich ontwikkelen en naam maken in het buitenland.

Artex baseert haar fundament en kern van medewerkers op de volgende drie kerncompetenties:

1. Collegialiteit
2. Professionaliteit
3. Klantgerichtheid

Het is zaak dat elke werknemer die hier binnenkomt bij voorbaat al voldoet aan deze kerncompetenties, welke de basis zijn van wat Artex de klant wil bieden.

Missie

De missie waar Artex zich sterk voor maakt is het bieden van betrouwbaar textiel dat bijdraagt aan het behalen van een hoog comfort in de leefomgeving en daarbij lang meegaat.

Praktijkdoel

Het praktijkdoel van dit onderzoek centreert zich rondom het concreet formuleren van rollen en bijbehorende competenties, welke gebruikt kunnen worden om medewerkers ontwikkelmogelijkheden en praktische doelstellingen te bieden in hun functie en de uitvoering hiervan.

Kennisdoel

Het kennisdoel van dit onderzoek centreert zich rondom het verkrijgen van inzicht in de rollen binnen de productie en hoe hier invulling aan gegeven kan worden met behulp van competenties. Deze rollen en invulling met behulp van competenties kunnen als basis voor het praktijkdoel gebruikt worden.

Hoofd- en deelvragen

Om zo effectief mogelijk invulling te kunnen geven aan het praktijkdoel en het kennisdoel is de volgende hoofdvraag geformuleerd: 'Welke rollen zien leidinggevenden binnen Artex en hoe worden deze in competenties gedefinieerd?'.

Deze hoofdvraag zal verder uitgediept en ingevuld worden in de deelvragen. Om het kennisdoel te behalen, de hoofdvraag te kunnen beantwoorden en daarbij ook een stukje invulling te kunnen geven aan het praktijkdoel zijn een aantal deelvragen opgesteld.

De hoofdvraag is op te delen in 4 deelvragen, welke samen een dekkend en bruikbaar antwoord zullen geven op de hoofdvraag.

De eerste deelvraag sluit dan ook aan op het eerste gedeelte van de hoofdvraag in de huidige situatie, namelijk de vraag welke rollen leidinggevenden op dit moment zien binnen Artex. De formulering is dan ook simpel:

1. Welke rollen zien leidinggevenden nu binnen Artex?

Gedefinieerd wordt in deze zin gezien als: De kennis, vaardigheden en houding die bij een rol horen:

2. Welke kennis, vaardigheden en houding koppelen leidinggevenden aan de aanwezige rollen?

Met behulp van de kennis, vaardigheden en houding kunnen de competenties gekoppeld worden in deelvraag 3:

3. Welke competenties koppelen leidinggevenden aan de aanwezige rollen?

Om niets over het hoofd te zien in de formulering en definiëring van de rollen, en eventuele ontwikkelingen die leidinggevenden zien en de invloed daarvan mee te nemen wordt in deelvraag 4 nog doorgepakt op welke rollen leidinggevenden nog zien ontstaan in de toekomst:

4. Welke rollen zien leidinggevenden nog ontstaan binnen Artex?

Leeswijzer

Inleiding: Inleidende tekst voor de context en achtergrond van het onderzoek naar competenties

Theoretisch kader: De theoretische onderbouwing van het onderzoek. Hierin komen competentie management, (kern)competenties, (functie)rollen, kennis, vaardigheid, houding en robotisering en automatisering aan bod.

Conceptueel model: Een duidelijke en beknopte omschrijving van de verhoudingen en hoofdlijnen in de hoofdvraag en deelvragen.

Methodische verantwoording: Overzichtelijke weergave van de algemene achtergrond- en basisgegevens van het onderzoek. Hierin wordt toegelicht hoe en op welke manier dit onderzoek uitgevoerd is.

Resultaten: Een overzicht van de resultaten welke voortkomen uit het ingevulde rollenformulier en de daaropvolgende interviews.

Conclusie: Met behulp van de verzamelde resultaten wordt geconcludeerd welke rollen bepaald zijn. Daarnaast wordt geconcludeerd welke kennis, vaardigheden houding en uiteindelijk competenties van toepassing zijn voor deze rollen. Het hoofdstuk wordt afgerond met de rollen die leidinggevend in de toekomst nog zien ontstaan. Tevens worden conclusies getrokken over totstandkoming van de rollen, kennis, vaardigheden, houding, competenties en nieuwe rollen.

Discussie: De reflectie over de inhoud en totstandkoming van het onderzoek, diens sterktes, zwaktes, innovatieve waarde en adviezen voor de toekomst.

Literatuurlijst: In de literatuurlijst staan de bronnen, welke bestaan uit o.a. verscheidene boeken en rapporten met betrekking tot dit onderwerp. Deze bronnen vormen het wetenschappelijk fundament van dit onderzoek.

Bijlagen: In de bijlagen zijn de volgende documenten terug te vinden:

- Rollenformulier (zowel blanco als ingevuld)
- Topiclijst (eerste versie)
- Topiclijst (tweede versie)
- Competentiewoordenboek
- Codeboom
- Transcript 1 t/m 7

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt de belangrijkste informatie over competentieontwikkeling aan bod. Hier zullen competentieontwikkeling, (kern)competenties, rollen, kennis, vaardigheden, houding en robotisering en automatisering verder uitgediept worden.

2.1. Competentieontwikkeling

Volgens de Vas et al (2011) is competentieontwikkeling gebaseerd op de activiteiten en bezigheden van de organisatie en werknemers met als doel het behouden en verbeteren van competenties die van invloed zijn op de functionaliteit, carrière en het leren van werknemers.

De hoedanigheid waarin individuele werknemers deelnemen in initiatieven die te maken hebben met competentieontwikkeling, refereert naar op welke manier zij hun competenties ontwikkelen door middel van activiteiten waarin voorzien wordt door de organisatie. De steun die werknemers ervaren om zich te ontwikkelen draagt bij het verbeteren van de kennis en vaardigheden van in hun werkveld.

Volgens Mulder (2001) kan competentie-denken en in het geval van Artex, competentieontwikkeling, ertoe leiden dat de volgende functies binnen de organisatie ingevuld kunnen worden:

Richting geven

Mulder (2001) geeft aan dat het gebruik van competenties bij kan dragen aan de ontwikkeling van de organisatie en diens werknemers. Het gewenste richting van de ontwikkeling kan met behulp van competentieprofielen en kerncompetenties beter geïdentificeerd worden.

Communicatie

Tevens is het gebruik van competenties volgens Mulder (2001) een instrument voor de communicatie. Competenties zijn een manier om de communicatie van verwachtingen en doelen te faciliteren binnen de organisatie. Door gebruik te maken van competenties en deze te gebruiken als communicatiemiddel kunnen werknemers doelgericht werken aan hun ontwikkeling omdat de verwachtingen en eisen voor een functie duidelijker zijn.

Verticale afstemming

Mulder (2001) geeft aan dat het gebruik van competenties bij kan dragen aan het managen van verwachtingen. Zo kan de koppeling tussen de middelen van personeelsbeleid en de verwachtingen omtrent het beleid van de organisatie beter en duidelijker vastgelegd worden. Hierin kunnen kerncompetenties bijdragen aan het sturen van de processen in personeelsbeleid wanneer deze duidelijk geformuleerd worden.

Horizontale afstemming

Mulder (2001) geeft aan dat het gebruik van competenties bij kan dragen aan het synchroniseren van de middelen en instrumenten van personeelsbeleid. Hierin kunnen selectie, plaatsing, beloning, beoordeling en ontwikkeling worden gesynchroniseerd en vormgegeven.

Dynamisering

Volgens Mulder (2001) maken verschillende vormen van innovatie het noodzakelijk constant te blijven leren. Denk hierbij aan innovatie in producten, arbeid, technologie en productieprocessen. Door te werken met competenties kan de ontwikkeling van personeel makkelijker geïmplementeerd worden. Dit voorkomt ook dat functies gewijzigd moeten worden, omdat de rollen en competenties die daarbij horen het gedeelte vormen dat dynamisch is en verandert.

Ontwikkeling

Dit is volgens Mulder (2001) het opstellen van beleid met betrekking tot ontwikkeling

Employability

Met behulp van competentieprofielen en -beoordeling kunnen volgens Mulder (2001) afspraken gemaakt worden met betrekking tot competentieontwikkeling en eventuele leertrajecten.

Performance improvement

Dit is volgens Mulder (2001) het bespreken van de ontwikkeling van gewenst gedrag dat mogelijk gemaakt wordt.

Volgens Pool en van der Bijl (2002) is het voor een organisatie belangrijk niet meer dan vier kerncompetenties vast te stellen, zo maakt een organisatie het haalbaar voor werknemers zich in deze kerncompetenties te kunnen ontwikkelen. Dit is voor Artex geen probleem, zoals hieronder besproken zal worden hebben zij namelijk voor drie kerncompetenties gekozen. Zij stellen tevens dat het voor een organisatie van belang is niet meer dan zeven rolgerichte competenties te kiezen. Artex heeft gekozen om net zoals bij de kerncompetenties gebruik te maken van drie rolgerichte competenties. Dan zouden er volgens de theorie van Pool en van der Bijl nog maximaal vier competenties toegevoegd mogen worden.

Met betrekking tot competentieontwikkeling komen geen conflicterende waarden voor. Er zijn enkele afwijkende meningen en constatering maar deze zijn niet tegenstrijdig. Integendeel, hier is eerder sprake van een selectie auteurs die elkaar aanvullen. Een interessant stuk informatie is daarbij wel de toevoeging van Pool en van der Bijl (2002), welke stellen dat het voor de organisatie van belang is bij het opstellen van de competenties maximaal 3 kerncompetenties en 7 rolgerichte competenties te kiezen. Het aanzienlijke verschil van 3 rolgerichte competenties versus 7 mogelijke rolgerichte competenties volgens de bron zou nog voor interessante inzichten kunnen zorgen.

2.2. Competenties

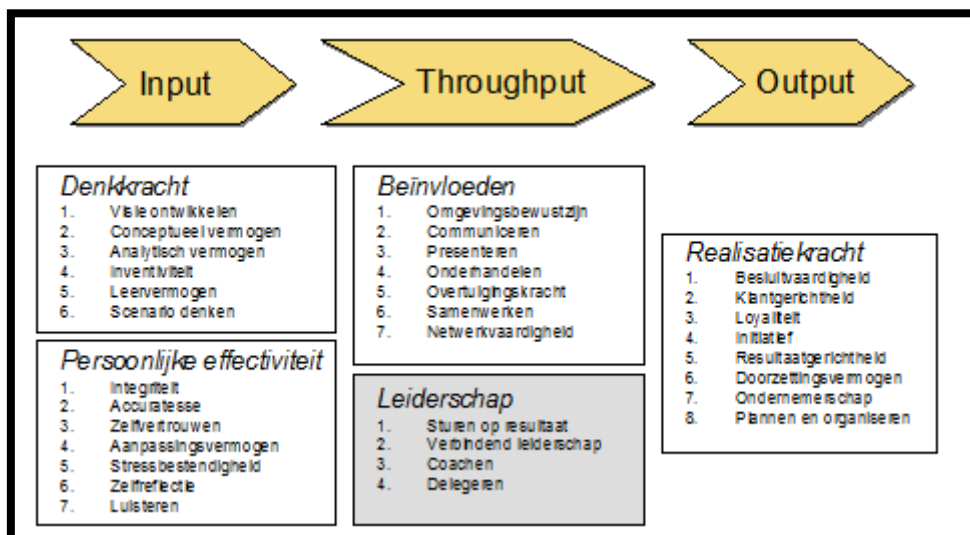
Volgens van der Heijde en van der Heijden (2006) is een competentie een begrip dat het adequaat kunnen uitvoeren van een bepaalde set verschillende taken omvat. Hierin is een competentie in te delen op individueel en organisatie-breed niveau. Om in bezit te zijn van een competentie, zijn verschillende factoren zoals motivatie, persoonlijkheid en gedrag van toepassing en invloed.

In de koppeling aan competentie management geven Kessels en Poell (2011) aan dat het nut van competenties hierin is om door middel van hun aanwezigheid het behalen van de doelstellingen te bevorderen. Zij stellen dat competenties gezien mogen worden als de vertaling tussen de doelen van de organisatie en de daarvoor benodigde bedrevenheid en deskundigheid onder werknemers.

Volgens Kessels en Poell (2011) komt het enigszins vaker voor dat werknemers en competenties beoordeeld worden op het gedrag en de expertise die zij hebben laten zien, in tegenstelling tot beoordeeld worden op de verwachte bekwaamheid. De reeds aanwezige competenties worden gemeten in de algemene context in de organisatie. Om met het getoonde niveau van de competentie verder te komen wordt gekeken naar en gefocust op wat al bereikt is om de werknemer te motiveren en hoe dit verder ontwikkeld kan worden.

Van Goudoever (1998) geeft aan dat kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en motivatie de aspecten zijn waar een competentie doorgaans mee gevormd wordt. Competenties zijn daarbij ook uiterst nuttig om te gebruiken bij het beoordelen.

Radboud Universiteit (2005) maakt gebruik van competenties die te maken hebben met werk gerelateerde context en hoe men met de werkomgeving omgaat onderverdeeld in groepen waarin bepaalde soorten competenties ondergebracht zijn. Deze worden ook wel onder Input, Throughput en Output gesorteerd zoals in onderstaand model (Radboud Universiteit, 2005, p. 4).



Noot: Herdrukt van "Handleiding competentie-instrument Nederlandse universiteiten", door Radboud Universiteit, 2005, p. 4.

Zoals in het bovenstaande model te zien is zijn een aantal groeperingen voor competenties aanwezig, welke in wezen toepasbaar zijn het desbetreffende onderzoek en wellicht ook verhelderend kunnen werken in het koppelen van verantwoordelijkheden dan (functie)rollen en het koppelen van competenties.

Input

Denkkracht

Volgens de Radboud Universiteit (2005) heeft deze groepering van competenties te maken met het vermogen vanuit de bezitter om een bepaald vraagstuk te benaderen en nieuwe perspectieven te creëren om een vraagstuk te benaderen.

Persoonlijke effectiviteit

Radboud Universiteit (2005) geeft aan deze groepering van competenties te maken heeft met de individuele eigenschappen van de bezitter en de invloed die deze eigenschappen kunnen hebben op de uitvoering en toenadering van situaties in het werk.

Throughput

Beïnvloeden

Volgens de Radboud Universiteit (2005) heeft deze groepering van competenties te maken met het vermogen van de bezitter om in samenspraak en samenwerking met anderen een doel te bereiken.

Leiderschap

Radboud Universiteit (2005) geeft aan dat deze groepering van competenties te maken heeft met het vermogen van de bezitter om een leiderschapsrol in te vullen. Hierin is ook van belang op welke manier de bezitter dit doet en in hoeverre deze anderen kan motiveren zelf ook aan het werk te gaan met als doel de gestelde doelen voor het team of de afdeling te bereiken.

Output

Realisatiekracht

Volgens de Radboud Universiteit (2005) heeft deze groepering competenties te maken met het vermogen van de bezitter om afgebakende doelen voor ogen te nemen en te zien waar het belang en de kansen ten opzichte van dit doel hierin liggen.

Deze groeperingen kunnen in meerdere of mindere mate van toepassing zijn op de verkozen rollen/functies in de context van dit onderzoek.

De auteurs wiens theorie voorkomt in dit theoretisch kader vullen elkaar aan in de gevonden en relevante theorieën en definities. De auteurs zijn het over het algemeen met elkaar eens dat competenties gebruikt kunnen worden in het beoordelingsproces en dat competenties gevormd worden op basis van o.a. persoonskenmerken en motivatie. Daarbij zijn er, zoals net vermeld is, nog enige theorieën die hier aanvulling op bieden.

2.3. Kerncompetenties

In het voorgenoemde stuk gewijd aan competentie management maakte De Lange (2008) al kenbaar dat een organisatie zich kan onderscheiden door kerncompetenties op te stellen.

Daanje (2012) voegt aan deze definitie toe dat het begrip kerncompetentie inhoudt dat dit een competentie is die elke werknemer binnen de organisatie moet vervullen.

Hoekstra en van Sluijs (2003) stippen de mogelijkheid om te kunnen onderscheiden nogmaals aan en voegen daaraan toe dat kerncompetenties het mogelijk maken om voordeel te behalen en te verschaffen voor de klant. Indien de organisatie in kwestie gebruik maakt van kerncompetenties kunnen de individuele competenties die van belang zijn hieruit afgeleid worden.

Tevens is het volgens Hoekstra en van Sluis (2003) mogelijk de kerncompetenties af te leiden uit de reeds aanwezige individuele competenties. Zo geeft men aan dat een aantal individuele competenties die aanwezig zijn op zich al een kerncompetentie kunnen vormen, of er in deel van uit kunnen maken.

Er is dus sprake van een wisselwerking. Kerncompetenties kunnen gedeeltelijk de basis vormen voor het formuleren van individuele competenties, en individuele competenties kunnen de basis vormen voor het vaststellen van kerncompetenties.

In het geval van Artex zijn er al drie kerncompetenties welke aan grondslag zullen liggen van de individuele competenties. Deze kerncompetenties verschijnen al eerder in de inleiding met de missie van de organisatie. Deze kernwaarden zijn nogmaals: Collegialiteit, Professionaliteit en Klantgerichtheid. De kerncompetenties zijn de basis die elke werknemer moet bezitten om deel uit te kunnen maken van de Artex formule en te kunnen bieden wat Artex wil aanbieden. Op basis hiervan zullen voor rollen specifieke competenties voor de bijbehorende verantwoordelijkheden van het werk gekoppeld worden.

Het begrip kerncompetenties pakt een zekere insteek waarbij de auteurs elkaar aanvullen maar de informatie wel enigszins kan conflicteren. Zo is het mogelijk kerncompetenties eerst te formuleren en daar functie-specifieke competenties aan vast te hangen, maar is het ook goed mogelijk om het andersom te doen en de kerncompetenties af te leiden uit de functie-specifieke competenties. Dit kan voor enige verwarring zorgen en er zal in het kwalitatieve onderzoek daarom ook bevraagd worden of de kerncompetenties inderdaad bij elke rol van toepassing zijn of dat de functie-specifieke competenties hier een ander licht op kunnen schijnen.

2.4. (Functie)rollen

Volgens Kessels en Poell (2011) kunnen er profielen worden opgesteld waarin competenties terugkomen. Deze worden ook wel competentieprofielen genoemd. Hier komt een aantal competenties terug die specifiek van toepassing en benodigd zijn om bepaalde werkzaamheden uit te voeren.

Van Gogh et al (2001) definieert een functierol als een groep werknemers welke in meerdere of mindere mate dezelfde werkzaamheden/taken uitvoeren binnen een organisatie. De inhoud die toegekend wordt aan een functierol is afhankelijk van de taken die onder aanwezige functies vallen en in welke mate deze van elkaar gescheiden moeten worden.

Indien in het kwalitatieve onderzoek naar voren komt dat hier dezelfde eigenschappen aan gekoppeld kunnen worden, kan voor de duur van het onderzoek en wellicht in de toekomstige context mogelijk sprake zijn van een (functie)rol waarin meerdere functies gezamenlijke verantwoordelijkheden delen.

Functierollen, functieprofielen, rollen. Er zijn weinig tot geen definities te vinden met betrekking tot (functie)rollen of het opstellen hiervan. Er is een duidelijke definitie gevonden waarbij de auteur aangeeft dat een functierol een groep werknemers is die in meerdere/mindere mate dezelfde werkzaamheden uitvoert, wat dus het duidelijkst en meest toepasselijk is voor het te bereiken doel en de basis zal vormen voor het opstellen van de rollen binnen Artex.

2.5. Kennis, vaardigheden en houding

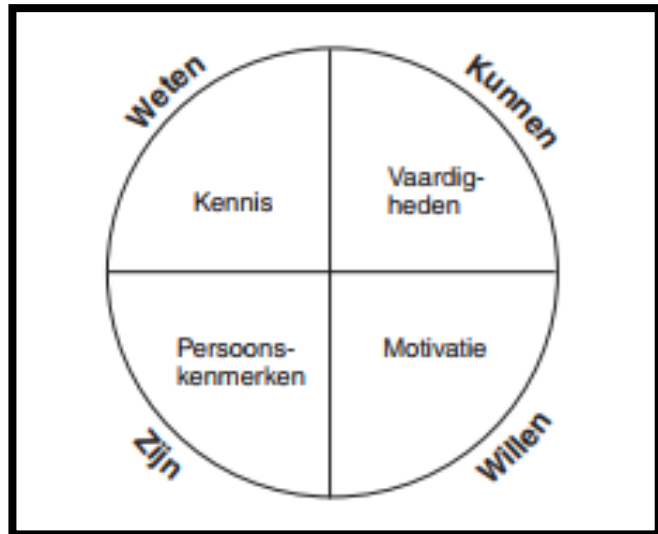
Een van de belangrijkste begrippen in dit onderzoek is het begrip 'kennis'. Kennis speelt een grote rol in het definiëren van de rollen in de productieteams en het koppelen van competenties aan deze rollen.

De definitie van kennis is door van Goudoever (1998), Grit, Guit en van der Sijde (2012) en Dikke Van Dale (2017) ook wel omschreven als 'weten' en 'het kennen'. In onderstaand figuur wordt de verhouding tussen kennis, vaardigheden en houding schematisch weergegeven. Kennis wordt door Hendriks (2006) uitgesplitst in twee vormen, namelijk impliciete en expliciete kennis.

Impliciete kennis wordt door Hendriks (2006) aangewezen als de vorm van kennis welke een organisatie kan helpen zich te onderscheiden in de markt. Daarnaast is impliciete kennis moeilijker over te nemen van een ander. Impliciete kennis wordt als men kijkt naar kennismanagement en daarin de verhouding met expliciete kennis als competentie management gezien. Impliciete kennis kan uitgesplitst worden in drie aspecten welke elk een rol spelen in impliciete kennis, namelijk persoonlijke vaardigheden, competentie en talent.

Expliciete kennis wordt door Hendriks (2006) aangewezen als de vorm die gevaar met zich meebrengt, omdat deze dus een vorm is die breder en algemener bekend is bij het publiek en daardoor door Hendriks omschreven wordt als 'publieke kennis'. Expliciete kennis wordt als men kijkt naar kennismanagement daarin de verhouding met impliciete kennis als informatiemanagement gezien.

Als aanvulling op de definitie van kennis en het belang hiervan in het onderzoek zijn ook vaardigheden sterk van belang in het definiëren van rollen en het koppelen van competenties.



Noot: Herdrukt van 'Kennis en Competenties', door B. van Goudoever, 1998 p. 52.

Kennis is een begrip en concept waar men een eigen invulling aan geeft. Om deze reden is het erg ingewikkeld om een selectie auteurs te vinden die dezelfde definitie koppelen aan het doel dat met het begrip kennis in dit onderzoek bereikt dient te worden. De gekozen definities van van Goudoever en Hendriks vullen elkaar aan zonder elkaar tegen te spreken.

De definitie van vaardigheid wordt door van Goudoever (z.j.) ook wel omschreven als 'kunnen', en door Dikke Van Dale (2017) als 'handigheid, iets goed kunnen'.

Vaardigheden worden door Grit, Guit en van der Sijde (2012) omschreven als wat men kan, het in staat zijn de kennis die iemand heeft toe te passen in de praktijk.

De definitie van vaardigheden is in verhouding tot kennis en houding enigszins makkelijker te bewerkstellingen. Dit begrip is een kwestie van auteurs die elkaar aanvullen en theorieën die elkaar verduidelijken en versterken.

Als laatste van belang voor het onderzoek is de houding van werknemers om een rol te kunnen definiëren en competenties te koppelen.

De definitie van houding wordt door van Goudoever (z.j.) niet nader omschreven maar is in persoonskenmerken en motivatie wel te koppelen aan houding, en wordt ook wel omschreven als 'zijn' en 'willen'. Houding wordt door Dikke Van Dale (2017) omschreven als 'zijn' en 'bepalen'.

Houding wordt door Grit, Guit en van der Sijde (2012) omschreven als wat men graag wil en de inspanning waard vindt om uit te voeren, de eigen motivatiefactoren en individuele voorkeuren en beweegredenen. Denk hierbij ook aan normen en waarden die bij een beroep of rol kunnen horen en de instelling die vereist is dit uit te kunnen voeren.

Evenals bij de definitie van vaardigheden is bij de definitie van houding sprake van auteurs die elkaar aanvullen en theorieën die elkaar verduidelijken en versterken.

2.6. Robotisering en automatisering

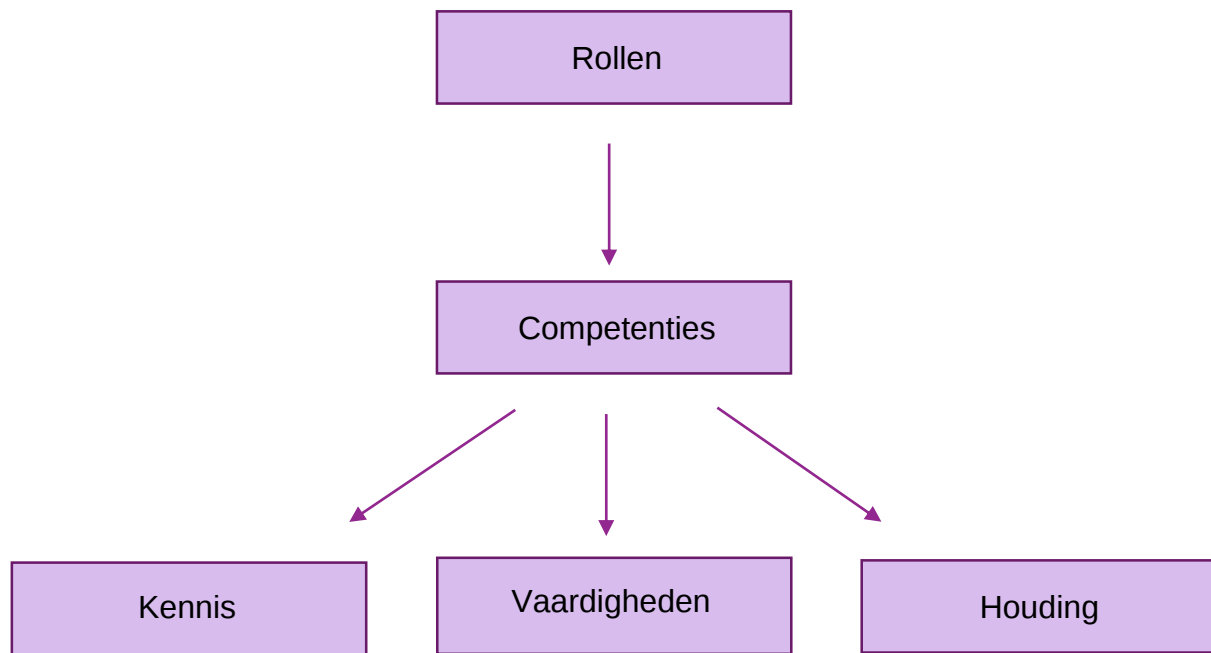
Volgens PwC (2015) zijn robotisering en automatisering een toekomstbeeld dat in opkomst is. Om wendbaar en inzetbaar te zijn in een toekomst met robotisering en digitalisering moeten werknemers zich bepaalde competenties gaan aanwenden.

Volgens Frey en Osborne (2013) wordt binnen beroepen waarin zowel sprake is van oordeelsvorming, waarin beoordeeld moet worden en waar niet-routinematige cognitieve taken in uitgevoerd worden, steeds meer mogelijkheid geschept om dit te gaan automatiseren. Hierin wordt vooral het menselijke nadeel dat gevormd wordt doordat mensen gevoel en behoeften hebben welke vervuld moeten worden mee opgevangen. Technologische voortgang en het vervangen van mankracht heeft een soort vernietigingseffect op de arbeidsmarkt waardoor werknemers hun skills op een andere plek moeten gaan onderbrengen en gebruiken. De mens heeft in het gezicht van digitalisering en robotisering tot nu toe altijd nog als het ware kunnen zegevieren en volhouden door nieuwe skills aan te leren door middel van onder andere onderwijsmogelijkheden.

Dit zou voor Artex ook van toepassing kunnen zijn. Zo zouden digitalisering en robotisering kunnen zorgen voor het verkleinen van de benodigde mankracht voor een bepaalde taak, die wellicht op een bepaald punt in de toekomst geautomatiseerd zou kunnen worden. Door diens competenties en skills verder te ontwikkelen, zouden werknemers wellicht ook op andere plekken binnen het bedrijf aan de slag kunnen.

De auteurs wiens theorieën gebruikt zijn om robotisering en automatisering kracht bij te zetten zijn het eens dat robotisering en automatisering steeds meer terrein winnen naarmate de toekomst nadert. Zij stellen dat werknemers zich steeds verder en sneller moeten aanpassen om met hun skill-set mee te kunnen in de veranderingen die zich in hun werkveld voordoen, zij moeten de competenties waarover zij bezitten op een andere manier toe kunnen gaan passen.

3. Conceptueel model



4. Methodische verantwoording

4.1. Type onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Binnen dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van zowel een rollenformulier als interviews.

Voor dit type onderzoek is gekozen om zo veel mogelijk informatie te verzamelen en hier zo effectief en efficiënt mogelijk mee om te kunnen gaan.

Door de kwalitatieve dataverzameling op te splitsen in een rollenformulier en interview is voorkomen dat het interview overmatig lang zou duren en dat de leidinggevenden te veel antwoorden ad hoc moesten geven, zonder hiervoor kwaliteit en kwantiteit in de resultaten op te offeren. Tevens is voor deze manier gekozen om de belasting op de leidinggevenden zo veel mogelijk te verdelen.

4.2. Procedure en respondenten

Periode dataverzameling

De periode van dataverzameling strekte van augustus 2017 t/m januari 2018. In deze maanden zijn verschillende werkzaamheden aan bod gekomen welke het te bereiken doel dienen.

Augustus

Gesprekken en overleg met betrekking tot competentieontwikkeling
Vooronderzoek bestaande uit literatuuronderzoek en gespreksvoering
Door middel van overleg en brainstormen zoeken naar de spil die op dit moment in het proces het belangrijkste is om het onderzoek op toe te spitsen

September

Verdiepend onderzoek
Uitbreiding van het literatuuronderzoek
Definitieve keuze onderzoeksopzet inclusief hoofd- en deelvragen

Oktober

Uitvoeren literatuuronderzoek
Brainstormen over meest effectieve manier van dataverzameling
Informeren leidinggevenden, OR en MT over doel onderzoek en gehanteerde methode

November

Opstellen rollenformulier
Opstellen lijst aanwezige functies met eventueel mogelijke rollen
Opstellen competentiewoordenboek
Middels rollenformulier en aanwezige functies afstemmen met leidinggevenden welke rollen aanwezig zijn
Bestuderen ingevulde rollenformulieren
Opzetten topiclijst
Voeren van interviews leidinggevenden

December

- Aanpassen topiclijst
- Voeren van interviews leidinggevenden
- Voeren van interviews managers
- Bestuderen informatie en leggen verbanden
- Verwerken data afkomstig uit kwalitatieve dataverzameling
- Vormgeven resultatenhoofdstuk
- Vormgeven conclusie
- Vormgeven discussie

Januari

- Resultaten en conclusie voorleggen aan Artex
- Verwerken feedback Artex
- Accorderen onderzoek binnen Artex
- Opleveren onderzoek
- Formuleren en aanleveren advies

Locatie dataverzameling

De locatie waar de dataverzameling plaatsgevonden heeft is Artex te Aarle-Rixtel, specifiek gericht op de afdelingen in de productieomgeving van de fabriek.

Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestond uit zes leidinggevenden van de productieafdeling in de fabriek bij Artex B.V en twee managers.

Respondenten

De respondenten die deelgenomen hebben aan het onderzoek hebben is gelijk aan de onderzoekspopulatie. Van deze acht respondenten is 25% vrouwelijk en 75% mannelijk. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 48 jaar oud.

4.3. Meetinstrumenten

Binnen dit type onderzoek is voor twee meetinstrumenten gekozen om de dataverzameling mee uit te voeren.

Allereerst het invullen van een rollenformulier waarin samen met de leidinggevenden is gekeken naar de aanwezige functies op diens afdeling en welke rollen daar van gemaakt konden worden. Aan deze rollen koppelden zij vervolgens individueel kennis, vaardigheden en houding.

Daaropvolgend is een serie verdiepende interviews uitgevoerd waarin deze rollenformulieren nogmaals belicht, toegelicht en uitgebreid zijn. Daaropvolgend zijn competenties gekoppeld en is gevraagd naar rollen die leidinggevenden zien ontstaan in de toekomst. Er zijn interviews gevoerd met de managers van de leidinggevenden over de rollen die zij bezetten, namelijk te rol die in de productieomgeving 'teamleider' genoemd wordt.

Deze meetinstrumenten vormden de primaire dataverzameling voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Om de gedefinieerde rollen en competenties extra fundamenteel te bieden zijn de leden van de OR en het MT betrokken bij het accorderen van het eindresultaat.

Meting begrippen

Met behulp van de informatie uit het theoretisch kader zijn de belangrijkste begrippen (rol, kennis, vaardigheid, houding, competentie) gekoppeld aan definities die met behulp van de theorie gevormd zijn en voor het doeleinde van dit onderzoek het meest relevant en accuraat leken. Zo is in het rollenformulier in de bijlage terug te vinden welke definities in beginsel gekoppeld zijn aan rol, kennis, vaardigheid en houding. De vragen in het interview zijn dan ook gebaseerd op het achterhalen van wat de leidinggevenden onder de kennis, vaardigheden en houding verstaan die zij met behulp van de beschrijvingen in het rollenformulier gekoppeld hebben. Tevens is doorgevraagd op welke kennis, vaardigheden en houding deze leidinggevenden zouden koppelen.

Betrouwbaarheid

Om een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek te bewerkstelligen is gebruik gemaakt van een rollenformulier waarin deze begrippen eerst gemeten worden, om vervolgens in het diepte-interview te bewerkstelligen of deze begrippen daadwerkelijk van toepassing zijn. Dit om te bevestigen dat de leidinggevenden nog steeds van mening zijn dat deze begrippen en diens inhoud van toepassing zijn voor de door hen gedefinieerde rollen en competenties.

Validiteit

Om een zo valide mogelijk onderzoek te bewerkstelligen is gebruik gemaakt van een set begrippen die de rode draad in de hoofd- en deelvragen vormen. Deze zijn vervolgens in het rollenformulier uitgelicht en in een persoonlijk gesprek toegelicht. Daarna is van diezelfde begrippen met dezelfde definities gebruik gemaakt in de diepte-interviews om te garanderen dat wat onderzocht dient te worden ook daadwerkelijk gemeten wordt.

4.4. Analyses

Met behulp van de rollenformulieren is geanalyseerd welke rollen leidinggevenden op diens afdelingen zien en welke kennis, vaardigheden en houding zij hier in beginsel aan koppelen. Dit formulier is geanalyseerd en meegenomen in de interviews. In de interviews is dieper ingegaan op de rollen, kennis, vaardigheden en houding. Hier zijn toevoegingen, aanpassingen en omschrijvingen bij geleverd. Eveneens zijn competenties gekoppeld en eventuele nieuwe rollen die leidinggevenden zien ontstaan in de toekomst omschreven. Met behulp van een specifiek toegepaste codeboom zijn de verzamelde gegevens geanalyseerd, geïnterpreteerd, beschreven en uiteindelijk gebruikt om een conclusie te kunnen bewerkstelligen.

De (ingevulde) rollenformulieren, evenals de codeboom en de transcripten van de interviews (zijn terug te vinden in de bijlagen).

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten te zien die uit het ingevulde rollenformulier en daaropvolgende diepte-interview voort zijn gekomen.

De huidige rollen zullen per afdeling vermeld worden. Tevens worden bij deze rollen de bijbehorende kennis, vaardigheden, houding en uiteindelijk gekoppelde competenties vermeldt.

Afsluitend komt aan bod welke toekomstige nieuwe rollen leidinggevenden zien binnen Artex.

5.1. Rollen

De rollen zijn met behulp van het rollenformulier opgesteld en geformuleerd.

Er zijn enkele rollen welke met elkaar overlappen, zoals de rol van keurder/ster, voorman, operator en kantoormedewerker/administratief medewerker. Ook wordt aangegeven dat de rol van allround operator en getouwsteller met elkaar overlappen, waarbij het enige verschil is dat de getouwsteller monteurskennis heeft.

Hoewel de rollen van operator (welke bij verschillende leidinggevenden te vinden zijn) overlap vinden in elkaar en potentieel één rol zouden kunnen vormen, worden er verschillende resultaten aangeboden. Er wordt aangegeven dat de rol van operator wel één rol is, maar hierin verschillende specialismes te vinden zijn. De rol van operator is dan overkoepelend, en het specialisme is dan het onderscheid in specifieke machines die binnen dat specialisme worden gehanteerd.

Voor de volledigheid wordt ook aangegeven dat de rollen van verfkeuken medewerker, ververij medewerker, drukker, spanraambediende, wasmachinemedewerker ook operators zijn maar door de leidinggevende met hun specialisme als rol benoemd worden.

Tevens wordt aangegeven dat de rol van (allround) operator één unieke rol is en niet te combineren is met andere rollen.

Als laatste wordt aangegeven dat de rol van operator één grote rol is waar elke operatorrol op de afdeling van deze leidinggevende onder valt.

‘We hebben allemaal namen gegeven maar eigenlijk in de volksmond is iedereen een operator.’

Leidinggevende

5.2. Kennis, vaardigheden, houding

De kennis, vaardigheden en houding zijn per rol geformuleerd. In deze resultaten is te zien dat de kennis, vaardigheden en houding van de rollen overlap in elkaar vinden en een rode lijn volgen, en dat afhankelijk van de leidinggevende en rol hier wel of geen extra kennis, vaardigheid of houding aan toegevoegd wordt.

In de in de rollen geformuleerde kennis, vaardigheden en houding is zichtbaar dat bij het opstellen van de rollen gebruik gemaakt is van elkaanders expertise om rollen in te vullen. Er wordt op basis van de kennis, vaardigheden en houding van andere rollen ook weer kennis, vaardigheden en houding toegevoegd aan de eigen rol.

In verhouding tot kennis en houding wordt aangegeven dat de rollen vooral op het gebied van vaardigheden van elkaar verschillen.

‘Het blijven allemaal operators, met toch verschillende competenties. Dat verschil is niet heel groot. Bij vaardigheden wel steeds groter omdat je specialismes hebt.’

Leidinggevende

Bij kennis is zichtbaar dat bij verscheidene rollen verschil gemaakt wordt in interne praktijkopleiding. Zo is er wel of geen sprake van benodigde interne praktijkopleiding, is praktijkopleiding niet gespecificeerd maar wel geformuleerd, en valt de BIC wel of juist niet binnen de praktijkopleiding.

Wat ook naar voren komt bij de houding is dat hier verschillende definities aan gekoppeld worden. Zo is creatief zowel ‘het kunnen vinden van manieren om gebruik te maken van alle kleine stukjes stof om zo verspilling en hoge afkeurkosten voor het bedrijf te voorkomen’ als ‘het willen verbeteren’.

5.3. Competenties

Betreffende competenties wordt aangegeven dat het mogen koppelen van drie competenties moeilijk is.

‘Ik vind het lastig dat ik er maar drie mag kiezen. Er zijn meerdere zaken die eigenlijk van toepassing zijn.’

Leidinggevende

Hoewel er overlap in bepaalde rollen is, wordt niet bij al deze rollen één set aan competenties gekoppeld. Wat bij enkele rollen wel te zien is dat van de drie competenties er gemiddeld twee overlap vinden in elkaar, en als derde competentie een andere gekozen wordt.

‘Resultaat is wat onze klanten ook direct voelen. Je kunt altijd terugvallen op je collega’s. Daarom verkies ik resultaatgericht boven besluitvaardig.’

Leidinggevende

Tevens wordt bij het koppelen van de competenties beperkt gebruik gemaakt van de definities in het aangeboden competentiewoordenboek. Er wordt aangegeven dat dit woordenboek van tevoren niet (volledig) doorgenomen is. De aangeboden competenties worden wel gekoppeld, maar of de bijbehorende definities ook gebruikt worden is niet zeker.

5.4. Huidige rollen met kennis, vaardigheden, houding & competenties

De volgende resultaten komen voort uit de door de leidinggevendenden ingevulde rollenformulieren en aanvullingen vanuit de interviews. De originele rollenformulieren zijn terug te vinden in de bijlagen.

5.4.1. Leidinggevende

Allround medewerker – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Interne praktijkopleiding (BIC/AWAKE) - Kennis van procestechniek - Kennis van artikelroutes - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Kennis van procesnormen - Kennis van artikelspecificaties - Kennis van planning methodiek	- Kunnen bedienen alle drie de spanramen - Kunnen bedienen kalender & formeel unit - Communicatief - Kwaliteitsborging - Maken finish baden - Recepturen lezen - Uitvoeren klein onderhoud - Werken met transportmiddelen - Overzicht houden - Anticiperen bij afwijkingen - Planmatig werken - Omgang met chemicaliën	- Stressbestendig - Zelfstandig - Samenwerken - Proactief - Betrokken - Flexibel - Dynamisch - Oplossingsgericht - Detailgericht

‘Alles wat hier staat hebben ze door de jaren heen opgebouwd. Iemand die hier vers binnenkomt heeft de helft van wat er staat niet natuurlijk.’

Leidinggevende

Competenties: Flexibel, Inzicht, Resultaatgericht

Verfkeuken medewerker – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Interne praktijkopleiding (BIC/AWAKE) - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Productkennis - Kennis van procestechniek - Kennis van procesnormen - Kennis van grijsschaal - Kennis van artikelroutes - Affiniteit met kleuren	- Bediening machines - Bediening randapparatuur - Kwaliteitsborging - Kleur nuancering - Kunnen uitvoeren PH-meting en vloeistofdiktemeting - Aan- en afvoer grondstoffen - Werken met transportmiddelen - Fysiek zwaar werk - Onderhoudswerkzaamheden - Voorraadbeheer - Omgang met chemicaliën	- Flexibel - Dynamisch - Zelfstandig - Samenwerken - Resultaatgericht - Kwaliteitsbewust - Proactief - Stressbestendig - Detailgericht

Competenties: Analytisch, Inzicht, Aanpassingsvermogen

Ververij medewerker – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Interne praktijkopleiding (BIC/AWAKE) - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Kennis van procestechniek - Productkennis - Kennis van artikelroutes - Kennis van planning methodiek - Kennis van artikelspecificaties - Kennis van verfprocessen - Kennis van grijsschaal - Materiaalkennis - Kleurstofkennis	- Bediening machines - Bediening randapparatuur - Kwaliteitsborging - Kunnen uitvoeren PH-meting - Analytisch vermogen - Communicatief - Aan- en afvoer grondstoffen - Fysiek zwaar werk - Voorraadbeheer - Omgang met chemicaliën	- Flexibel - Dynamisch - Zelfstandig - Samenwerken - Resultaatgericht - Kwaliteitsbewust - Proactief - Stressbestendig - Detailgericht

‘Veel mensen zien de verfkeuken als ververij en vice versa, maar zo is het dus niet.’

Leidinggevende

Competenties: Analytisch, Inzicht, Organiserend

Drukker – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Interne praktijkopleiding (BIC/AWAKE) - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Kennis van procestechniek - Productkennis - Kennis van artikelroutes - Kennis van planning methodiek - Kennis van artikelspecificaties - Kennis van druktechnieken - Kennis van kleurkaarten	- Bediening machines - Handeling sjablonen - Onderhoudswerkzaamheden - Communicatief - Omgang met chemicaliën	- Flexibel - Dynamisch - Samenwerken - Resultaatgericht - Kwaliteitsbewust - Proactief - Detailgericht
Competenties: Detailgericht, Creatief, Zelfstandig		

Wasmachinemedewerker – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Interne praktijkopleiding (BIC/AWAKE) - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Kennis van procestechniek - Productkennis - Kennis van artikelroutes - Kennis van planning methodiek - Kennis van artikelspecificaties - Machinekennis	- Bediening machines - Werken met transport/hefmiddelen - Communicatief - Omgang met chemicaliën	- Flexibel - Dynamisch - Zelfstandig - Resultaatgericht - Kwaliteitsbewust - Proactief - Detailgericht
Competenties: Zelfstandig, Flexibel, Detailgericht		

‘Als er niet goed gewassen wordt hebben we in de vervolgprocessen een hoop shit. Dus in de basis, niet het moeilijkste maar wel het belangrijkste, dat alles goed voorbehandeld is.’
Leidinggevende

Spanraambediende – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Interne praktijkopleiding (BIC/AWAKE) - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Kennis van procestechniek - Kennis van artikelroutes - Kennis van artikelspecificaties - Kennis van procesnormen - Machinekennis	- Machine bedienen - Machine instellen - Klein onderhoud uitvoeren - Orders lezen - Recepturen lezen - Finish baden maken - Anticiperen op afwijkingen - Communicaties - Kwaliteitsborging - Omgang met chemicaliën	- Flexibel - Samenwerken - Proactief - Resultaatgericht - Detailgericht
Competenties: Flexibel, Stressbestendig, Inzicht		

‘Je moet kunnen drogen je moet kunnen fixeren, je moet kunnen coaten, je moet kunnen impregneren. Dat zijn de processen die eroverheen horen.’
Leidinggevende

Keurder/ster – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Interne praktijkopleiding (BIC/AWAKE) - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Affiniteit met kleuren - Kennis van artikelspecificaties	- Communicatief - Besluitvaardig - Kwaliteitsborging - Werken met transport/hefmiddelen - Klein herstel - Bedienen keurtafel - Naden leggen - Fysiek zwaar werk - Orders lezen - Afwijkingen constateren - Omgang met chemicaliën	- Zelfstandig - Proactief - Flexibel - Detailgericht
Competenties: Zelfstandig, Besluitvaardig, Detailgericht		

Voorman – MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis	- Communicatief	- Resultaatgericht
- Interne praktijkopleiding (BIC/AWAKE)	- Besluitvaardig	- Flexibel
- Basiskennis Evolution	- Coachend	- Dynamisch
- Basiskennis Office	- Inlevingsvermogen	- Ondersteunend
- Kennis van structuur afdeling en doelstellingen	- Conflictantering	- Collegiaal
- Proceskennis	- Kwaliteitsborging	- Stressbestendig
- Basiskennis leidinggevend	- Rapporteren in woord en geschrift	- Oplossingsgericht
	- Anticiperen bij afwijkingen	- Proactief
	- Voorraadcontrole	- Detailgericht
	- Bewaking productievoortgang	
	- Bezettingsplan kunnen maken	
	- Verstoringen communiceren met teamleider	
	- Vervangen teamleider bij afwezigheid	
	- Delegeren	
	- Analytisch vermogen	
	- Functioneringsgesprekken voeren	
	- Omgang met chemicaliën	

Competenties: Inlevingsvermogen, Integer, Overtuigend

5.4.2. Leidinggevende

Mechatronica Monteur – MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Basisopleiding Elektro, WTB of mechatronica	- Analytisch vermogen	- Samenwerken
- Aanvullende technische cursus afhankelijk van basis	- Rekenen/wiskunde	- Proactief
- Basiskennis Engels/Duits	- Communicatief	- Constructief
- Basiskennis computer	- Organiserend vermogen	- Innovatief
	- Technisch	- Creatief
		- Flexibel

Competenties: Samenwerken, Analytisch, Oordeelsvormend

‘Dat mechanische blijft wel, zal altijd de ketting blijven die ‘m voortbeweegt. Alleen daarna gaat het veranderen, dat stuk. Dat is dan de mechatronica.’

Leidinggevende

Elektromonteur – MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- MBO opleiding elektro	- Analytisch vermogen	- Samenwerken
- Aanvullende technische cursus besturingstechniek – installatieverantwoordelijke	- Technisch	- Proactief
- Basiskennis Engels/Duits	- Communicatief	- Constructief
- Basiskennis computer	- Organiserend vermogen	- Innovatief
- Basiskennis tekenprogramma's (autocad)		- Creatief
		- Flexibel
		- Zelfstandig

Competenties: Samenwerken, Analytisch, Oordeelsvormend

‘Hij moet iets weten van het schilderen, iets van materialenkennis en dat samen maakt dat hij wat klusjes kan uitvoeren.’

Leidinggevende

Algemeen medewerker – Lagere school werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Enig verstand van techniek	- Breed inzetbaar	- Proactief
- Basiskennis computer	- Technisch inzicht	- Constructief
- Brede materiaalkennis		- Oplossingsgericht

Competenties: Samenwerken, Analytisch, Creatief

5.4.3. Leidinggevende

Allround Operator – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Basiskennis Evolution - Textielcursus specialisatie scheren, weven en garen - Interne opleiding (kam rijgen, boom scheren, weven en aandraaien van weefmachines) - Affiniteit en feeling met textiel	- Nauwkeurig - Orders en foutrapporten kunnen lezen en hierop kunnen handelen - Weven en aandrijven machine - Klein onderhoud	- Geduldig - Teamplayer - Zelfstandig - Disciplinair

Competenties: Stressbestendig, Zelfstandig, Inzicht

Getouwsteller – MBO werk- en denkniveau

‘Het is in principe dezelfde rol als de allround operator, alleen heeft hij de machinekennis, de monteurskennis.’
Leidinggevende

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Beheersing Nederlandse en Duitse taal - Textielcursus specialisatie scheren, weven en garen - Interne opleiding (kam rijgen, boom scheren, weven en aandraaien van weefmachines) - Getouwsteller/Monteur cursus - Affiniteit en feeling met textiel - Machinekennis	- Nauwkeurig - Orders en foutrapporten kunnen lezen en hierop kunnen handelen - Technisch inzicht - Weven en aandrijven machine - Klein onderhoud	- Geduldig - Teamplayer - Zelfstandig - Disciplinair

Competenties: Stressbestendig, Zelfstandig, Inzicht

Voorwerker – MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Beheersing Nederlandse en Duitse taal - Textielcursus specialisatie voorbereiding, weven en garen) - Managementcursus - Affiniteit en feeling met textiel	- Nauwkeurig - Orders en foutrapporten kunnen lezen en hierop handelen - Kunnen plannen en organiseren - Besluitvaardig - Coachend - Inlevingsvermogen - Conflictantering - Rapporteren in woord en geschrift - Bezettingsplan kunnen maken - Functioneringsgesprekken voeren	- Geduldig - Disciplinair - Sturend - Luisteraar - Flexibel - Stressbestendig - Oplossingsgericht - Proactief - Resultaatgericht

Competenties: Samenwerken, Resultaatgericht, Delegeren

5.4.4. Leidinggevende

Keurder/ster – MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textiële kennis	- Kleuren onderscheiden	- Resultaatgericht
- Standaard BIC/WAVA	- Communicatief	- Flexibel
- Interne opleiding	- Besluitvaardig	- Dynamisch
- Basiskennis Evolution	- Fysiek zware werkzaamheden	- Stressbestendig
- Basiskennis Office	- Kwaliteitsborging	- Oplossingsgericht
- Affiniteit met kleuren	- Klein transport/hefmiddelen	- Proactief
- Kennis van	- Bedienen keurtafels	- Zelfstandig
productspecificaties	- Afwijkingen constateren	- Kwaliteitsbewust
- Productkennis	- Inspringen	- Representatief
- Proceskennis	- magazijnwerkzaamheden	- Ondersteunend
- Kennis van leidinggeven	- Archiveren	- Samenwerken
- Basiskennis Engels/Duits	- Werkbonnen aflezen en invullen	
	- Afstalen	

*'Dus doordat je wel tijdig
bijspringt ga je alles mooi
voorbereiden zodat de
keurders aan de gang kunnen
blijven. Daardoor is je
doorstroming veel beter.'*
Leidinggevende

Competenties: Zelfstandig, Besluitvaardig, Detailgericht

Voorman – MBO + werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textiële kennis	- Coachend	- Stressbestendig
- Standaard BIC/WAVA	- Communicatief	- Flexibel
- Basiskennis Evolution	- TL vervangen bij afwezigheid	- Dynamisch
- Basiskennis Office	- Besluitvaardig	- Proactief
- Basiskennis SAP	- Rapporteren in woord en	- Voorbeeldhouding
- Productkennis	geslacht	- Zelfstandig
- Kennis van procestechniek	- Voorraadbeheer	- Representatief
- Basiskennis Engels/Duits	- Voorraad controleren	- Resultaatgericht
- Kennis van afdeling structuur	- Werken met transportmiddelen	- Kwaliteitsbewust
en doelstellingen	- Prioriteiten stellen	- Collegiaal
- Basiskennis leidinggeven	- Inlevingsvermogen	- Ondersteunend
	- Conflicthantering	- Oplossingsgericht
	- Anticiperen bij afwijkingen	
	- Bewaking productievoortgang	
	- Bezettingsplan maken	
	- Verstoringen communiceren	
	met TL	
	- Analytisch vermogen	
	- Plannen en organiseren	

Competenties: Flexibel, Inlevingsvermogen, Overtuigend

Kantoormedewerker – MBO (+) werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textiële kennis	- Communicatief	- Stressbestendig
- Standaard BIC/WAVA	- Besluitvaardig	- Flexibel
- Basiskennis Evolution	- Rapporteren in woord en	- Dynamisch
- Basiskennis SAP	geslacht	- Proactief
- Basiskennis Office	- Voorraadbeheer	- Zelfstandig
- Productkennis	- Voorraad controleren	- Representatief
- Kennis van procestechniek	- Werken met transportmiddelen	- Resultaatgericht
- Basiskennis Engels/Duits	- Prioriteiten stellen	- Ondersteunend
- Kennis van afdeling structuur	- Inlevingsvermogen	- Collegiaal
en doelstellingen	- Anticiperen bij afwijking in de	- Oplossingsgericht
- Kennis van artikelroutes	processen	- Kwaliteitsbewust
	- Verstoringen communiceren	
	met TL, planning en inkoop	
	- Plannen en organiseren	

Competenties: Zelfstandig, Samenwerken, Detailgericht

‘Als het hier tien minuten later wordt, het zij zo, maar dan moet je dat wel kunnen.’
Leidinggevende

Magazijnmedewerker – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis	- Werken met heftruck	- Flexibel
- Basiskennis Engels/Duits	- Werken met transportmiddelen	- Stressbestendig
- Kennis van artikelroutes	- Orders lezen	- Zelfstandig
- Machinekennis	- Prioriteiten stellen	- Samenwerken
- Kennis van afdeling structuur en doelstellingen	- Verstoringen communiceren met TL	- Resultaatgericht
	- Communicatief	- Collegiaal
	- Stickeren	- Oplossingsgericht
	- Orde houden	- Gedreven
	- Plannen en organiseren	- Serieus
	- Scannen	- Nauwkeurig
		- Representatief
		- Geen 9-tot-5 mentaliteit

Competenties: Stressbestendig, Flexibel, Samenwerken

5.4.5. Leidinggevende

Keurder/ster – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis	- Communicatief	- Gedreven
- Interne praktijkopleiding	- Besluitvaardig	- Zelfstandig
- Basiskennis Evolution	- Kwaliteitsborging	- Serieus
- Basiskennis Office	- Werken met klein transport/hefmiddelen	- Detailgericht
- Affiniteit met kleuren	- Bedienen keurtafels	- Resultaatgericht
- Kennis van artikelspecificaties	- Naden leggen	- Creatief
- Productkennis	- Fysiek belastend werk	
- Kennis van artikelroutes	- Orders lezen	
	- Afwijkingen constateren	
	- Kleuren kunnen onderscheiden	
	- Rekenen/tellen	

Competenties: Zelfstandig, Resultaatgericht, Detailgericht

Voorman – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis	- Communicatief	- Resultaatgericht
- Proceskennis	- Besluitvaardig	- Flexibel
- Basiskennis Evolution	- Coachend	- Dynamisch
- Basiskennis Office	- Inlevingsvermogen	- Ondersteunend
- Kennis afdeling structuur en doelstellingen	- Conflictantering	- Stressbestendig
- Basiskennis leidinggeven	- Rapporteren in woord en geschrift	- Oplossingsgericht
- Interne praktijkopleiding	- Anticiperen bij afwijkingen	- Proactief
- Kennis van artikelroutes	- Voorraadcontrole	- Samenwerken
- Productkennis	- Bewaking productievoortgang	- Zelfstandig
- Kennis van procestechniek	- Bezettingsplan maken	
- Basiskennis Engels/Duits	- Verstoringen communiceren met teamleider	
	- Teamleider vervangen bij afwezigheid	
	- Delegeren	
	- Analytisch vermogen	
	- Voeren functioneringsgesprekken	
	- Motiveren	

Competenties: Samenwerken, Resultaatgericht, Motiveren

Operator

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis	- Communicatief	- Gedreven
- Interne praktijkopleiding	- Besluitvaardig	- Zelfstandig
- Basiskennis Evolution	- Kwaliteitsborging	- Serieus
- Basiskennis Office	- Werken met klein transport/hefmiddelen	- Detailgericht
- Affiniteit met kleuren	- Bedienen keurtafels	- Stressbestendig
- Kennis van artikelspecificaties	- Naden leggen	- Samenwerken
- Productkennis	- Fysiek belastend werk	- Kwaliteitsbewust
- Kennis van artikelroutes	- Orders lezen	- Proactief
- Kennis van procestechniek	- Afwijkingen constateren	- Creatief
- Machinekennis	- Anticiperen op afwijkingen	- Resultaatgericht
- Heftruckcertificaat	- Klein onderhoud	- Flexibel
	- Machine bedienen	- Dynamisch

Werk- en denkniveau voor de rollen binnen Operator:

Operator Rollo: LBO

Operator Transfer/Kalander: LBO/MBO

Operator Lamel: LBO

Operator Crush: LBO

Operator Plissé: MBO

Competenties: Zelfstandig, Resultaatgericht, Stressbestendig

Operator Digiprint – MBO/HBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis	- Communicatief	- Flexibel
- Interne praktijkopleiding	- Besluitvaardig	- Dynamisch
- Basiskennis Evolution	- Kwaliteitsborging	- Proactief
- Basiskennis Office	- Werken met klein transport/hefmiddelen	- Kwaliteitsbewust
- Affiniteit met kleuren	- Afwijkingen constateren	- Stressbestendig
- Kennis van artikelspecificaties	- Anticiperen op afwijkingen	- Oplossingsgericht
- Kennis van computers, printers en software	- Klein onderhoud	- Samenwerken
- Machinekennis	- Bedienen printers	- Zelfstandig
		- Resultaatgericht
		- Serieus
		- Detailgericht
		- Gedreven

Competenties: Zelfstandig, Resultaatgericht, Flexibel

5.4.6. Leidinggevende

Keurder/ster – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Interne opleiding door andere collegae	- Secuur werken	- Zelfstandig
- ICT basiskennis	- Kwaliteitsborging	- Flexibel
- Basiskennis Evolution	- Kleur onderscheiden	- Samenwerken
- Standaard BIC/WAVA	- Orders lezen	- Gedreven
- Productkennis	- Fysiek zware werkzaamheden	- Stressbestendig
- Proceskennis	- Afwijkingen constateren	- Resultaatgericht
- Kennis van productspecificaties	- Communicatief	

‘Ze moeten wel heel erg secuur met een klein schaarje om de fouten er uit te halen. Dan is het in mijn ogen ook een vaardigheid.’

Leidinggevende

Competenties: Zelfstandig, Resultaatgericht, Detailgericht

Orderpicker – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Interne opleiding door andere collegae	- Secuur werken	- Zelfstandig
- Kennis van handscanners	- Logistiek inzicht	- Flexibel
- Standaard BIC/WAVA	- Fysiek zware werkzaamheden	- Samenwerken
- Heftruckcertificaat	- Werken met transportmiddelen	- Stressbestendig
- Productkennis	- Orders lezen	- Resultaatgericht
- Proceskennis	- Prioriteiten stellen	- Gedreven
	- Orde houden	
	- Organiserend vermogen	

Competenties: Zelfstandig, Samenwerken, Flexibel

Administratief medewerker – MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- MBO werk/denkniveau	- Secuur werken	- Zelfstandig
- ICT basiskennis	- Logistiek inzicht	- Flexibel
- Basiskennis Office	- Communicatief	- Samenwerken
- Basiskennis Evolution	- Rapporteren in woord en geschrift	- Oplossingsgericht
- Kennis handscanners	- Kwaliteitsborging	- Resultaatgericht
- Standaard BIC/WAVA	- Besluitvaardig	- Proactief
- Productkennis	- Prioriteiten stellen	- Stressbestendig
- Proceskennis		- Representatief
- Basiskennis Engels/Duits		- Klantgericht
- Kennis van structuur afdeling en doelstellingen		
- Kennis van artikelroutes		

‘Ik denk dat hij wel overeenkomt met de kantoormedewerker bij leidinggevende.’

Leidinggevende

Competenties: Zelfstandig, Samenwerken, Flexibel

Allround medewerker – LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Interne opleiding door andere collegae - Kennis handscanners - ICT basiskennis - Standaard BIC/WAVA - Productkennis - Proceskennis	- Secuur werken - Kwaliteitsborging - Werken met klein transport/hefmiddelen - Orders lezen - Communicatief - Prioriteiten stellen - Organiserend vermogen	- Zelfstandig - Flexibel - Samenwerken - Stressbestendig - Oplossingsgericht - Resultaatgericht

Competenties: Zelfstandig, Samenwerken, Flexibel

5.4.7. Manager

Teamleider – MBO +/- HBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Kennis van structuur en doelstellingen afdeling - Kennis van structuur en doelstellingen bedrijf - Kennis van processen - Kennis van leidinggeven - Basiskennis Engels/Duits	- Communicatief - Besluitvaardig - Coachend - Leidinggeven - Inlevingsvermogen - Conflicthantering - Kwaliteitsborging - Rapporteren in woord en geschrift - Anticiperen op afwijkingen - Voorraadcontrole - Bewaking productievoortgang - Bezettingsplan maken - Delegeren - Analytisch vermogen - Functioneringsgesprekken voeren - Opzet kunnen maken van payback investeringsplan - Motiveren	- Resultaatgericht - Flexibel - Dynamisch - Stressbestendig - Oplossingsgericht - Proactief - Zelfstandig - Representatief - Ondersteunend

Competenties: Organiserend vermogen, Coachend, Overtuigend

5.4.8. Manager

Teamleider – MBO +/- HBO werk- en denkniveau

Kennis	Vaardigheden	Houding
- Algemene textielkennis - Basiskennis Evolution - Basiskennis Office - Kennis van structuur en doelstellingen afdeling - Kennis van structuur en doelstellingen bedrijf - Kennis van processen - Kennis van leidinggeven - Basiskennis Engels/Duits	- Communicatief - Besluitvaardig - Coachend - Leidinggeven - Inlevingsvermogen - Conflicthantering - Kwaliteitsborging - Rapporteren in woord en geschrift - Anticiperen op afwijkingen - Voorraadcontrole - Bewaking productievoortgang - Bezettingsplan maken - Delegeren - Analytisch vermogen - Functioneringsgesprekken voeren - Opzet kunnen maken van payback investeringsplan - Motiveren - Teamplayer	- Resultaatgericht - Flexibel - Dynamisch - Stressbestendig - Oplossingsgericht - Proactief - Zelfstandig - Representatief - Ondersteunend - Doortastend - Kwaliteitsgericht - Leergierig

Competenties: Organiserend vermogen, Coachend, Samenwerken

‘Op het moment dat je samenwerkt en samen aan problematiek werkt en samen tot een oplossing komt, hoef je anderen niet meer zo te overtuigen.’
Leidinggevende

5.5. Nieuwe rollen

5.5.1. Leidinggevende

Leidinggevende geeft aan twee nieuwe rollen te zien ontstaan in de toekomst. Dit zijn:

- Programmeur: Computerdeskundige voor de technische aspecten aan de machines.
- Procescontroleur: Loopt machines langs, kijkt of alles ingegeven is, waarom er afwijkingen zijn en kan direct anticiperen.

Er wordt aangegeven dat in de toekomst andere competenties benodigd zijn voor de bestaande operator rollen, en dat bepaalde competenties zwaarder worden. Zo wil de leidinggevende bepaalde operators opleiden om kleine reparaties te kunnen uitvoeren.

5.5.2. Leidinggevende

Leidinggevende geeft aan niet per definitie een nieuwe rol te zien ontstaan op diens afdeling. Dit is wel mogelijk.

Er wordt aangegeven dat de reeds aanwezige rollen meer op software en ICT gericht gaan worden. Dit kan volgens de leidinggevende door een uitbreiding van een rol op de afdeling Logistieke Automatisering en Planning (LAP), van de desbetreffende afdeling op de productievloer zelf of door een nieuwe rol, zoals programmeur, ingevuld worden.

‘Je hebt een verschuiving van mechanisch richting software. Voorheen was het simpel, dan deed je aan-uit. Tegenwoordig is het allemaal software. Software wordt belangrijker.’

Leidinggevende

5.5.3. Leidinggevende

Leidinggevende geeft aan geen nieuwe rollen te zien ontstaan in de toekomst. Reden hiervoor is gedeeltelijk dat de toekomst van de desbetreffende afdeling niet zeker is, en dat de werkzaamheden te specifiek zijn om (gedeeltelijk) te vervangen.

5.5.4. Leidinggevende

Leidinggevende geeft aan een nieuwe rol te zien ontstaan in de toekomst. Dit is:

- Transportplanner: Offertes aanvragen, boekingen doen, automatiseren.

Voor de toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot digitalisering worden geen nieuwe mensen aangenomen, dit moet vanuit de afdeling zelf komen. De rollen gaan mee in de toekomstige ontwikkelingen.

5.5.5. Leidinggevende

Leidinggevende geeft aan geen nieuwe rollen te zien ontstaan in de toekomst. Er wordt aangegeven dat de werkzaamheden te veel handwerk zijn om te kunnen vervangen.

5.5.6. Leidinggevende

Leidinggevende geeft aan geen nieuwe rollen te zien ontstaan in de toekomst. Wel zullen er aanpassingen en uitbreidingen plaatsvinden in de huidige rollen.

Het werk van de rollen zal anders ingedeeld en minder fysiek worden. Tevens zullen de rollen meer ICT-kennis moeten verkrijgen. De bezetting zal ook lager worden. De rol van orderpicker zal in de toekomst magazijnmedewerker gaan heten.

Leidinggevende geeft aan dat diens rollen meer richting operator zullen gaan. De samenstelling van de rollen zal meer op een lijn komen te liggen en vlakker worden. Er wordt aangegeven dat de rol van teamleider komt te vervallen en dat de afdeling aan een voorman genoeg zal hebben, wiens verantwoordelijkheden dan door de administratief medewerker opgepakt zullen worden.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de met behulp van de resultaten geconstateerde conclusies gekoppeld worden aan de hoofdvraag ‘Welke rollen zien leidinggevenden binnen Artex en hoe worden deze in competenties gedefinieerd?’ en diens bijbehorende deelvragen. Tevens zal het conceptueel model geëvalueerd worden.

6.1. Welke rollen zien leidinggevenden binnen Artex en hoe worden deze in competenties gedefinieerd?

De rollen die leidinggevenden zien binnen Artex en hoe deze in competenties gedefinieerd worden is in het volgende schema te zien.

Leidinggevende		Leidinggevende	
Allround medewerker	Flexibel, Inzicht, Resultaatgericht	Keurder/ster	Zelfstandig, Besluitvaardig, Detailgericht
Verfkeuken medewerker	Analytisch, Inzicht, Aanpassingsvermogen	Voorman	Flexibel, Inlevingsvermogen, Overtuigend
Ververij medewerker	Analytisch, Inzicht, Organiserend	Kantoormedewerker	Zelfstandig, Samenwerken, Detailgericht
Drukker	Detailgericht, Creatief, Zelfstandig	Magazijnmedewerker	Stressbestendig, Flexibel, Samenwerken
Wasmachine medewerker	Zelfstandig, Flexibel, Detailgericht	Leidinggevende	
Spanraambediende	Flexibel, Stressbestendig, Inzicht	Keurder/ster	Zelfstandig, Resultaatgericht, Detailgericht
Keurder/ster	Zelfstandig, Besluitvaardig, Detailgericht	Voorman	Samenwerken, Resultaatgericht, Motiveren
Voorman	Inlevingsvermogen, Integer, Overtuigend	Operator	Zelfstandig, Resultaatgericht, Stressbestendig
Leidinggevende		Operator Digiprint	Zelfstandig, Resultaatgericht, Flexibel
Mechatronica Monteur	Samenwerken, Analytisch, Oordeelsvormend	Leidinggevende	
Elektromonteur	Samenwerken, Analytisch, Oordeelsvormend	Keurder/ster	Zelfstandig, Resultaatgericht, Detailgericht
Algemeen medewerker	Samenwerken, Analytisch, Creatief	Orderpicker	Zelfstandig, Samenwerken, Flexibel
Leidinggevende		Administratief medewerker	Zelfstandig, Samenwerken, Flexibel
Allround operator	Stressbestendig, Zelfstandig, Inzicht	Allround medewerker	Zelfstandig, Samenwerken, Flexibel
Getouwsteller	Stressbestendig, Zelfstandig, Inzicht	Manager - Teamleider	Organiserend vermogen, Coachend, Overtuigend
Voorwerker	Samenwerken, Resultaatgericht, Delegeren	Manager - Teamleider	Organiserend vermogen, Coachend, Samenwerken

6.2. Deelvragen

6.2.1. Welke rollen zien leidinggevenden nu binnen Artex?

De rollen die leidinggevenden nu binnen Artex zien zijn:

Leidinggevende	Leidinggevende	Leidinggevende	Leidinggevende	Leidinggevende	Leidinggevende	
Allround medewerker	Mechatronica monteur	Allround operator	Keurder/ster	Keurder/ster	Keurder/ster	Teamleider
Verfkeuken medewerker	Elektromonteur	Getouwsteller	Voorman	Voorman	Orderpicker	
Ververij medewerker	Algemeen medewerker	Voorwerker	Administratief medewerker	Operator	Kantoormedewerker	
Drukker			Magazijnmedewerker	Operator Digiprint	Allround medewerker	
Wasmachine medewerker						
Spanraambediende						
Keurder/ster						
Voorman						

Een interessante conclusie voor de aanwezige rollen is dat er enkele rollen aanwezig zijn zoals keurder/ster, voorman en operator welke op meerdere afdelingen aanwezig zijn en gedeeltelijk overlap in elkaar vinden, echter delen deze overlappende rollen niet alle drie de competenties met elkaar. Ook de kantoormedewerker en administratief medewerker overlappen enigszins met elkaar.

Voor de afdeling Weverij is de rol van voorwerker opgesteld, echter draagt de voorwerker op deze afdeling ook de rol van teamleider (welke op elke afdeling aanwezig is). Hoewel voor de afdeling Weverij dus de rol van voorwerker geformuleerd is, is het mogelijk deze te laten vervallen in teamleider.

Daarbij is het ook interessant om te zien dat de rol van operator, welke op drie afdelingen aanwezig is, op drie manieren gezien kan worden: Als een volledig unieke rol, als een grote rol met operatorspecialisaties welke elk hun eigen competenties hebben, en als een grote rol met dezelfde competenties.

6.2.2. Welke kennis, vaardigheden en houding koppelen leidinggevenden aan de aanwezige rollen?

De kennis, vaardigheden en houding die leidinggevenden koppelen aan de aanwezige rollen zijn terug te vinden in het resultatenhoofdstuk.

Het is interessant om te zien dat hoewel er rollen zijn die overlap in elkaar vinden, hier niet altijd dezelfde kennis, vaardigheden en houding in terug te vinden zijn.

Hoewel de resultaten bestaan uit de door de leidinggevenden ervaren en geformuleerde kennis, vaardigheden en houding, kan geconcludeerd worden dat niet alle ingevulde aspecten hierin volledig kloppend zijn. Zo is bijvoorbeeld 'affiniteit met textiel' bij een aantal rollen geformuleerd en gekoppeld aan kennis, echter is affiniteit eerder een interesse dan een kennis, vaardigheid of houding.

Tevens is een interessante conclusie dat de rollen betreffende kennis en houding veel op elkaar lijken, waarbij de ene rol iets meer kennis en houding bedraagt dan de ander, maar dat het voornamelijk de vaardigheden zijn waarin de rollen van elkaar differentiëren.

Er kan geconcludeerd worden dat de aanwezige kennis, vaardigheden en houding tot op zekere hoogte op twee manieren tegelijkertijd geformuleerd worden. Enerzijds wordt dit subjectief geformuleerd omdat zij eigen definities koppelen aan kennis, vaardigheden en houding en wat zij hieronder verstaan. Anderzijds is er een rode lijn terug te zien waar zij zich allen aan houden. Dit is te zien in de manier formuleren, gezien er dezelfde kennis, vaardigheden en houding in de rollen terug te vinden is.

De gekoppelde competenties zijn gedeeltelijk terug te vinden in de aanwezige kennis, vaardigheden houding. Echter is dit niet bij elke rol van toepassing, er zijn bij verscheidene rollen ook competenties gekoppeld die niet (duidelijk) terug te vinden zijn in kennis, vaardigheden en houding. Om deze reden kan niet met zekerheid geconcludeerd worden dat kennis, vaardigheden en houding relevant zijn als afhankelijke variabelen.

6.2.3. Welke competenties koppelen leidinggevenden aan de aanwezige rollen?

De competenties die aan de aanwezige rollen gekoppeld zijn, zijn terug te vinden in het resultatenhoofdstuk.

Een conclusie betreffende de gekoppelde competenties is dat hoewel de mogelijkheid aanwezig was om gebruik te maken van het competentiewoordenboek, gezien deze bij de uitnodiging voor het interview bijgevoegd is, het doorlezen van het competentiewoordenboek al dan niet voor de eerste keer gebeurde tijdens het diepte-interview. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leidinggevenden niet volledig op de hoogte zijn van de definities die het competentiewoordenboek ontleent, en zo aan bepaalde competenties eerder diens eigen definitie koppelen.

Er kan geconcludeerd worden dat het ingewikkeld was om drie competenties te koppelen, hier wordt aangegeven dat het moeilijk is er slechts drie te mogen koppelen.

6.2.4. Welke rollen zien leidinggevenden nog ontstaan binnen Artex?

Er zijn enkele rollen die in de toekomst nog zouden kunnen ontstaan bij Artex, zij het dat dit nodig is omwille van robotisering, automatisering en andere technologische ontwikkelingen of omdat leidinggevenden deze graag nog willen zien. Deze rollen zijn Programmeur, Procescontroleur en Transportplanner.

Tevens kan geconcludeerd dat hoewel niet voor elke leidinggevende nieuwe rollen zichtbaar zijn, er rollen aanwezig zijn welke aangepast en/of uitgebreid zullen worden door mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

7. Discussie

Het is vanzelfsprekend dat dit onderzoek zo diens beperkingen en adviezen voor de toekomst heeft. Dit hoofdstuk zal dieper in gaan op de reflectie over algemenere en specifieke zaken die zich voorgedaan hebben in het tot stand brengen van dit onderzoek. Daarbij wordt bekeken wat voor invloed deze zaken hebben op de resultaten, welke adviezen voor toekomstig onderzoek dit met zich meebrengt en wat dit betekent voor de randvoorwaarden van het onderzoek.

Beperkingen

De beperkingen binnen dit onderzoek hebben gedeeltelijk te maken met het gebrek aan theorie omtrent het formuleren van rollen die gekoppeld kunnen worden. Hierdoor is het enigszins een kwestie geworden welke als ‘nat vingerwerk’ kan worden beschouwd. Dit houdt in dat er geen kant-en-klaar format beschikbaar is om de rollen te formuleren, waardoor de formulering van de huidige rollen en diens competenties zo hun gebreken kunnen hebben in de mate waarin deze volledig kloppend en dekkend zijn.

Daarnaast is duidelijk geworden dat er met de leidinggevenden duidelijker afgestemd moet worden of de competenties die zij kiezen en koppelen wel echt de competenties zijn die zij bedoelen. Er kan wellicht sprake zijn van dat zij uiteindelijk een andere definitie koppelen aan een competentie, die niet overeenkomt met de definitie in het competentiewoordenboek. Tevens ligt hier ook het risico andere definities te koppelen dan een andere leidinggevende zou doen. Daarbij hebben zij wel bij voor én tijdens elk interview het gehanteerde competentiewoordenboek ter beschikking gehad, en zo ook tijd gekregen deze door te lezen. Zowel tijdens als na de interviews is ter sprake gekomen dat de leidinggevenden voor aanvang van het interview weinig tot geen gebruik gemaakt hebben van het competentiewoordenboek. Zij hebben tijdens het interview wel gebruik gemaakt van de competenties, echter is niet volledig duidelijk in hoeverre zij ook de bijbehorende definities van de competenties koppelen.

Tips voor toekomstig onderzoek

Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om extra zorg te dragen voor dat zowel de onderzoeker als de respondenten zich uiterst goed bewust zijn van de definitie van de competentie, zij het de definitie in het competentiewoordenboek of de definitie die respondenten hieraan koppelen. De borging van dit bewustzijn is in dit onderzoek wellicht te weinig aan bod gekomen. Dit zou bereikt kunnen worden door hier beter op door te vragen in interviews en respondenten te stimuleren zich voorafgaand meer te bekwamen in de competenties. Door dit in toekomstig onderzoek mee te nemen kunnen er betere, resultaten bereikt worden.

Betrouwbaarheid

In dit onderzoek is gepoogd de betrouwbaarheid te waarborgen door gebruik te maken van zowel een rollenformulier en een interview. Zo is de mogelijkheid geboden om de leidinggevenden tot tweemaal hun antwoorden en definities te laten controleren en te testen of deze nog steeds van toepassing zijn.

Validiteit

De validiteit is gepoogd te waarborgen door de begrippen rol, kennis, vaardigheden, houding en competentie zo accuraat mogelijk te definiëren en deze definities door het gehele onderzoek aan te houden. Gezien de manier waarop de leidinggevenden competenties koppelen, en dus niet bij elke gekoppelde competentie duidelijk is of de competentie voor de

leidinggevende dezelfde definitie bedraagt als de definitie in het competentiewoordenboek, is het onderzoek niet volledig valide.

Repliceerbaarheid

Het gebruik van zowel een rollenformulier als een interview is tevens een manier om het onderzoek in de toekomst te kunnen repliceren. Echter is door de subjectiviteit waarmee begrippen ingevuld worden niet gegarandeerd dat eventueel gerepliceerd onderzoek precies dezelfde uitkomsten zal genieten.

Generaliseerbaarheid

Zoals in de conclusie vermeld is zijn de kennis, vaardigheden en houding gedeeltelijk volgens eenzelfde rode lijn geformuleerd. Echter is ook geconcludeerd dat begrippen ook op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Om deze reden is het onderzoek niet volledig te generaliseren.

De relatie met de theorie

De relatie met de theorie vindt voornamelijk diens oorsprong in het hanteren van de begrippen rol, kennis, vaardigheid, houding en competentie. Tevens is gepoogd een leidraad te creëren die als fundament dient voor het invullen van deze begrippen en het koppelen van de competenties. Er is in de toegepaste theorie geen toepasbare implementatiemogelijkheid voor het opstellen van rollen en competenties aanwezig, echter is van de aanwezige theorie gebruik gemaakt om te kijken of een handmatig vastgestelde manier hetzelfde resultaat kon bereiken.

Tevens stelt de theorie dat een competentie bestaat uit kennis, vaardigheid en gedrag (houding). Het koppelen van kennis, vaardigheden en houding is zoals aangegeven is in de inleiding, het conceptueel model en de onderzoeksmethode opgenomen als zijnde een manier om de leidinggevendenden handvaten te geven om competenties bij de rollen op te stellen. Hoewel in de conclusie teruggekomen is dat er rollen aanwezig zijn wiens competenties terug te vinden zijn in de kennis, vaardigheden en houding, is dit niet bij elke rol van toepassing. Dit geeft aan dat het opstellen van kennis, vaardigheden en houding wellicht handig is, maar niet noodzakelijk voor elke respondent. Of deze begrippen in het conceptueel model nodig zijn staat om deze reden ook ter discussie.

Innovatieve waarde

De innovatieve waarde van dit onderzoek voor de theorie is het aanvullen en uitbreiden van de beschikbare theorie over het opstellen van rollen en bijbehorende competenties. Een uniek aspect van het onderzoek is de toevoeging van het rollenformulier. Hiermee kunnen de respondenten diens rollen met behulp van diens eigen referentiekader en de daarmee beschreven informatie invullen en uitbouwen.

De innovatieve waarde van dit onderzoek voor de praktijk is het aanbod van handvaten voor andere onderzoekers in het onderzoeken en opstellen van rollen met bijbehorende competenties. Dit onderzoek kan gebruikt worden om in de toekomst invulling te geven aan competentieontwikkeling met de nodige aanpassingen voor de onderzoeker en branche in kwestie. Voor Artex is de innoverende waarde van dit onderzoek dat zij inzicht hebben in de rollen die de leidinggevendenden op diens afdelingen zien en hoe zij daar invulling aan geven, zodat dit gebruikt kan worden voor toekomstige doeleinden zoals voldoen aan de ISO-norm en gebruik in de gesprekscyclus.

Literatuurlijst

- Bekker, S., Ester, P., Evers, G., Gielen, A., Josten, E., Kerkhofs, M., Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. (2007). Trendrapport Vraag naar arbeid 2006. Geraadpleegd van <https://www.scp.nl/dsresource?objectid=df2b413c-5949-42e7-8248-749b0cfe29f5&type=PDF>
- Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. Geraadpleegd van <http://www.benfruytier.nl/CmsData/PDF's%20-%20Publicaties%202008/Competentiemanagement-een-kritiek-en-een-alternatief.pdf>
- Competentieontwikkeling. (2015). Dikke van Dale (15^e ed.). Utrecht, Nederland: Van Dale uitgevers.
- Daanje, K. (2012). Competentiemanagement: de weg naar optimale inzetbaarheid. Geraadpleegd van <http://www.hrmallround.nl/uploads/COMPETENTIEMANAGEMENT-E-book.pdf>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?. Geraadpleegd van <http://acikistihbarat.com/Dosyalar/effect-of-computerisation-on-employment-report-acikistihbarat.pdf>
- Gogh, I. J. M. van, Hafkamp, W. H. M., Hoogendoorn, P. M., Hoven, F. G. P. van den, Nanninga, W. R., & Sol, E. J. (2001). Beveiliging en Service Level Agreements. Den Haag, Nederland: Ten Hagen en Stam.
- Grit, R., Guit, R., & Sijde, N. van der. (2012). Competentiemanagement: Persoonlijk ontwikkelplan (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Goudoever, B. van. (1998). Kennis en competentie. Geraadpleegd <https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjNvPLqztTWAhVEI1AKHeUdAr0QFggsMAA&url=http%3A%2F%2Fmanagementexecutive.nl%2Fdownloaden%2F2339%2FKennis-en-competenties&usg=AOvVaw1vDU0pFHRtlzVV9qpGjeT0>
- Hendriks, P. H. J. (2006). Kennis aan banden. Geraadpleegd van <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/27465/27465.pdf>
- Heijde, C. van der, & Heijden, B. van der. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. Human Resource Management, 45(3), 449-476. doi:10.1002/hrm.20119
- Hoekstra, H. A., & Sluijs, E. van. (2003). Management van competenties (4e ed.). Assen, Nederland: Koninklijke van Gorcum.
- Houding. (2015). Dikke van Dale (15^e ed.). Utrecht, Nederland: Van Dale uitgevers.
- International Organization for Standardization (Ed.). (2009). Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen (ISO9001:2015,IDT). Geneve, Zwitserland: ISO copyright office.

- Kennis. (2015). Dikke van Dale (15^e ed.). Utrecht, Nederland: Van Dale uitgevers.
- Kessels, J., & Poell, R. (2011). Handboek Human Resource Development (2e ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Lange, W. de. (2008). De effectiviteit van competentie management. Geraadpleegd van http://www.competentindesocialprofit.be/media/docs/2015_effectiefcompetentiemangement.pdf
- Loo, J. van, Grip, A. de, & Lintjens, E. (2007). Arbeidsmarktmonitor Metalektro. Geraadpleegd van <https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/575830/guid-ec7b7145-4278-425a-bef3-841eaca7b3c0-ASSET1.0>
- Mulder, M. (2000). Competentieontwikkeling in bedrijf en onderwijs. Geraadpleegd van <http://edepot.wur.nl/30631>
- Pool, J., & Bijl, T. C. van der. (2002). Sturen op competentieontwikkeling. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Radboud Universiteit. (2005). Handleiding competentie-instrument voor de Nederlandse universiteiten. Geraadpleegd van http://www.ru.nl/publish/library/318/comp_handleiding.doc
- TMA. (2009). Praktijkboek Van Talent naar Performance. Utrecht, Nederland: Ehm Vision.
- Vaardigheid. (2015). Dikke van Dale (15^e ed.) Utrecht, Nederland: Van Dale uitgevers.
- Vos, A. de, Hauw, S. de, & Heijden, B. I. J. M. van der (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. Journal of Vocational Behavior, 79, 438-447

Bijlagen

Invulformulier rollen

Beste ...,

Zoals we besproken hebben gaan we de rollen die voorkomen op de afdeling ... samen inventariseren

Definitie rol is in deze: De meest algemene en simpele omschrijving van de kern van de functie. Voorbeelden hiervan zijn operator en keurder.

Bij elke rol vul je dan in wat de kennis, vaardigheden en houding zijn waarover de roldrager moet beschikken om de rol te kunnen vervullen.

Kennis	Wat moet de roldrager weten? Welke kennis behoort hij te hebben om de rol te kunnen vervullen? Denk hierbij ook aan trainingen/opleidingen en certificaten. Dus de vergaarde kennis uit training/opleiding/cursus
Vaardigheden	Welke specifieke vaardigheden moet de roldrager bezitten? Welke vaardigheden passen bij welke werkzaamheden? Dus de opgedane ervaring en vermogen bepaalde taken uit te voeren
Houding	Welke houding moet de roldrager aannemen bij het uitvoeren van zijn functie? Welk gedrag laat de roldrager zien? Dus de manier van functioneren in de zin van hoe iemand zich naar buiten toe uit

Er zijn naar aanleiding van ons gesprek al wat mogelijkheden ingevuld om een beginnetje te maken. Probeer bij elke rol zo duidelijk mogelijk in te vullen welke kennis, vaardigheden en houding benodigd zijn voor die rol. Daarna kunnen we in een persoonlijk gesprek samen verder de rollen uitbouwen en competenties gaan koppelen.

Succes met invullen en hartelijk dank voor de moeite!

Rollen op de afdeling		
1.	Kennis	
	Vaardigheden	
	Houding	
2.	Kennis	
	Vaardigheden	
	Houding	
3.	Kennis	
	Vaardigheden	
	Houding	

Leidinggevende 1

Rollen op de afdeling		
1. Allround medewerker	Kennis	Algemene textiel kennis, procestechniek, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van planning methodiek, kennis van artikel specificaties, basis kennis office, kennis van de proces normen
	Vaardigheden	Kunnen bedienen van alle drie de spanramen, kunnen bedienen van kalender en formeer unit, communicatief sterk, uitvoeren van kleur controle, maken van finish baden, lezen van recepturen, klein onderhoud uit kunnen voeren, kunnen werken met transport middelen, overzicht houden, anticiperen bij afwijkingen, planmatig werken.
	Houding	Stress bestendig, zowel zelfstandig als in een team kunnen werken, proactief, betrokken, flexibel en dynamisch. Probleem oplossend vermogen.
2. Verfkeuken medewerker	Kennis	Product kennis, procestechniek, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, TMS kennis, kennis van planning methodiek, basis kennis office, kennis van de proces normen, kennis van de grijsschaal
	Vaardigheden	Bediening automatische verf-keuken, bediening rand apparatuur(mixers, viscositeitsmeter, ph meter, mixers), kleur controle, kleur nuanceren, vloeistof dikte meting, ph meting, aan en afvoer grondstoffen, kunnen werken met transport middelen, in staat fysiek zwaar werk te kunnen verrichten, onderhoudswerkzaamheden, voorraad beheer.
	Houding	flexibel en dynamisch, zowel zelfstandig als in een team kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief. Stress bestendig
3. Ververij medewerker	Kennis	Algemene textiel kennis, procestechniek, product kennis, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van planning methodiek, kennis van artikel specificaties, basis kennis office. Kennis van verschillende verfprocessen, kennis van verschillende verfmachines, kennis van de grijsschaal.
	Vaardigheden	Kunnen bedienen van de verfmachines en randapparatuur, kleur controle, kleur kunnen nuanceren, PH meting, proces analytisch vermogen, communicatief, aan

		en afvoer grondstoffen, in staat fysiek zwaar werk te kunnen verrichten, voorraad beheer.
	Houding	flexibel en dynamisch, zowel zelfstandig als in een team kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief, stress bestendig
4. Drukker	Kennis	Algemene textiel kennis, procestechniek, product kennis, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van planning methodiek, kennis van artikel specificaties, basis kennis office. Kennis van druk technieken, werken met kleurkaarten
	Vaardigheden	Bedienen drukmachine en rand apparatuur , handeling van de sjablonen, onderhoud werkzaamheden
	Houding	flexibel en dynamisch, in een team kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief, communicatief
5. Wasmachinemedewerker	Kennis	Algemene textiel kennis, procestechniek, product kennis, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van planning methodiek, kennis van artikel specificaties, basis kennis office, Machine kennis
	Vaardigheden	Bediening wasmachine, bediening verweilstation, kunnen werken met transport/hef middelen, communicatief.
	Houding	flexibel en dynamisch, zelfstandig kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief
6. Spanraambediende	Kennis	Algemene textiel kennis, procestechniek, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van artikel specificaties, basis kennis office, kennis van de proces normen. Machine kennis, (inslagrichter, foulard, opbrengst meting, coat-unit, temperatuur, breedte enz.)
	Vaardigheden	Machine bedienen/instellen, klein onderhoud kunnen uitvoeren, kunnen lezen van orders en recepturen. Maken van finish baden, anticiperen bij afwijken tijdens productie, communicatief vaardig, computer vaardigheid. Kleur controle, kwaliteitscontrole
	Houding	Flexibel, teamplayer, proactief, resultaatgericht
7. Keurder/ster	Kennis	Algemene textielkennis (BIC/AWAKE), Interne praktijk opleiding . Basiskennis Evolution, basiskennis office (word/excel), Affiniteit met kleuren, kennis van artikel specificaties
	Vaardigheden	Communicatief, besluitvaardig, kwaliteit waarborgen, werken met kleine transport/hef middelen, accuratesse, klein

		herstel van weefsels(noppen), bedienen van de keurtafels, naden kunnen leggen, in staat tot fysiek belastend, kunnen lezen van de orders(instellingen/specs),afwijkingen kunnen constateren
	Houding	Zelfstandig, proactief, flexibel
8. Voorman	Kennis	Algemene textiel kennis, kennis van de verschillende processen, beheersen van Evolution, kennis van office, kennis van de afdeling structuur en doelstellingen, kennis van plannen en organiseren, basis kennis leidinggeven
	Vaardigheden	Besluitvaardig, communicatief vaardig, coachend, inlevingsvermogen, conflict hantering, rapporteren in woord en geschrift. Anticiperen bij afwijkingen in de processen, voorraad controle, bewaking productie voortgang, bettingsplan kunnen maken. Verstoringen communiceren met TL en planning. Vervangen van de teamleider bij afwezigheid, delegeren, analytisch vermogen
	Houding	Resultaat gericht zowel op kwaliteit als kwantiteit, Flexibel en dynamisch, collegiaal en ondersteunend, stress bestendig, oplossingsgericht, proactief

Leidinggevende 2

Rollen op de afdeling		
1. Mechatronica monteur	Kennis	Opleiding/basis richting elektro, WTB en mechatronica, aanvullende technische cursussen afhankelijk van basis
	Vaardigheden	Analyserend, technisch inzicht, rekenen/wiskunde, communicatief, organiserend, Engels en Duits
	Houding	Samenwerkend, proactief, constructief, verbeteraar
2. Elektromonteur	Kennis	Opleiding MBO elektro, aangevuld met cursussen besturingstechniek – installatieverantwoordelijke
	Vaardigheden	Analyserend, technisch inzicht, communicatief, organiserend
	Houding	Samenwerkend, proactief, constructief, verbeteraar, Engels en Duits
3. Algemeen medewerker	Kennis	Enig verstand van techniek
	Vaardigheden	Twee rechterhanden, breed inzetbaar (klusjesman)
	Houding	Proactief, constructief, verbeteraar

Leidinggevende 3

Rollen op de afdeling		
1. Allround operator	Kennis	Textiel kennis (Textielcursus specialisatie scheren ,weven & garen) Interne opleiding kam rijgen, boom scheren, weven & aandraaien van weefmachines, voornamelijk interne opleiding
	Vaardigheden	Nauwkeurig, orders en foutrapporten kunnen lezen en hierop kunnen handelen, affiniteit en feeling met textiel. Pc vaardigheden(Evolution)
	Houding	Geduldig Teamplayer Zelfstandig
2. Getouwsteller/monteur	Kennis	Textiel kennis (Textielcursus specialisatie scheren ,weven & garen) Interne opleiding kam rijgen, boom scheren, weven & aandraaien van weefmachines. Getouwsteller/ Monteur Cursus Dornier voor grijper en luchtweefmachines dialoogpanel II Praktijk cursus intern
	Vaardigheden	Nauwkeurig, orders en foutrapporten kunnen lezen en hierop kunnen handelen, affiniteit en feeling met textiel. Beheersing Nederlandse , Duitse taal. Pc vaardigheden (Evolution)
	Houding	Geduldig , Technisch inzicht (mechanisch , Elektrische) Teamplayer zelfstandig
3. Voorwerker	Kennis	Textiel kennis (Textielcursus specialisatie voorbereiding, weven & garen) Interne opleiding kam rijgen boom scheren, weven, voornamelijk interne opleiding Management cursus.
	Vaardigheden	Nauwkeurig, Orders en foutrapporten kunnen lezen en hierop kunnen handelen, affiniteit en feeling met textiel. Beheersing Nederlands taal , Duitse taal is een pre. Pc vaardigheden(Evolution, word, Exel, PowerPoint).
	Houding	Geduldig , discipline ,sturen van, en luisteren naar medewerkers /leidinggevende. Werkzaamheden coördineren, plannen.

Leidinggevende 4

Rollen op de afdeling		
1. Keurder/ster	Kennis	Algemeen textielkennis (BIC/AWAKE), Interne opleiding. Basiskennis evolution, basiskennis word en excel. Affiniteit met kleuren, kennis van productspecificaties/productkennis. Proceskennis basis
	Vaardigheden	Kleuren kunnen onderscheiden, communicatief (inkoop en ontwikkeling), besluitvaardig en standvastig, fysieke werkzaamheden, kwaliteit waarborgen, werken met kleine transport/hef middelen, bedienen van keurtafels, werkbonnen aflezen/invullen, afwijkingen kunnen constateren. Inspringen bij magazijnwerkzaamheden, archiveren
	Houding	Flexibel, gedreven, zelfstandig zowel alleen als in een team, serieus, detailgericht, stressbestendig, kwaliteitsbewust, resultaatgericht
2. Voorman	Kennis	Algemene textielkennis, basiskennis office (word/excel), basiskennis evolution en SAP, productkennis, kennis procestechniek, basiskennis Engels/Duits, kennis van de afdeling structuur en doelstellingen, kennis van plannen en organiseren, basiskennis leidinggeven
	Vaardigheden	Coachend, communicatief vaardig, TL vervangen bij afwezigheid, besluitvaardig, rapporteren in woord en geschrift, voorraadbeheer, kunnen werken met transportmiddelen, prioriteiten stellen, inlevingsvermogen, conflicthantering. Anticiperen bij afwijking in de processen, voorraad controle, bewaking productie voortgang, bezettingsplan kunnen maken. Verstoringen communiceren met TL en planning. Analytisch vermogen
	Houding	Stressbestendig, flexibel en dynamisch, proactief, voorbeeldhouding, zelfstandig, representatief. Resultaatgericht, kwaliteitsbewust, collegiaal en ondersteunend, Oplossingsgericht
3. Kantoormedewerker	Kennis	Algemene textielkennis, basiskennis office (word/excel), basiskennis evolution en SAP, productkennis, kennis procestechniek, basiskennis Engels/Duits, kennis van de afdeling structuur en doelstellingen, kennis van plannen en organiseren, kennis van verschillende artikelroutes
	Vaardigheden	Communicatief vaardig, besluitvaardig, rapporteren in woord en geschrift, voorraadbeheer, kunnen werken met transportmiddelen, prioriteiten stellen,

		inlevingsvermogen. Anticiperen bij afwijking in de processen, voorraad controle. Verstoringen communiceren met TL, planning en inkoop.
	Houding	Stressbestendig, flexibel en dynamisch, proactief, zelfstandig, representatief. Resultaatgericht, kwaliteitsbewust, Collegiaal en ondersteunend. Oplossingsgericht.
4. Magazijn medewerker	Kennis	Algemene textielkennis, kennis van verschillende artikelroutes, kennis van machines/heftrucks, basiskennis Engels/Duits, kennis van de afdeling structuur en doelstellingen, kennis van plannen en organiseren.
	Vaardigheden	Heftruckcertificaat, kunnen werken met transportmiddelen. Orders lezen, prioriteiten stellen, verstoringen communiceren met TL, communicatief vaardig, stickeren, orde kunnen houden
	Houding	Flexibel, stressbestendig, zelfstandig zowel alleen als in een team, resultaatgericht, collegiaal, oplossingsgericht, gedreven, serieus, nauwkeurig. Geen 9 tot 5 mentaliteit. Let op orde en netheid.

Leidinggevende 5

Rollen op de afdeling		
1. Keurder/ster	Kennis	Algemene textielkennis (BIC/AWAKE), Interne praktijk opleiding . Basiskennis Evolution, basiskennis office (word/excel), Affiniteit met kleuren, kennis van artikel specificaties
	Vaardigheden	Communicatief, besluitvaardig, kwaliteit waarborgen, werken met kleine transport/hef middelen, accuratesse, bedienen van de keurtafels, naden kunnen leggen, in staat tot fysiek belastend, kunnen lezen van de orders(instellingen/specs),afwijkingen kunnen constateren.
	Houding	Gedreven, zelfstandig, serieus, detailgericht
2. Voorman	Kennis	Algemene textiel kennis ,kennis van de verschillende processen, beheersen van Evolution, kennis van office, kennis van de afdeling structuur en doelstellingen, kennis van plannen en organiseren. Basis kennis leidinggeven
	Vaardigheden	Besluitvaardig, communicatief vaardig, coachend, inlevingsvermogen, conflict hantering, rapporteren in woord en geschrift. Anticiperen bij afwijkingen in de processen, voorraad controle, bewaking productie voortgang, bettingsplan kunnen maken. Verstoringen communiceren met TL en planning. Vervangen van de teamleider bij afwezigheid, delegeren. Analytisch vermogen.
	Houding	Resultaatgericht, Flexibel en dynamisch, collegiaal en ondersteunend, stress bestendig, oplossingsgericht, pro- actief,
3. Operator Rollo	Kennis	Algemene textielkennis (BIC/AWAKE), Interne praktijk opleiding . Basiskennis Evolution, basiskennis office (word/excel), Affiniteit met kleuren, kennis van artikel specificaties
	Vaardigheden	Communicatief, besluitvaardig, kwaliteit waarborgen, werken met kleine transport/hef middelen, accuratesse, bedienen van de keurtafels, naden kunnen leggen, in staat tot fysiek belastend, kunnen lezen van de orders(instellingen/specs),afwijkingen kunnen constateren. Heftruckcertificaat
	Houding	Gedreven, zelfstandig, serieus, detailgericht, stressbestendig, zowel zelfstandig als in een team kunnen werken, kwaliteitsbewust

4. Operator Digiprint	Kennis	Algemene textielkennis (BIC/AWAKE), Interne praktijk opleiding . Basiskennis Evolution, basiskennis office (word/excel), Affiniteit met kleuren, kennis van artikel specificaties. Kennis van computers, printers en software (interne opleiding)
	Vaardigheden	Bedienen printers. Kennis van systemen
	Houding	flexibel en dynamisch, kwaliteitsbewust, proactief, stress bestendig
1. Operator Transfer/Kalander	Kennis	Algemene textiel kennis , procestechniek, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van artikel specificaties, basis kennis office, kennis van de proces normen. Machine kennis, (druk, temperatuur, breedte enz.)
	Vaardigheden	Machine bedienen/instellen, klein onderhoud kunnen uitvoeren, kunnen lezen van orders. anticiperen bij afwijken tijdens productie, communicatief vaardig, computer vaardigheid. Kleur controle, kwaliteitscontrole
	Houding	flexibel en dynamisch, zowel zelfstandig als in een team kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief
2. Operator lamel	Kennis	Algemene textiel kennis, procestechniek, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van artikel specificaties, basis kennis office, kennis van de proces normen. Machine kennis, (druk, temperatuur, breedte enz.)
	Vaardigheden	Machine bedienen/instellen, klein onderhoud kunnen uitvoeren, kunnen lezen van orders. anticiperen bij afwijken tijdens productie, communicatief vaardig, computer vaardigheid. Kleur controle
	Houding	flexibel en dynamisch, zowel zelfstandig als in een team kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief.
3. Operator crush	Kennis	Algemene textiel kennis, procestechniek, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van artikel specificaties, basis kennis office, kennis van de proces normen. Machine kennis, (druk, temperatuur, breedte enz.)
	Vaardigheden	Machine bedienen/instellen, klein onderhoud kunnen uitvoeren, kunnen lezen van orders. anticiperen bij afwijkingen tijdens productie, communicatief vaardig, computer vaardigheid. Kleur controle, kwaliteitscontrole,
	Houding	flexibel en dynamisch, zowel zelfstandig als in een team kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief.
4. Operator plissé	Kennis	Algemene textiel kennis, procestechniek, kennis van de verschillend artikel routes. Evolution, kennis van artikel specificaties,

		basis kennis office, kennis van de proces normen. Machine kennis, (druk, temperatuur, breedte enz.)
	Vaardigheden	Machine bedienen/instellen, klein onderhoud kunnen uitvoeren, kunnen lezen van orders. anticiperen bij afwijkingen tijdens productie, communicatief vaardig, computer vaardigheid. Kleur controle, kwaliteitscontrole
	Houding	flexibel en dynamisch, zowel zelfstandig als in een team kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief.
5. PB verpakker	Kennis	Algemene textielkennis, beheersen van Evolution, kennis van office.
	Vaardigheden	Tellen, Werken met kleine gereedschappen (zaag/nieter), kunnen lezen van orders, communicatief vaardig, computer vaardigheid
	Houding	Nauwkeurig, Serieus, kwaliteitsbewust, flexibel

Leidinggevende 6

Rollen op de afdeling		
1. Keurder/ster	Kennis	Interne opleiding door andere collega's, ICT basiskennis, standaard BIC/WAVA
	Vaardigheden	Secuur werken, kwaliteit kunnen waarborgen
	Houding	Zelfstandig, Flexibel, Samenwerkend
2. Orderpicker	Kennis	Interne opleiding door andere collega's, kennis van handscanners , Standaard BIC/WAVA, Heftruck certificaat.
	Vaardigheden	Secuur werken, logistiek inzicht, fysiek in orde
	Houding	Zelfstandig, Flexibel, Samenwerkend
3. Administratief medewerker	Kennis	MBO werk/denk niveau, ICT basiskennis, kennis van officepakket, kennis van handscanners, standaard BIC/WAVA
	Vaardigheden	Secuur werken, logistiek inzicht, oplossing gericht, communicatief vaardig
	Houding	Zelfstandig, Flexibel, Samenwerkend
4. Allround medewerker	Kennis	Interne opleiding door andere collega's, kennis van handscanners, ICT basiskennis, standaard BIC/WAVA
	Vaardigheden	Secuur werken, kwaliteit kunnen waarborgen
	Houding	Zelfstandig, Flexibel, Samenwerkend

Topiclijst

Versie 1

Dank voor tijd gesprekspartner

Toelichten inrichting gesprek

- Kennis, vaardigheden, houding rol
 - Koppelen competenties
 - Toekomstige rollen
 - Vragen?
-

Kennis rol

- Benoemen kennis passende bij rol
 - Zijn er nog aanvullingen vanuit leidinggevende?
 - Heb ik nog aanvullingen?
-

Vaardigheden rol

- Benoemen vaardigheden passende bij rol
 - Zijn er nog aanvullingen vanuit leidinggevende?
 - Heb ik nog aanvullingen?
-

Houding rol

- Benoemen houding passende bij rol
 - Zijn er nog aanvullingen vanuit leidinggevende?
 - Heb ik nog aanvullingen?
-

Omschrijving rol

- Korte omschrijving rol
 - Werk- en denkniveau rol
-

Is rol samen te voegen met een andere rol?

- Waarom wel/niet?
-

Koppelen competenties

- Drie belangrijkste competenties
 - Weet leidinggevende het zeker?
-

Toekomstige rol

- Toelichting in steek toekomst (automatisering, robotisering, toekomstige ontwikkelingen)
 - Ziet leidinggevende rollen in de toekomst?
 - Toelichting rol
 - Indien niet, waarom niet?
-

Signaleren eind interview, bedanken gesprekspartner

Versie 2

Dank voor tijd gesprekspartner

Toelichten inrichting gesprek

- Kennis, vaardigheden, houding rol
 - Koppelen competenties
 - Toekomstige rollen
 - Vragen?
-

Kennis rol

- Benoemen kennis passende bij rol
 - Zijn er nog aanvullingen vanuit leidinggevende?
 - Heb ik nog aanvullingen?
-

Vaardigheden rol

- Benoemen vaardigheden passende bij rol
 - Zijn er nog aanvullingen vanuit leidinggevende?
 - Heb ik nog aanvullingen?
-

Houding rol

- Benoemen houding passende bij rol
 - Zijn er nog aanvullingen vanuit leidinggevende?
 - Heb ik nog aanvullingen?
-

Omschrijving rol

- Korte omschrijving rol
 - Werk- en denkniveau rol
-

Is rol samen te voegen met een andere rol?

- Waarom wel/niet?
 - Waarom is rol uniek?
-

Koppelen competenties

- Drie belangrijkste competenties
 - Waarom zijn dit de belangrijkste competenties?
 - Weet leidinggevende het zeker?
-

Toekomstige rol

- Toelichting insteek toekomst (automatisering, robotisering, toekomstige ontwikkelingen)
 - Ziet leidinggevende rollen in de toekomst?
 - Toelichting rol
 - Indien niet, waarom niet?
-

Signaleren eind interview, bedanken gesprekspartner

Competentiewoordenboek

Met behulp van competentielijsten uit de archieven van Artex (persoonlijke communicatie, oktober 2017) en TMA (2009) zijn de volgende competenties tot stand gekomen:

Sociaal

Overtuigend: In staat anderen te overtuigen van een bepaald standpunt om instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

Samenwerken: Voert in een team een opdracht uit. Draagt bij aan de harmonie van de groep en aan de optimale inzet van de leden voor het groepsdoel, indien nodig ten koste van eigen (korte termijn) belangen.

Inlevingsvermogen: Zich goed kunnen inleven in de gevoelens of gedachtegang van anderen.

Integriteit: Handelt eerlijk en betrouwbaar binnen de gehanteerde en gangbare ethische normen en waarden.

Coachen: Geeft sturing en begeleiding aan een individu/groep in het kader van de verdere ontwikkeling, passend bij de situatie.

Werkhouding

Stressbestending: Effectief en objectief blijven presteren onder tijdsdruk, druk van meerdere of moeilijke taken, sociale druk of bij tegenslag, teleurstelling, tegenspel of crises.

Aanpassingsvermogen: Zich bij veranderende omstandigheden makkelijk aan kunnen passen, ook op mensen met vragen en/of andere perspectieven.

Flexibel: Wijzigt van stijl en aanpak om een bepaald doel te bereiken indien er signalen zijn dat een eerder gekozen stijl of aanpak minder of niet effectief zal zijn.

Resultaatgericht: Formuleert duidelijke doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

Zelfstandigheid: Verricht zonder hulp van anderen taken. Handelt volgens eigen overtuiging, onafhankelijk van anderen. Probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden.

Doorzettingsvermogen: Vasthouden aan het doel totdat dit bereikt is. Zonder op te geven bij tegenslag/kritiek.

Multidisciplinair: In staat zijn zaken vanuit verschillende perspectieven en disciplines te benaderen en hiertussen als intermediair te fungeren.

Sturend vermogen

Organiserend vermogen: Heeft een goed overzicht van wat nodig is aan mensen en middelen om een doel te bereiken; weet mensen en middelen te mobiliseren en doelgericht in te zetten

Leidinggeven: Inspireert anderen en verkrijgt zo de ondersteuning, instemming en actie om een bepaalde richting op te gaan.

Besluitvaardig: Neemt besluiten, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden.

Delegeren: Het doorgeven van taken, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden aan anderen en het tonen van terecht vertrouwen in anderen.

Motiveren: Stimuleren van anderen tot actie en betrokkenheid om tot een bepaald resultaat te komen.

Denkkracht

Analytisch: Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie; legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op; zoekt gegevens die hier mee te maken hebben.

Detailgericht: Herkent de relevantie en het belang van aan het werk verbonden details; weet daar accuraat en op verantwoorde wijze mee om te gaan

Creatief: Komt met verschillende mogelijkheden (ook niet voor de hand liggende alternatieven) voor het oplossen van problemen. Weet nieuwe werkwijzen te bedenken ter vervanging van bestaande methoden en technieken.

Oordeelsvorming: Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af om tot realistische beoordelingen te komen, rekening houdend met belangrijke en relevante criteria.

Inzicht: Inzicht hebben en krijgen in situaties, problemen en processen. Het uiteenrafelen van problemen en de onderdelen hiervan op systematische wijze onderzoeken.

Leervermogen: Nieuwe informatie vlot en makkelijk opnemen en in de praktijk toepassen.

Omgevingsbewustzijn: Op de hoogte zijn van relevante maatschappelijke, politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends en deze kennis gebruiken in het voordeel van de eigen organisatie.

Codeboom

Rol

- Rol
- Omschrijving rol
- Overlap +
- Overlap –
- Werk- en denkniveau

Kennis

- Kennis uit rollenformulier
- Aanvulling kennis
- Omschrijving kennis
- Verschil tussen rollen

Vaardigheden

- Vaardigheden uit rollenformulier
- Aanvulling vaardigheid
- Omschrijving vaardigheid
- Verschil tussen rollen

Houding

- Houding uit rollenformulier
- Aanvulling kennis
- Omschrijving houding
- Verschil tussen rollen

Competentie

- Competentie 1
- Competentie 2
- Competentie 3
- Omschrijving competentie
- Aantal competenties
 - o Geen moeite
 - o Moeilijk

Nieuwe rollen

- Nieuwe rol +
- Nieuwe rol –
- Aanpassing rol
- Uitbreiding rol
- Gewenste rol

Transcripten
Leidinggevende 1

Onderzoeker	Leidinggevende
Allereerst dankjewel dat je de tijd neemt om dit interview met mij te doen	
	Geen dank.
Ik realiseer me dat je een druk schema hebt, dus ik waardeer het heel erg. Allereerst zal ik even de inrichting van het gesprek toelichten. Ik heb twee uur gereserveerd maar het hoeft niet twee uur te duren. Het zal waarschijnlijk ongeveer een uur, iets langer, gaan duren. Ook afhankelijk van hoe snel we tevreden zijn.	
	Prima.
We gaan vandaag de rollen die jij opgesteld hebt behandelen, en kijken naar de kennis, vaardigheden en houding ook in relatie tot andere rollen van bijvoorbeeld de Leidinggevende 5. Dan gaan we even kijken naar eventuele toekomstige rollen die misschien in de toekomst zouden kunnen ontstaan. En dan gaan we de competenties koppelen.	
	Prima.
Ik heb een semigestructureerd interview, dus dat betekent dat ik hier een lijst voor me heb liggen met eventuele vragen die ik zou kunnen stellen maar het is ook niet ongewoon in zo'n interview dat ik afwijk van de lijst.	
	Ja uiteraard. Logisch natuurlijk.
Dus vooral ook omdat dit een beetje, vrij subjectief is zal er waarschijnlijk wel afgeweken worden.	
	Maar dat is ook afhankelijk van de respons die je krijgt op je vragen.
Ja, zeker. En dat is in feite wat we vandaag gaan doen. Heb je van tevoren nog vragen?	
	Nee, ik laat het maar op me af komen.
Super, dan gaan we beginnen. Jij hebt rollen opgesteld. En die hebben we deels samen opgesteld en deels heb je daar zelf naar zitten kijken. En je rollen zijn: Allround medewerker, verfkeuken medewerker, ververij medewerker, drukker, wasmachine medewerker,	

spanraambediende, keurder/ster, voorman.	
	Ja.
Nou, je eerste rol. Ik pak dan even allround medewerker. Nou de kennis. Dat is algemene textielkennis, procestechniek, artikelroutes, basiskennis Evolution, basiskennis office, procesnormen, artikelspecificaties en planning methodiek.	
	Ja.
Hoe ben je tot die keuze gekomen?	
	Door gewoon na te denken van wat nodig is in die functie en waar ze allemaal tegenaan lopen, wat ze allemaal moeten doen. Zo heb ik het allemaal een beetje opgesteld. En ik heb gespard, ik heb iemand erbij gezet en waar ik mee aan het sparren ben geweest.
Was dat een allround medewerker?	
	Dat was een medewerker die is op een ander level terecht gekomen. En die heb ik gevraagd van ga je erbij zitten want ik moet die competenties op gaan stellen. Luister eens mee, kijk eens mee en vul aan van waar jij denkt van daar moet nog iets. Zo heb ik het gedaan.
Oké. Erg slim.	
	Wat er niet bij staat is dus de schoolopleiding. Die denk ik aan gekoppeld moet worden. Ik denk dat dat een LBO/M is. Dus LBO/MBO, dus een LBO plusje. Dat heb ik bij alle rollen gezet bij een voorwerker, daar heb ik MBO van gemaakt.
Dus elke rol is LBO/MBO behalve de voorwerker?	
	Ja, je moet gewoon LBO minimaal MBO hebben. En dan niet bedoel ik qua opleiding direct en ook jaren ervaring, die zit op het level van een MBO 'er.
Duidelijk. Ja, ik heb hier een formulier bij me liggen en ik denk dat we wel door alle kennis, vaardigheden en houding heen kunnen lopen.	
	Is prima.
Ik weet niet hoe jij dat voor je ziet. Denk je dat dat..	
	Toegevoegde waarde heeft?
Ja.	
	Als jij zegt ja je mist nog iets, maar als je al vier rollen hebt besproken weet je al niet meer wat de eerste was. Ik denk dat je het gauw te pakken hebt. Algemene textiel, procestechniek, kennis van verschillende artikelroutes is natuurlijk ook belangrijk voor een allrounder dat hij weet van, welke machines moeten ze naartoe. Evolution kennen, weten hoe er gepland wordt, wat op voorraad is qua temperaturen enzo. Artikelspecificaties, basiskennis office. Ja, ik denk dat je het hier wel mee raakt hoor.

Wat ik bijvoorbeeld bij de keurder/keurster voorbij zie komen is dat er een interne praktijkopleiding is, maar die zie ik eigenlijk nergens anders terugkomen. Is daar een reden voor?	
	Ik wist niet dat die bestond hoor.
Dat is denk ik meer het overbrengen van kennis van medewerker op medewerker.	
	Ja, oké maar dat hoort overal bij. Iedereen die ik inleer, ook op die machines, door interne informatie en procedures leren ze de machine. Ik bedoel, ja, hoe ga je iemand opleiden. Dat ga je niet doen met de kennis die ze vooraf hebben. Alles wat hier staat hebben ze door de jaren heen opgebouwd. Iemand die hier vers binnenkomt die heeft de helft van wat er staat niet natuurlijk. Dat gaat hij opbouwen in de loop der tijd. Uiteindelijk om die rol te kunnen vervullen moet je wel die vaardigheden hebben. En dan ben je volwaardig. Daarom duurt het zeker bij mijn afdeling, omdat er vrij specifieke zaken zijn, duurt het natuurlijk langer dan de gemiddelde afdeling. Ik kan me voorstellen, een keurder, die kan sneller zijn werk dan een spanraamoperator. Een spanraamoperator daar heb je bijna twee jaar voor nodig wil je het goed kunnen, ververij idem dito. Maar bijvoorbeeld bij Leidinggevende 6; een coupeerder of een keurder, daar zit wel onderscheid in.
Ja, en denk je dat dat ook ervoor zou zorgen dat spanraambedienden en wasmachinemedewerkers niet samen onder de paraplu van operator zouden kunnen gaan?	
	Dat misschien nog wel, maar als je dan bijvoorbeeld iemand die aan de plissé machine staat een operator noemt dan nee. Dan ga je specificeren, dan moet je echt gaan specificeren. Een plisseerder is iets anders dan een spanraamoperator.
Maar ze zijn wel allebei bezig met het bedienen en bijstellen van machines bezig.	
	Dat wel. Onder die noemer wel, maar dat wil niet zeggen dat ze gewoon direct inzetbaar zijn op een andere machine
Dat kan ik me inderdaad voorstellen.	
	Zeker een spanraamoperator is gewoon jaren ervaring. Je kunt wel procedures vastleggen van je moet de machines zo instellen en zo bedienen, maar dan nog omdat je met textiel te maken hebt moet je ingrijpen, waarnemen. Een coating daar heb je vaste waardes als instelling waar je mee gaat beginnen. Maar als je die instellingen gebruikt en het ziet er achter niet uit zul je in moeten grijpen. Dat kun je niet als je geen ervaring hebt, niet weet hoe je met die machine om moet gaan, hoe je met die artikelen om moet gaan, wat de artikeleisen zijn.

	Dus dat is best wel specifiek. Een wasmachineoperator kan ik ook niet aan het spanraam neerzetten en een spanraamoperator kan ik niet aan de wasmachine zetten.
Heeft dat te maken met de kennis en de houding of meer met de vaardigheden?	
	Met de vaardigheden, daar moet je opgeleid voor zijn.
Maar ze zouden die vaardigheden dus wel kunnen leren?	
	Ja tuurlijk. Ik ben een beetje mensen aan het cross trainen, zo noemen wij dat. En door die crosstraining ga je vaardigheden ook van andere machines leren. Spanraam A is Spanraam B niet. Spanraam B is spanraam C niet. Zelfs daar zitten verschillen tussen. Dus ik kan niet zomaar zeggen dat ik iemand van spanraam C pak en op A zet. Zo werkt het niet. Ik heb mensen die alle spanramen beheersen, ik heb mensen bij die twee spanramen, maar ik heb ook mensen die er maar een beheersen. Dus die zijn beperkt. En nou komt het, je kunt gaan cross trainen op het moment dat je overcapaciteit hebt. Als je geen overcapaciteit hebt kun je niet cross trainen. Dan heb je dus een operator, je staat met twee operators aan een spanraam, een operator die de machine beheerst en de andere die weet dan niets. Inleren en de machine bedienen tegelijk dat gaat bijna niet lukken.
Oké. Duidelijk. Allround medewerker. Je hebt aangegeven dat is een rol. Kun je mij een korte omschrijving geven van de rol? Gewoon dit is het.	
	De allround medewerkers moet verschillende machines kunnen bedienen. De belangrijkste zijn de drie spanramen. Vervolgens kan 'ie ook nog een kalender bedienen en een formeerunit. Hoe meer dat ze kunnen bedienen, hoe beter dat het is. Daarbij komt natuurlijk het feit dat ze flexibel moeten zijn in hun werktijden. Op het moment dat iemand ziek is, dat is in kunnen vallen en willen vallen. Dus niet alleen kunnen, maar ook willen. En dat is de ervaring van een allrounder. Daar staat natuurlijk ook een beloning tegenover. Dat is ook met diegene doorgesproken. Want als je dagen in de vroegploeg staat en je wordt gevraagd om morgen in de late te komen dat is natuurlijk niet altijd even prettig, zeker met afspraken die je gemaakt hebt. Dat is het verwachtingspatroon van een allrounder die we hebben. Op het moment dat hij overtallig is moet hij werk voorbereiden voor alle machines. Dat is een vorm van werkvoorbereider. Dat kan er nog wel bij.
Oké, voegen we dat toe.	
	Dat is echt als 'ie over is he.
Vaardigheden van de allround medewerker. Je zegt al, moet alle spanramen kunnen bedienen en kalender en formeerunit. Communicatief zijn,	

kwaliteit kunnen borgen, finish baden kunnen maken, recepturen kunnen lezen, klein onderhoud kunnen uitvoeren, werken met transportmiddelen, overzicht kunnen houden, anticiperen op afwijkingen en planmatig werken. Wil je daar nog iets aan toevoegen?	
	Eigenlijk niet. Voor mij is het heel duidelijk wat er staat.
Oké. Is dat zo bij elke rol?	
	Bij veel van die rollen komen veel van die zaken terug. De allrounder en voorwerker hebben wel iets meer nodig dan normale operators. En dan wordt het weer bij die vaardigheden ook weer per onderdeel iets specifieker. Een ververij heeft andere vaardigheden nodig als een spanraamoperator. Een ververij medewerker staat er ook in moet kunnen kleur nuanceren. Hoeft een spanraamoperator niet. Verfkeuken medewerker bijvoorbeeld wel. Er zitten wat specifieke zaken tussen.
Ik wil zo even terugpakken op verfkeuken en ververij medewerker want daar heb ik ook nog wat vragen over. Maar die allround medewerker. Houding: stressbestendig, zelfstandig, samenwerken, proactief, betrokken, flexibel, dynamisch en oplossingsgericht. Wil je daar nog iets aan toevoegen of ben je daar tevreden mee?	
	Ja, feitelijk wel.
Ik heb hier een blaadje en daar is niet alles per se opgenomen want ik weet dat bij allround medewerker wat meer nodig is dan alleen dit toevoegen aan de vaardigheden. Maar jij zegt allround medewerker zou niet onder de operator paraplu kunnen vallen omdat dat breder is dan..	
	Natuurlijk wel. Dan devalueer je. Je kunt niet zeggen dat een operator automatisch een allrounder is, maar een allrounder kan wel een operator rol vervullen.
Oké, dus die zou onder de operator paraplu kunnen vallen?	
	Je bedoelt onder de noemer?
Ja	
	Nee, hij moet wel iets meer doen en meer kunnen.
Oké.	
	Je maakt het me wel moeilijk.
Een rol is in feite een soort van verzameling functies waarin mensen in meerdere of mindere mate dezelfde werkzaamheden en verplichtingen doen en hebben.	
	Ik vind 'm lastig.
Als ik dan kijk naar de kennis, vaardigheden en houding is het niet per se	

het soort machine dat bediend wordt maar dan zou bijvoorbeeld operator lamel, crush, plissé van Leidinggevende 5 onder die paraplu kunnen vallen. Als ik dan kijk naar spanraambediende en wasmachinemedewerker, die hebben wel een ding meer in feite maar hebben voor de rest in beginsel ook deze vaardigheden, kennis en houding.	
	In de basis wel.
Dus dan zouden ze onder die paraplu kunnen vallen.	
	Ja, maar ik denk een allrounder net niet.
Een allrounder staat daar net iets boven.	
	Net iets boven ja.
Die heeft als de voorman iets meer verantwoordelijkheden?	
	Ja ook dat. En meer inzicht nodig. Die moet meer helikopterview hebben. Misschien moeten we dat wel ergens toevoegen.
Overzicht houden valt daar ook wel onder toch?	
	Ja, is helikopterview ja.
Oké, dus een allrounder valt daar niet tussen. Is een aparte rol.	
	Ja voor 90%. Ik zou 'm in een aparte groep zetten.
En als je kijkt naar de competenties, heb je het competentiewoordenboek ontvangen?	
	Niet in me opgenomen laat ik het zo zeggen.
Dan is dat helaas fout gegaan. Dus de kennis, vaardigheden en houding die je bij een allround medewerker opgeschreven hebt, die zouden niet op een andere rol in het geheel kunnen passen?	
	Jawel, wat ik zeg, het is bijna een operator maar hij heeft iets meer vaardigheden nodig. Hij moet meer omgaan met mensen en moet veel meer communiceren. Een spranraamoperator moet ook goed kunnen communiceren maar een allrounder is net iets anders. Met communiceren bedoel ik dan iemand zien te motiveren, iemand iets vragen. Ook de minder leuke boodschappen brengen. Operators onder elkaar staan de machine te bedienen en een product te maken. Een allrounder moet net iets meer. Net zoals een voorman. 90% doet ie het werk van een operator.
Een de voorman dan?	
	Hetzelfde.
In hoeverre valt die rol samen met de voorman?	
	Iets minder maar de voorman is dan weer de rechtstreekse communicatie naar mij. De voorman, dat is een goede die staat er ook niet bij, moet functioneringsgesprekken kunnen doen, terugkoppelen aan mij, dat doen een allrounder iets minder. Een

	allrounder komt meer terug naar de operators en de voorman doet het meer richting mij.
Hij valt ook samen met de voorman van andere afdelingen. Dat vond ik een mooie crosslink naar een andere rol. Net zoals keurder/ster. Maar allrounder medewerker valt meer binnen de operator en de voorman antwoordt echt naar jou?	
	Een allrounder die meer bij een clubje operators hoort en de voorman meer richting middenkader. Maar net er tegenaan.
Denk je dat in de competenties dat de allrounder verschilt van de operator?	
	Op het moment dat je gaat werken met een allrounder schuif je iemand naar voren die vaak toch meer vaardig is en meer initiatief toont. Dat is het criteria dat ik als teamleider in overleg met mijn productie leider heb bepaald. Er waren twee medewerkers die op meerdere plekken inzetbaar waren, die best wel goed lagen in de groep dat is natuurlijk ook belangrijk. Je gaat iemand naar voren schuiven en je weet hoe het zit met een groep mensen. De risico's die eraan verbonden zijn met afgunst of wat dan ook. Daar moet je ook een beetje rekening mee houden. Ik kan ook zo een paar mensen opnoemen die een allrounder kunnen zijn en ook die het moeilijk kunnen worden. Je moet veel meer in je mars hebben om een allrounder te kunnen zijn dan wat je nu laat zien.
En qua competenties? Nu is het de bedoeling dat we competenties gaan koppelen aan de allrounder. Ik heb hier drie blaadjes liggen met sociaal, werkhouding, sturend vermogen en denkkraft. Hier staan ook de kerncompetenties maar die zijn hiervoor even niet van toepassing. Als je hieraan drie competenties moest koppelen.	
	Drie?
Het kan zo zijn dat je er een pakt uit sociaal, een uit werkhouding een uit denkkraft. Of dat je belangrijker vindt dat ze sociaal zijn of belangrijker vindt dat ze goed kunnen nadenken. Ik zou zeggen lees het ook even door.	
	De belangrijkste is natuurlijk inzicht. Moet flexibel zijn, inzicht, en hij moet ook nog inlevingsvermogen hebben.
Dus de drie belangrijkste competenties voor de allrounder zijn flexibel, inzicht en inlevingsvermogen?	
	Hmm, ik zie hier ook twee hele belangrijke staan. Resultaatgericht, zelfstandigheid. Weet je wel, ja, maar dat kan. Als je zegt, zijn dat de top drie zoals ik het nu even binnen schiet wel maar ik kan ook goed morgen

	ook weer iets anders zeggen. Het is lastig omdat ze meerdere competenties nodig hebben.
Voor nu zou het fijn zijn als je even de belangrijkste kiest.	
	Wat heb ik staan?
Inzicht, flexibel en inlevingsvermogen.	
	Dan heb ik meer resultaatgericht dan inlevingsvermogen.
Dus inzicht, flexibel en resultaatgericht.	
	Lastig hoor als ik zo kijk. Een goede allrounder wil je ook hebben dat hij analytisch is. Maar je moet inzicht hebben wil je analytisch kunnen zijn. Het is wel lastig. Hou het daar maar bij.
Nou dan zullen we maar verder gaan naar de volgende rol.	
	Prima.
En dan kom ik meteen weer terug op verfkeuken medewerker en ververij medewerker.	
	Ja. Dat zijn twee verschillende hé.
En zijn niet onder één paraplu te plaatsen?	
	Nee. In de ververij ben je ook echt een machinebediende en in de verfkeuken ben je meer compounds aan het maken. In de ververij doe je het niet met compounds maar doe je het meer met oplossingen. Maar daar hebben ze geen echte machine. De keuken is dan hun machine als je het zo even benoemt. Een de ververij hebben we strengverfmachines, boomverfmachines, jiggers. Dat is toch iets anders.
Oké. Als je van de verfkeuken medewerker een korte omschrijving moest geven wat zou dat dan zijn?	
	Heb ik dat niet opgeschreven? Een omschrijving?
Ja, dus de rol.	
	Dat is iemand die ervoor zorgt voor de aanvoer van de pasta's naar de drukmachines en de spanramen verzorgt. Daar hoort bij dat je kleuren moet kunnen maken, je moet voorraadbeheer kunnen doen. Maar hij zorgt er voor in ieder geval dat de spanramen niet stil komen te staan en de drukkers niet
En de kennis: basiskennis Evolution, basiskennis Office, productkennis, procestechniek, procesnormen, grijsschaal, artikelroutes.	
	Ja. Plus LBO/MBO.
Verder nog iets wat je aan de kennis toe zou willen voegen of denk je dat is genoeg?	
	Het is breed, productkennis, proceskennis. Heel breed al. Kennis van artikelroutes, Evolution. Planning en methodiek, grijsschaal.
Ook affiniteit met kleuren?	
	Ja, maar dat heb ik meer bij de vaardigheden teruggezet. Ik weet niet of het onder kennis valt. Vaak bepaal je dat pas op het moment dat je iemand in huis hebt. Kun je

	ook met die kleuren gaan combineren, weet jij op het moment dat je een recept hebt die afwijkt hoeveel procent je bij moet voegen. Dat is vakmanschap. Kun je niet omschrijven of leren, dat heb je of heb je niet. Je kunt er in groeien maar inzicht daarin, niet iedereen kan verfmeester zijn.
Oké, is dat dan ook de reden waarom die niet met een andere rol te combineren valt?	
	Ja mede. Maar een verfkeukenmedewerker is geen operator. Wel in de verfkeuken, maar niet die ik aan het spanraam kan zetten.
Duidelijk. En de vaardigheden van de verfkeuken medewerker? Bediening van de verfmachines.	
	Ja, dat is belangrijk. Bediening van de randapparatuur, en dan praten we over mixers, viscositeitsmeters, pH-meters, kleur kunnen controleren dus vergelijken met moederstaal. Dan kleur nuanceren dus die moeten de kleur bij kunnen stellen op het moment dat ze vanuit een compound de kleur maken. Ze moeten weten wat er extra aan kleurstof bij moet of compoundpasta of wat dan ook. Daar moeten ze mee om kunnen gaan. Vloeistofdiktemeting, dus viscositeit en ph. Aan- en afvoer van grondstoffen. Kunnen werken met transportmiddelen, in staat fysiek zwaar werk te kunnen doen, verrichten van onderhoudswerkzaamheden en voorraadbeheer. Ik denk dat we het zo al behoorlijk omvat hebben.
Oké, en de houding: Flexibel, Dynamisch, Zelfstandig, kunnen samenwerken, Resultaatgericht, Kwaliteitsbewust, Proactief, Stressbestendig	
	Ja. Er zit best wel wat druk op. In de keuken moeten ze zeker kunnen anticiperen, snel kunnen waarnemen. Ze komen pasta tekort aan het spanraam, ze bellen op terwijl je met iets bezig bent. Ik denk dat je intentie is, zou je je ververij medewerker en verfkeuken medewerker niet onder een noemer kunnen laten vallen.
Maar als dat niet kan..	
	Nee, ik vind dat er wezenlijke verschillen zijn. Een ververij medewerker is ook echt met doeken bezig en dat doet de verfkeuken medewerker niet, die doet helemaal niks met textiel.
Zou je aan verfkeuken medewerker ergens nog iets willen toevoegen of ben je tevreden met wat je daar ingevuld hebt?	
	Ik weet niet of het relevant is voor de functie maar omgang met chemicaliën moet er nog bij.
Dat is misschien wel slim ja.	
	Ja he. Dat moet iedereen maar op een andere manier. Daar is het natuurlijk veel directer.

Misschien een overduidelijke vraag, maar waarom heb je gekozen voor deze kennis, vaardigheden en houding?	
	Dat is een moeilijke. Omdat ik van mening ben dat je dat gewoon nodig hebt om die rol te kunnen vervullen. Het zijn de zaken die meestal het eerste in je opkomen. Ik kom zelf uit die richting dus dat voordeel heb ik natuurlijk. Ik kom zelf uit de ververij. Het is natuurlijk een klein beetje ervaring.
Oké. Duidelijk. Competenties! Als jij drie van de belangrijkste competenties moest kiezen. Een top drie die je nodig hebt om die rol te kunnen vervullen. Wat zou dat dan zijn?	
	Stressbestendig en aanpassingsvermogen vind ik in dit geval onder dezelfde noemer vallen. Die zijn voor mij een in dit geval, in de keuren. Dat is in dit geval één noemer. Hij moet ook analytisch kunnen zijn in het kader van kleur kunnen beoordelen en met de afwijking en hoe deze ontstaat en op is te lossen. En Inzicht is ook wel een hele belangrijke. Maar dat raakt elkaar natuurlijk ook weer he, inzicht en analytisch. Drie is ook wel weinig, Eva. Want ze moeten ook flexibel en zelfstandig kunnen zijn. Top drie denk ik dat je daar wel mee raakt.
Oké dus analytisch, inzicht en aanpassingsvermogen/stressbestendig?	
	Je kunt er iets van vinden wat ik zeg want ze moeten ook zelfstandig en flexibel kunnen zijn. Als je die hebt en die hebt moet je automatisch dit zijn.
Dat klopt ja.	
	Ja, het is zo wel goed.
Zeker?	
	Voor dit moment ben ik zeker.
Dan gaan we verder met de ververijmedewerker. Korte omschrijving van wat die rol is. Zou je die mij willen geven?	
	Je moet in de rol van ververij medewerker, moet jij toegevoegde waarde geven aan het textiel, je moet de kleur aanbrengen. Dat is een. Ze bedienen daar verschillende verfmachines, ze moeten kleur afwegen, ze moeten daar kleur kunnen nuanceren, ze moeten de voorraadbeheer erbij doen, ze moeten contact houden met de spanramen om te kijken wat de voortgang is daar. Kunnen we leveren, kunnen we niet leveren. Ze moeten contact hebben met R&D. Ze moeten anticiperen, ze moeten overleggen. Best wel breed omvattend, een ververij medewerker. Als je zegt van een woord, dat is moeilijk hoor.
Nou het hoeft niet per se een woord te zijn, hoor.	
	Kunnen bedienen van machines he, dus je moet meerdere machines kunnen bedienen, moet inzicht in kleuren hebben. Kunnen rekenen, goed kunnen rekenen.

	Volgens mij heb ik die er niet in staan. Dat is ook met verfkeukenmedewerker, Eva. Receptuur kunnen berekenen als dat nodig is. Kijk komen we steeds verder zo he.
Ja hé. Zo maken we het volledig.	
	Ja. Ja, dat is het wel. Het is lastig he, om het allemaal te omschrijven.
Ja ja, maar het helpt wel.	
	Ik denk dat als je vraagt welke kennis hebben ze nodig, welke vaardigheden, dat je dan wel een compleet plaatje hebt.
Als je het dan in een paar woorden moet omschrijven, dan maak je het voor jezelf een beetje duidelijk in wat het belangrijkste is voor die functie/rol. Dus dat is ook wel weer handig om te weten. De kennis.	
	Ja.
Nou, algemene textielkennis, basiskennis Evolution, basiskennis Office, procestechniek, productkennis, artikelroutes, planning methodiek, artikelspecificaties, verfprocessen, en de grijsschaal.	
	Ja.
Wil je daar nog iets aan toevoegen?	
	Nee, bij kennis niet. Misschien dat zou wel kunnen, misschien kennis van verschillende kleurstofgroepen en verschillende materialen. Kleurstoffen en materialen. Waarom zeg ik dit, omdat bijvoorbeeld katoen en viscose anders verft en met andere kleurstoffen dan polyester. De vraag is, is dat kennis of zijn dat vaardigheden. Men denkt kennis, he. Kennis van textiel. Dat hebben we al staan he, algemene textielkennis. Ik noem het dan meer materiaalkennis. Het niet algemeen textiel, maar materiaalkennis.
Oké.	
	En kennis van verschillende kleurstoffen.
Vaardigheden? Bediening machines, bediening randapparatuur, kwaliteitsborging, kunnen uitvoeren van een PH-meting, analytisch vermogen, communicatief, aan- en afvoer grondstoffen, fysiek zwaar werk en voorraadbeheer.	
	En kunnen rekenen.
En kunnen rekenen, oké.	
	Ja. Goed omschreven.
En houding?	
	Flexibel, dynamisch, zelfstandig en in team kunnen werken, resultaatgericht, Kwaliteitsbewust, proactief, en stressbestendig. Ja. En dan ook omgaan met chemie he.
Waarom heb je hiervoor gekozen bij deze rol?	

	Dit is letterlijk uit ervaring. Ik ben zelf verver geweest, ben begonnen als verver. Ik weet wat je ervoor nodig hebt. De vaardigheden, de kennis, is puur uit ervaring. En ja voor de rest eigenlijk niets. Ik weet gewoon wat je ervoor moet doen, om het te kunnen.
Oké.	
	Ben je niet flexibel dan kun je daar niet functioneren. Op het moment dat je niet anticipeert op zaken of niet kunt kleur-nuanceren kun je daar niet functioneren. Snap je? Daarom heb ik daarvoor gekozen.
Dus het is echt van groot belang?	
	Absoluut, ik heb hier niet zo maar onzinnige dingen opgeschreven.
Daar ga ik niet van uit.	
	Hier zou ik ook niet snel iets missen, denk ik.
Duidelijk.	
	Moeten we die drie weer of niet? Denk dat dat hetzelfde is als de verfkeuken hoor.
Ja? Want ik kan nu zo de vraag stellen 'is dit samen te voegen met een andere rol?'	
	Nee, dit is vrij specifiek. Hetzelfde als dat verfkeuken vrij specifiek is. Het is natuurlijk wel zo, het is niet samen te voegen. We cross trainen wel verfkeuken en ververij, dat er wel raakvlakken zijn. Nuanceren, recepten, daar zijn de raakvlakken. Maar de machines die er staan daar maken ze compounds en daar doen ze een toegevoegde waarde aan het textiel maken.
Daar kan ik verder niks tegen in brengen.	
	Veel mensen zien de verfkeuken als ververij en vice versa, maar zo is het dus niet. Dat gebeurt intern hier ook, dat ze het door elkaar halen. Je kunt er misschien een combi-functie van maken, maar een verfkeuken medewerker is geen ververij medewerker en vice versa. Je kunt wel zeggen in de toekomst je kunt die twee combineren en je maakt er een hele grote functie van. En daar is ook niet iedereen voor in de wieg gelegd. Want iemand die in de verfkeuken werkt, kan niet zo maar naar ververij en pikt het niet zomaar op.
Dan gaan we ze ook niet aan elkaar koppelen. Bij competenties zei je net, hetzelfde als bij verfkeuken?	
	Ja.
En daar ben je zeker van, of wil je niet even kijken?	
	Nou het kan vice versa zijn he.
Je zei net wel van ik ben niet zeker omdat het zo weinig competenties zijn. Maar ik wil natuurlijk niet dat je spijt krijgt.	
	Hij moet analytisch zijn, in de ververij moet je misschien organiserend zijn..
Waarom organiserend?	
	Je moet meerdere machines met een beperkte hoeveelheid bezetting, want je moet meerdere machines draaiend houden. En dan bedoel ik organiserend van de

	workflow. Die manier bedoel ik organiserend, niet poppetjes neerzetten. Ze moeten met twee man zes verfpertijen runnen. Dat gaat in principe niet, je moet keuzes maken en organiseren, met organiseren bedoel ik van licht naar donker en van donker naar licht verven. Van tevoren kijken hoe is de planning, wat past het beste achter die kleur, die kleur en die kleur. Op het moment dat jij van zwart naar wit gaat moet je de machine uitkoken maar op het moment dat je van zwart, bruin naar blauw naar beige gaat hoeft je dat niet te doen. Scheelt een hoop tijd. Op die manier bedoel ik organiserend. Niet qua bezetting aan de machine en de uren indelen. Dan heb ik er twee, of niet?
Ja.	
	Ik kan goed dadelijk zeggen van eigenlijk is die sterker. Ik vind het zo lastig, dit vind ik echt lastig.
Vind je het lastig omdat je er drie mag kiezen of vind je het gewoon over het algemeen lastig?	
	Nee, ik vind het lastig dat ik er maar drie mag kiezen. Er zijn meerdere zaken die eigenlijk van toepassing zijn. Als je zegt een top die, ja ik denk dat je wel organiserend vermogen moet hebben. Je moet stressbestendig zijn natuurlijk, en inzicht. Je hebt ook inzicht nodig. Ik zou inzicht erbij doen.
Ja?	
	Je kunt zelfs zeggen van inzicht valt onder dezelfde noemer als organiserend. Je kunt inzicht hebben in de kleurbeoordeling zijn, maar hij kan ook analytisch zijn. Maar je kunt ook inzicht hebben in je workflow, hoe ga ik het indelen. Het is een lastige. Inzicht en organiseren kan hetzelfde zijn.
Zie jij dat als hetzelfde?	
	Zoals ik het vertel net wel. En dan kun je bij organiserend meer zeggen van oké, dat is de bezetting en de machine, de juiste poppetjes op de juiste plaats. Dan hoort organiserend er niet in thuis, dan is het inzicht. Het is wel met de mensen die ze hebben en de middelen die ze hebben, moeten ze het voor elkaar zien te boksen.
Als ik dan kijk naar wat jij bedoelt, dan zou ik eerder organiserend vermogen dan inzicht pakken. Maar dat ben ik, en jij moet de keuze maken.	
	Alleen niet in diezelfde context misschien dan. Dan zou je ze los van elkaar kunnen pakken. Zoals het hier beschreven staat. Maar je moet er ook, wat ik zeg, je moet er ook zelfstandig kunnen werken. Je moet ook besluitvaardig zijn. Kan er zo bij. Flexibel hebben we nog niet eens benoemd. Je moet organiserend vermogen zijn en ook flexibel zijn. Dit vind ik een lastige rol, laten we het zo maar zeggen. Ik denk dat we weer drie goede hebben, maar is wel ineens anders dan in de verfkeuken, en eigenlijk moet je dat daar ook hebben. Daar moet je ook een beetje organiserend vermogen.

Het enige verschil is dat je bij verfkeuken aanpassingsvermogen hebt, en hier organiserend.	
	Ja. Maar die moeten zich aanpassen aan de situatie van een andere afdeling. Ververij is een afdeling.
Maar zij moeten dan weer wat beter kunnen schakelen op in hoeverre moet het proces aangepast worden?	
	Bij wijze van.
Dus dat is inderdaad wat meer organiserend dan aanpassend. Ik heb nu analytisch, organiserend en inzicht staan.	
	Laten staan.
Nou dan was dat de ververij medewerker.	
	Ja, lastig hé.
En dan gaan we nu verder naar de drukker.	
	Ja, drukker is natuurlijk weer een specifieke rol. Zo veel anders dan. Doen we ook niet meer heel veel bij Artex, daarom is het lastig. Ik heb eigenlijk helemaal geen affiniteit met drukken, alleen de ervaring die ik heb als zijnde teamleider.
Maar een drukker kan bijvoorbeeld niet onder de operator pet vallen?	
	Dat is een vorm van een operator. We hebben allemaal hier namen gegeven maar eigenlijk in de volksmond is iedereen een operator. Met specifieke kwaliteiten. Dus ja onder een noemer, ik vind het lastig.
Want als ik zo kijk naar de operator, die heeft als kennis algemene textielkennis, procestechniek, artikelroutes, basiskennis Evolution, basiskennis office, kennis van procesnormen en machinekennis.	
	Dat heeft de drukker denk ook.
In beginsel wel, maar hier gaan ze nog wat dieper op de druktechnieken en de kleurkaarten. Als je kijkt naar de houding is die ook vrijwel hetzelfde. Bediening machines, onderhoudswerkzaamheden.	
	Ja, oké maar het bedienen van een machine van een drukmachine is andere bediening als. En nogmaals, je kunt het onder dezelfde noemer, bedienen machine, maar dat wil niet zeggen dat je een spanraamoperator aan een drukmachine kan zetten. Ik denk dat daar de denkfout gemaakt wordt. Natuurlijk, in de ververij bedienen ze ook een machine.
Dat klopt.	
	Maar ik kan niet drukken, ik kan wel drukken leren. Ik kan ook niet aan het spanraam, ik ben een verver. Ik weet wel alle technieken van een spanraam maar ik kan 'm niet bedienen op dit moment, en als ik een week meeloop wel. Hoe ga je dat pakken? Ik kan medewerkers wel op een spanraam zetten als zijnde handjes, een stuk aan naaien kan, maar ze weten niet

	hoe de machine bediend wordt. Als je de naam operator wil doen, dat kan. In de basis is het hetzelfde, maar het zijn wel allemaal specifieke vaardigheden. Ik vind dat een lastige. Als je het mij persoonlijk vraagt zijn het allemaal verschillende functies, daarom heb ik ze ook zo benoemd. Daarom heeft Leidinggevende 5 volgens mij ook zo benoemd, en daar vind ik het persoonlijk dichter bij elkaar komen dan bij mij. Je hoeft het er niet mee eens zijn.
Het is natuurlijk wel belangrijk dat ik met jou een akkoord kan bereiken.	
	Als jij zegt ik wil ze allemaal onder de noemer operator laten vallen, vind ik prima. Alleen als jij zegt we hebben zes operators binnen, wil niet zeggen dat je zes machines kunt bedienen. Echt niet.
Dat kan ik me voorstellen.	
	Snap je? Onder welke noemer je het laat vallen. Ik heb wel een beeld van mijn eigen afdeling, maar ik kan niet zeggen dat iemand die ik aanneem en ik heb een spanraamoperator nodig, en ik ga hem inleren op het spanraam. Die kan ik nooit niet inzetten in de ververij, je kunt hem niet inzetten in de verfkeuken, je kunt hem niet inzetten aan een keurmachine. Dat moet je allemaal leren. Een keurder is an sich een operator. Een beperkt operator. Die heeft maar een klein stukje machine en moet veel zelfstandiger zijn, andere beslissingen nemen. Ja lastig. Maar als Artex een operator zoekt, dat kan. We zoeken een operator en dan specifiek spanraamoperator
Dus als een specialisatie, bedoel je?	
	Ja, zo kun je het wel zien. We zoeken een operator spanraam, we zoeken een operator verfkeukenmedewerker.
Maar dus bijvoorbeeld spanraambediende, wasmachinemedewerker en drukker zouden de noemer operator, maar dan met specialisatie kunnen vallen?	
	Los van elkaar kunnen ze het niet. Een spanraambediende kan niet drukken, een drukker kan niet aan het spanraam. Je kunt het allemaal wel leren. Daar heb je die basisvaardigheden, die kennis nodig. Kennis van textiel enzo. Op een gegeven moment moet je een machine bedienen. Dat is leren, leren, leren. Snappen, willen snappen.
Zouden ze dan ook dezelfde competenties hebben?	
	In beginsel niet, uiteindelijk wel.
Wat bedoel je daarmee?	
	Je haalt nooit niet mensen binnen met allemaal dezelfde competenties. Je kunt op een gegeven moment wel competenties werven.
Maar als je zo kijkt dan zijn bijvoorbeeld bij houding zou de competentie in feite	

gewoon hetzelfde kunnen zijn voor alle specialisaties.	
	In de basis denk ik wel. Anders ga je dingen verkeerd zeggen misschien. Ik vind, een drukker moet kritischer zijn dan een spanraamoperator. Een spanraamoperator moet ook kritisch zijn, snap je? Maar op een andere manier kritisch. Een drukker moet heel scherp drukken. Heel scherp. Een spanraamoperator kijkt een klein beetje linksom, rechtsom. Tien gram meer, tien gram minder. Bij een drukker kan dat niet. Dus als ik zeg een drukker moet kritisch zijn, een spanraamoperator moet natuurlijk ook kritisch zijn. Maar dat is anders, weet je wel? Het is zo lastig te benoemen.
Bij een spanraambediende is een andere competentie dan wellicht belangrijker bedoel je?	
	Misschien. Maar daar is kritisch ook belangrijk wil ik zeggen. Wil niet zeggen dat een drukker alleen maar kritisch is. Het woord zegt het al. Ik moet kritisch zijn, jij moet kritisch zijn, iedereen moet kritisch zijn. Maar kritisch op een spanraam is anders kritisch dan op een drukmachine. Maar als je zegt van oké, kritisch is een standaard woord wat erbij hoort in de houding. Dan kun je het overal toepassen. Ik kan me voorstellen dat je zegt operator met allemaal specialisaties. Het zijn gewoon aparte dingen. Ik bedoel als het doel is dat je mensen echt helemaal uit kunt wisselen, dat gaat nooit niet lukken. Dat kan ik je wel vertellen. Dat is gewoon pure ervaring die ik heb. Ik zit nu 37 jaar in de textiel, ik heb dat nog nooit gezien. Mensen zijn altijd nog gespecialiseerd. En de allrounder op mijn afdeling, bij mijn vorige werkgever kon de allrounder alle machines. Dan was je pas allrounder. Dus dat heeft ook nog weer gradaties. Hoe wil je het doortrekken, hoe wil je het indelen, hoe wil je het maken? Want dan hebben we geen allrounders. Voor mij als teamleider heb ik een allrounder en ik heb mensen die meerdere werkzaamheden kunnen. Een allrounder is net iets meer. Voor een drukker zoek ik een ander type dan een ververij medewerker. Dat klinkt misschien heel stom uit mijn hoofd, maar als ik een drukker zocht en ik moest er eentje aannemen zou ik iemand pakken die heel serieus is zal ik maar zeggen. En iemand in de ververij die wat vrijer is in zijn gedrag. Je moet ook flexibeler zijn. Drukker is ook echt specifiek op die machine, op dat artikel. Ververij moet je breder om kunnen gaan met je vrije tijd, met je vrijheden. Moet je heel proactief zijn en meer proactief dan een drukker. Een drukker werkt op planning, die moet zijn planning klaar hebben. Ververij kan daar bijschieten, dan daar bijschieten, dan daar. Dus die competenties verschillen ook weer iets. Het blijven allemaal operators, met toch verschillende competenties. Dat verschil is niet heel groot. Bij vaardigheden wel steeds groter omdat je specialismes hebt.

Begrijp ik het dan goed dat hoewel het zou kunnen..	
	Is het om de naam te doen, of is het om de functie te doen?
Dat is natuurlijk ook heel belangrijk om gewoon te weten. Als het niet werkt, dan werkt het niet. Dus als jij zegt van, het zou kunnen maar het doet in feite de rol niet ten goede dan heeft het ook geen nut. Zullen we even verder gaan met de drukker?	
	Ja, dat is goed. Anders wijken we te ver af. Misschien zit ik in dit soort dingen gewoon vastgeroest.
We zullen het weten als de uitkomsten er zijn.	
	Ja, ben benieuwd wat de anderen ervan denken.
Ik ook.	
	Een allrounder bij Leidinggevende 5 hoeft geen drie spanramen te bedienen. Streept hij door. Maar de rest van die dingen blijven wel staan natuurlijk. Dus die allrounder bij Leidinggevende 5 kan niet bij mij neergezet worden, dat wil ik er mee aan geven. Voor Leidinggevende 5 is het een allrounder. Maar dat wil niet zeggen, oh we hebben twee allrounders, daar kunnen we mee doen en laten wat we willen.
Die kunnen niet onder dezelfde noemer geschoven worden?	
	Jawel, maar ze kunnen niet dezelfde dingen. Een allrounder op de afdeling Opmaak Verhard is niet de allrounder op de afdeling Veredeling, en vice versa. Of je moet ze bedrijfsbreed allrounder maken. Dat ze kunnen weven, dat ze kunnen drukken, dat ze de verfkeuken kunnen bedienen. Snap je hoe ik het ziet?
Ik snap hoe je het ziet. Nou de drukker. Korte omschrijving. Alsjeblieft.	
	Een drukker brengt op bepaalde doekjes een dessin aan. Door middel van rotatiedruk. Zijn werkzaamheden zijn natuurlijk breder maar dat is een drukker. Die brengt gewoon een toegevoegde waarde op een doek, een dessin brengt 'ie aan.
En bij kennis eigenlijk de meeste basiskennis: algemene textielkennis, Evolution, office, procestechniek, productkennis, artikelroutes, planning methodiek, artikelspecificaties, maar dan ook druktechnieken en kleurkaarten als een soort van specialistische kennis.	
	Ja, van hoe je moet lezen werken met een drukkaart.
En dan de vaardigheden: dus het bedienen van drukmachines, handelen met sjablonen, onderhoudswerkzaamheden en moet communicatief zijn.	

	Ja. Flexibel, dynamisch, in een team kunnen werken, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, proactief, accuraat en communicatief. Ja. Ja.
Buiten LBO/MBO niveau. Is er nog iets wat daar bij zou moeten denk je?	
	Nee.
Nee?	
	Nee, denk dat we het hier goed omschreven hebben. Ik denk inzicht, je moet inzicht hebben. Nee, ik denk dat het zo wel goed omschreven is.
Oké. Nou we hebben net eigenlijk al, zijn we al vrij diep in gegaan op het koppelen van rollen en in hoeverre dat wel kan en niet met specialisaties en hoe ver we daar in moeten gaan.	
	Maar?
Dus als jij dan competenties aan de drukker moest koppelen, welke competenties zijn dan de drie belangrijkste?	
	Dat is een lastige. Hm. Detailgericht, creatief, zelfstandigheid.
Oké, dus detailgericht, creatief en zelfstandig.	
	Ja. Misschien niet in de juiste volgorde, misschien moet zelfstandig wel op 1, maar die drie competenties moet 'ie wel.
Zeker?	
	Ja.
Oké, super. Dan gaan we verder naar de wasmachinemedewerker. Weer zo'n rol die eventueel onder operator kan vallen.	
	Ja absoluut. Dat is een operatorrol, die noem ik ook wasmachineoperator. In mijn visie een heel belangrijk werkje, maar wel een vrij simpel werkje. Ze bedienen letterlijk een machine, je moet ruwdoek gaan wassen en daar moet gewoon de verontreiniging eruit gehaald worden, heel simpel. Dat wordt gestuurd door middel van recepturen die bepaald zijn door technisch specialisten. Dus hij voert alleen uit en bedient de machine. Hij moet wel machinekennis hebben, zoals we het eigenlijk ook beschreven hebben. Maar die zou in een leertraject, ik bedoel we hebben nu medewerker 1 aan de wasmachine staan die komt uit de weverij, snap je? Maar is een wever een wever of een operator? Zelfde discussie dus. Dus ze kunnen alles leren dus onder de noemer, een wever is ook weer een specialisme. Ik denk dat je langzaam toch wel gelijk gaat krijgen, dat je de operator boven hebt en de specialismes eronder. Ger kan ik ook aan een spanraam leren, alleen heb ik 1,5-2 jaar nodig. Wasmachine heeft hij in twee maanden geleerd en voor een spanraam heb ik gewoon meer nodig. Als ik hem in de ververij zet, heeft hij ook iets langer nodig. Andere dingen moet je weten, je moet andere dingen kunnen.

De kennis. Algemene textielkennis, basiskennis Evolution, basiskennis office, procestechniek, productkennis, artikelroutes, planning methodiek, artikelspecificaties en machinekennis.	
	Voor de rest geen specifieke dingen.
Bediening machines, werken met transport- en hefmiddelen en communicatief.	
	Ja.
Flexibel, dynamisch, zelfstandig, resultaatgericht, kwaliteitsbewust en proactief.	
	Ja.
Waarom heb je daarvoor gekozen, voor deze combinatie?	
	Omdat ik het gewoon zo zie. Het is een vrij simpele operatorbaan. Dus gewoon algemene zaken. Je ziet ook dat hier bijna geen specialismes in staan. Daarom heb ik er voor gekozen. En ik denk dat je zo gewoon breed omvat, dat je alles te pakken hebt. Wil niet zeggen dat het onbelangrijk is he, dat klinkt misschien zo maar het is wel degelijk een belangrijke baan. Als er niet goed gewassen wordt hebben we in de vervolgprocessen een hoop shit. Dus in de basis, niet het moeilijkste maar wel het belangrijkste, dat alles goed voorbehandeld is.
Als je daar drie competenties aan moet koppelen?	
	Zelfstandig, flexibel..
Misschien detailgericht?	
	Zou kunnen ja. Is niet verkeerd. Een belangrijke functie in het kader van het vervolg. Wel een goeie.
Oké, zelfstandig, flexibel en detailgericht.	
	Ja.
Super. Spanraambediende. Algemene textielkennis, basiskennis Evolution, basiskennis office, procestechniek, artikelroutes, artikelspecificaties, procesnormen en machinekennis.	
	Ja.
Machine bedienen en instellen, klein onderhoud, orders lezen, recepturen lezen, finish baden maken, anticiperen op afwijkingen, communicatief en kwaliteitsborging.	
	Ja. Ja?
Flexibel, samenwerken, proactief en resultaatgericht.	
	Ik denk dat we het heel goed hebben staan. Hoeft geen toegevoegde waarde bij, nee. Ik zeg niet dat ik mensen heb die dat ook allemaal kunnen, dat zou natuurlijk een wens zijn dat dit allemaal beheersen. Als competentie hebben.

Maar het is in meerdere of mindere mate wel allemaal ongeveer dezelfde dingen?	
	Ja, ja, ja. Het is ook allemaal wel aanwezig, maar misschien wel zelfs af en toe in teamverband. Maar dat is denk ik aan ook wel duidelijk en dat is eigenlijk in de hele organisatie op dit moment dat bepaalde mensen nog niet heel goed zijn in Evolution, ik noem maar iets. Ze moeten de kennis wel hebben maar iemand die binnenkomt die weet het 0. Dat moet je eigenlijk leren. Als je het eenmaal weet, de belangrijkste schermen. Bij mij heb je bijvoorbeeld weer mensen die dat meer doen dan anderen, die daar goed in zijn, vaardig in zijn doen dat en de ander is dan weer met iets anders bezig. Als je in een team werkt natuurlijk. Maar het is gewoon goed omschreven.
Heb je een korte omschrijving van de rol?	
	Een lastige want dat is heel, heel omvangrijk die rol. Het is de basisbediener van een spanraam. We doen er verschillende processen, meerdere processen. Dus je moet kunnen drogen, je moet kunnen fixeren, je moet kunnen coaten, je moet kunnen impregneren. Dat zijn de processen die er overheen horen. En dan in verschillende temperaturen, verschillende breedtes, verschillende snelheden, verschillende opbrengsten. Maar letterlijk toegevoegde waarde brengen aan het doen. Niet meer en niet minder.
En de drie competenties die het belangrijkste zijn?	
	Ja dat zijn wel flexibel, stressbestendig, inzicht.
Dus flexibel, stressbestendig en inzicht. Waarom deze drie?	
	Het zijn de eerste die me te binnen schieten. Die gingen vrij vlot he. Dan zal het ook wel heel belangrijk zijn.
Dan ga ik die meenemen. Keurder/keurster. Dat is al een rol op zich. Daar hoeven we niet in te gaan schuiven.	
	Waarom is dit dan geen operator?
Deze heb ik meer crosslink gelegd naar andere afdelingen toe.	
	Maar bedrijfs-breed. Waarom kan een keurder geen operator zijn? Van een keurmachine? Die brengen geen toegevoegde waarde aan het product aan. Ze keuren, letterlijk het product is klaar en ze beoordelen het. Als je gaat plisseren maak je een vouwtje in je doek, een keurder doet niks meer. Die controleert, zitten de vouwtjes erin, zitten ze er goed in. Een spanraamoperator brengt pasta aan, verf aan, fixeert. Toegevoegde waarde. Een verfkeukenmedewerker doet pasta maken. Een keurder doet niks, die keurt. Dus die brengt geen toegevoegde waarde aan.
Zou je een korte omschrijving van keurder/keurster willen geven?	
	Een keurder die beoordeelt een halffabricaat en een eindfabricaat, of die voldoet aan de gewenste specs.

	Iemand die pluche keurt, kan in de basis geen plissé keuren. Snap je? Kan misschien heel snel leren. In de basis keuren je beoordeelt ook op specs. Maar het is een ander materiaal, een ander iets.
Maar het valt te leren?	
	Ja absoluut, maar alles valt te leren. Een operator verkeken kan ook aan een spanraam, alleen je kunt ze niet zo uitwisselen. Dat is wat ik zei.
Kennis. Algemene textielkennis, hier staat dan die interne praktijkopleiding. Maar dat is dus eigenlijk meer het ervaring opdoen met behulp van andere medewerkers?	
	Die BIC en AWAKE ja, en ook die zou je dus overal bij kunnen zetten. Niemand wordt dommer van een BIC en AWAKE te doen. De vraag is, moet dat bij kennis zitten? Ik zou het gewoon doen. In de basis komen ze natuurlijk niet binnen met een BIC en AWAKE. Die heb je niet. Dat is gewoon echt een interne cursus.
Basiskennis Evolution, basiskennis office, affiniteit met kleuren en artikelspecificaties.	
	Denk het wel zo.
Ook LBO/MBO niveau?	
	Misschien LBO.
Communicatief, besluitvaardig, kwaliteitsborging, werken met transport en hefmiddelen, klein herstel weefsel en noppen, bedienen keurtafel, naden leggen, fysiek zwaar werk, orders lezen en afwijkingen constateren.	
	En fysiek zwaar werk bedoel ik mee de rollen uit de machine duwen of wat dan ook.
Zelfstandig, proactief en flexibel.	
	Ja. Ben benieuwd wat Leidinggevende 5 er aan toevoegt.
Zou je dan zeggen dat detailgericht daar ook bij hoort? Want een keurder is wel gefocust op details.	
	Ja, maar ik heb bij vaardigheden dan al accuratesse.
Dat zou dan in houding detailgericht zijn.	
	Mag. Maar dat hoort, dat heb ik dan weer, bij al die rollen detailgericht.
En in hoeverre zou je dan zeggen dat serieus de houding is van een keurder?	
	Zou je niet altijd serieus in je werk moeten zijn? Ik vind dat geen houding. Dan zou ik 'm anders noemen. Dan zou ik 'm niet serieus noemen maar gefocust. Op het moment dat je aan het keuren bent moet je gefocust zijn, moet je niet serieus maar moet je gefocust zijn.
Neem ik mee. Verder nog iets dat je toe wil voegen aan de keurder/keurster?	
	Nee.
Ben je het eens met de invulling van de rol en dat het een rol is?	

	Ja.
En de belangrijkste competenties voor die rol?	
	Overtuigend. Een keurder moet overtuigend zijn.
Waarom?	
	Die moet achter zijn beslissingen staan, dat bedoel ik met overtuigend. Als je een beslissing neemt, moet je overtuigd zijn van je eigen beslissing. Dat zou de wens zijn. Dat een goede keurder heel overtuigend is. Je moet zelfs overtuigd van jezelf zijn.
Een beetje standvastig dus?	
	Moet zelfstandig zijn natuurlijk een keurder. Staat alleen aan een machine. Ja, nou heb ik hier, nee. Ik denk dat 'ie verkeerd staat. Hij moet besluitvaardig zijn.
In plaats van overtuigend? Of zelfstandig?	
	Nee, zelfstandig moet je sowieso zijn. Ja, ik zou besluitvaardig ervan maken.
In plaats van..	
	Overtuigend. En dan, detailgericht moet er dan bij.
Nou, gaan we naar de laatste rol van vandaag. Of in ieder geval, die we gaan bespreken. De voorman.	
	Ja.
Zou je mij een korte omschrijving van de voorman willen geven?	
	Hmm. Oh ja, we hebben het voorman genoemd. De voorman moet het verlengstuk zijn van de teamleider, daar beginnen we mee. Punt. Ja, goed.
Kort en bondig. Algemene textiële kennis, basiskennis Evolution, basiskennis office, kennis van de structuur afdeling en doelstellingen, proceskennis en basiskennis leidinggevend.	
	Minimaal ja.
En dan een hele rit aan vaardigheden. Communicatief, besluitvaardig, coachend, inlevingsvermogen, conflicthantering, kwaliteitsborging, kunnen rapporteren in woord en geschrift, anticiperen bij afwijkingen in productie, voorraadcontrole, bewaking van de productievoortgang, bezettingsplan kunnen maken, verstoringen communiceren met teamleider, vervangen teamleider bij afwezigheid, delegeren en analytisch vermogen.	
	Super, en daar moet nog bij: het kunnen geven van een functioneringsgesprek. Wel een hele sterke, maar wel goed.
En de voorman is resultaatgericht, flexibel, dynamisch, collegiaal, ondersteunend, stressbestendig, oplossingsgericht en proactief.	
	Goed. Wel sterk.

Waarom heb je eigenlijk voor deze kennis, vaardigheden, houding gekozen bij voorman?	
	Omdat als je die vaardigheden hebt dan denk ik dat je gewoon echt een aanvulling bent, toegevoegde waarde bent voor de afdeling. Dat je ook echt ondersteunend bent voor de teamleider.
Oké. De drie belangrijkste competenties?	
	Inlevingsvermogen moet je hebben. Ze zullen ook integer moeten zijn en ik denk dat ze overtuigend moeten zijn. Ik heb ze alle drie uit sociaal vlak in dit geval. Omdat ik ook een sociaal leidinggevende ben. Natuurlijk, andere competenties hebben ze ook nodig.
Maar dit is het belangrijkste?	
	Ja.
Duidelijk. Nou dan is er een eind gekomen aan het koppelen van de competenties. Dan heb ik nog een ding wat ik graag wil bespreken, dat is namelijk de toekomst. In de laatste tijd en in de toekomst komt robotisering, automatisering steeds meer in opkomst. Dat er dingen worden uitgevonden waardoor menselijk werk eigenlijk verminderd of overbodig wordt. Zo ook in machines. Als je kijkt naar de rollen die je nu hebt is dat eigenlijk een momentopname van wat er op dit moment rondloopt. Zou er in een toekomst met robotisering en automatisering, denk je dat daar andere rollen in te vinden zijn?	
	Je zult wel andere competenties nodig hebben voor je operators. Je zult altijd operators nodig blijven hebben, maar misschien wel andere competenties. Of bepaalde competenties worden zwaarder laat ik het zo zeggen. Ik denk niet dat een operator volledig vervangen kan worden, zeker niet in de textielindustrie.
Zijn er denkt je wel nieuwe rollen die nog in opkomst zijn daarmee?	
	Ja, nou ik bedoel, als ik er nou even eentje neem waar we nu actief mee bezig zijn is om te kijken of een Vision systeem de kwaliteit van een, in dit geval zijn het twee kwaliteiten, kan beoordelen. Die is medewerker 2 nu gigantisch aan het vullen dat systeem en als we dat werkbaar krijgen dan is de rol van keurder niet meer de rol van keurder maar meer misschien die van beoordelaar/inpakker. Dan krijg je een verschuiving. Dat is een voorbeeld ervan. We zijn ook bezig met operators die meer kennis van machines hebben en kleine reparaties kunnen doen. Dan praat je meer over andere vorm van competenties, dat ze meer competenties dan moeten hebben. We willen dadelijk een tiental operators gaan opleiden die dus al in de basis, want we willen niet iedereen, je moet wel een bepaalde basisvaardigheid hebben. Dus we willen mensen toetsen op tien

	technische vragen en tien textielvragen. Die daar positief doorheen rollen willen we vragen of ze interesse hebben om een rol van, hoe noem je het meer.. Iemand die dus wel kleine technische storingen kan verhelpen, met computers om kan gaan, maar ook een communicator is tussen bijvoorbeeld de technische dienst die thuis zit. En we hebben storing dus kan zijn oké ik heb op die plek gekeken en het misschien van thuis uit al kunnen oplossen. Dus er zullen wel verschuivingen plaats gaan vinden in het geheel. Maar iets geheel vervangen nee, of je moet heel groot worden, heel duur gaan investeren. We hebben nu een verfkeuken met 34 posities. Dat wil zeggen, ze kunnen 34 kleurstoffen of chemicaliën erin zetten. Maar ons chemicaliënbestand is bijvoorbeeld 50. Dus je blijft altijd handwerk houden. Op het moment dat je alles in die keuken kunt stoppen en volledig kunt automatiseren, dan heb je misschien een paar operators minder nodig en moet je bijvoorbeeld meer kennis hebben van bevoorrading. Dan moet je logistiek anders in gaan richten en kennis van de computer hebben. Hoef je minder kennis van de kleur te hebben. Moet je wel beoordelen nog. Dus er kunnen wel verschuivingen plaats vinden in de toekomst.
Zijn er in de toekomst dan nog rollen die nu niet aanwezig zijn die je graag zou willen zien of die je denkt dat gaan ontstaan?	
	Onder de noemer van als je zegt van alles is een operator dan zeg ik nee, dan komt er geen andere rol. Misschien dat iedere teamleider die een grote afdeling heeft, meerdere machines heeft, meerdere computers misschien hebben voortaan een computerdeskundige op de afdeling moet hebben. Een programmeur ofzo. Dat zie ik wel. Dat er misschien een programmeur op de afdeling moet komen. Ik bedoel het is nu al dat ze mijn operators maar ook mij vaak boven de pet gaan, de technische aspecten aan die machines.
Dus als ik het goed begrijp denk je dat dat een beetje in opkomst gaat komen?	
	Ik denk dat het zelfs gaat moeten in de toekomst. Dat je iemand moet hebben die daar verstand van heeft. Wat ik zelf zou zien als rol waarvan ik zeg dat we veel winst kunnen behalen op kwaliteit is een procescontroleur.
Procescontroleur, wat houdt dat in?	
	Die gewoon de machines langsloopt, kijkt of alles ingegeven is volgens de dinges, waarom er afwijkingen zijn en direct kan anticiperen. Die twee rollen zie ik wel, misschien dat ze nodig zijn maar misschien ook in opkomst.
Zijn er verder nog rollen waarvan je denkt?	
	Nee, dat is afhankelijk van wat je binnen gaat halen aan technieken of wat dan ook. En dan valt het nog altijd onder operator. Je kunt wel andere technieken, ik noem

	maar iets, er komt een lamineerstraat maar daar komt een operator aan. Je kunt zeggen oké op een spanraam gaan we op een andere manier coaten maar dan blijven de operators operators alleen die moeten een andere techniek leren. Als je zegt rollen, echt rollen, dan denk ik die twee.
Oké, duidelijk. Dan zijn we al weer aan het eind gekomen van ons interview. Dus ik wil je heel graag bedanken voor je tijd en voor je hulp.	
	Geen dank.

Leidinggevende 2

Onderzoeker	Leidinggevende
Allereerst, bedankt dat je tijd gemaakt hebt voor mij en dit gesprek. Ik ben me ervan bewust dat je een druk schema hebt en ik waardeer het heel erg. Ik zal allereerst even die inrichting van het gesprek toelichten. Nou, we gaan naar aanleiding van het rollenformulier dat jij ingevuld hebt gaan we kijken naar de rollen die je geformuleerd hebt, daar eventjes door de kennis, vaardigheden, houding lopen die je gekoppeld hebt. Dan komen er nog toekomstige rollen aan bod en dan gaan we de competenties koppelen. Je hebt het competentiewoordenboek nog niet gelezen, maar dan kun je er dadelijk nog even doorheen lezen dat is geen probleem. Maar per rol gaan we dan drie competenties koppelen. Ik heb twee uur gereserveerd, naar alle waarschijnlijkheid gaat het geen twee uur duren omdat je drie rollen genoteerd hebt dus dan gaan we er ook wat sneller doorheen. Ik maak gebruik van een semigestructureerd interview, dat houdt in dat een lijst heb van vragen die ik kan stellen en ook wil stellen. Het kan ook zo zijn dat ik afwijk van die lijst.	
	Oké.
Heb je het competentiewoordenboek gelezen?	
	Nee.
Dan kun je er zo nog even doorheen lezen. Heb je van tevoren nog vragen?	
	Nee.
Oké, dan kunnen we beginnen. Nou, rol 1! Mechatronica monteur.	
	Ja.
Ja. Jij hebt de volgende kennis daar genoteerd: Basisopleiding elektro, Werktuigbouwkunde of mechatronica Aanvullende technische cursus afhankelijk van de basisopleiding en basiskennis Engels en Duits.	
	Ja.
Ja. Zijn er nog dingen die je toe wil voegen?	
	Nee. Ik heb er nog eens overheen gelezen, keer over nagedacht, maar ik heb dingen waarvan ik zeg dit wil ik per se aanvullen.
Ik heb daar nog wel wat vragen over. Bijvoorbeeld bij elektromonteur staat er	

MBO opleiding elektro, maar hier staat basisopleiding elektro, wtb of mechatronica. Is daar een bepaald werk- en denkniveau aan vastgeplakt?	
	Nou een mechatronica monteur moet sowieso ook uiteindelijk het werk- en denkniveau mbo hebben. Maar het kan zijn omdat mechatronica kan opgebouwd zijn uit mechanisch/elektrisch, maar het kan ook zijn, tegenwoordig zijn er cursussen mechatronica. Dus als je een opleiding mechatronica hebt moet het mbo zijn, kan ook zijn dat iemand werktuigbouw mbo heeft en elektro lbo. Of andersom. Uiteindelijk moet het wel een mbo niveau zijn.
Oké, dus uiteindelijk mbo werk- en denkniveau?	
	Uiteindelijk wel.
Ik kom ook bij andere verschillende rollen bij andere afdelingen kom ik veel basiskennis Evolution/basiskennis office tegen. Is dat voor jouw rollen ook van toepassing?	
	Nou Evolution is een systeem waar productie met name mee werkt. Daar werken wij niet mee. Wij werken wel met Q3, dat is een onderhoudsmanagementsysteem. Dus ze moeten enige computervaardigheid hebben.
Oké dus basiskennis computer?	
	Ja. Tegenwoordig kan iedereen dat toch wel een beetje.
En is dat voor alle rollen van toepassing of alleen voor de mechatronica monteur?	
	Voor alle rollen.
Nou dan voegen we dat toe.	
	Ja.
De vaardigheden: analytisch vermogen, kunnen rekenen, communicatief zijn, organiserend vermogen en technisch inzicht. Wil je daar nog iets aan toevoegen?	
	Nee.
Zit daar misschien ook iets bij in de richting van met machines om kunnen gaan?	
	Dat zit meer in de opleiding al. Kijk, machine is een algemeen woord. Aan een machine zitten heel veel dingen die je leert in de opleiding. Dat is dan onderverdeeld in aandrijving, dat kan pneumatiek zijn, dat is met lucht. Het kan hydrauliek zijn. Een machine kan honderdduizend uitvoeringen hebben, maar er zijn altijd een paar technieken die er in terugkomen. Dat is de besturing, aandrijving.
Het is dus geen specifieke vaardigheid?	
	Nee, je moet kennis hebben van. En daar gebruiken ze opleiding voor.
Oké, dus de kennis van de werking van machines zit al in de opleiding verweven?	

	Globaal, specifiek leer je pas.. Elke fabriek, elke machine is anders. Daar leer je, hoe wordt 'ie aangedreven.
Zit dan in de kennis niet ook een beetje interne kennisoverdracht?	
	Ja, kan.
Maar?	
	Het is moeilijk om daar een niveau aan te hangen. Iedereen die hier binnen komt moet de machines leren kennen. Dat is een vereiste, als je de machines niet kent dan heb je er ook niks aan. Ik zou het in eerste instantie niet er op zetten. Ik denk dat we eerst moeten gaan werken. En als je dan de matrix hebt gedaan en je hebt je functioneringsgesprekken gedaan en je hebt alles een keer doorlopen, kun je zeggen oké dat mis ik nog.
Maar in deze zin zou je niet zeggen dat het echt nodig is om er op te zetten voor deze rollen?	
	Nee. Het is een logisch gevolg van je baan.
Dan denk ik dat we kennis en vaardigheden redelijk goed omvat hebben. Daar wilde je niks meer aan toevoegen, toch?	
	Nee.
Oké, houding: samenwerken, proactief, constructief, en je hebt hier neergezet: verbeteraar. Valt dat onder innovatief?	
	Ja. Nou, ja. Ik vind innovatief gaat zelfs een stap verder als verbeteraar. Ik vind verbeteraar doe je wat je hebt naar een hoger niveau tillen, en innovatief kan zijn zelfs iets anders bedenken gewoon.
Zou verbeteraar dan eerder creatief zijn?	
	Ja, creatief is natuurlijk altijd. Ooit is het creatief, en ooit is het innovatief. En het is allebei bedoelt om beter te worden. Dus als je zegt creatief en innovatief zijn betere termen, mag je ze allebei gebruiken. Maar dus een mindere belangrijke houding.
Hoezo minder belangrijk? Wat maakt dat je dat zegt?	
	Samenwerken, proactief zijn, constructief. Dingen maken is belangrijker omdat wij een proces hebben, een fabriek zijn waar dat niet zo speelt. De dingen die we hebben die kennen we wel. Het is niet zo vaak van toepassing, het wordt niet zo veel gevraagd om dat te zijn. Het wordt ooit gevraagd. En als je dan een team hebt van zes, zeven man, en je hebt daar twee, drie innovatieve creatievelingen bij dan is dat voldoende. Ik hoef er geen zeven te hebben, het is niet per se noodzakelijk dat iedereen dat heeft. Het is wel zo, als ik een team heb van zeven en ik heb er te weinig, dan ga ik wel op zoek naar zo iemand. Maar dat geldt ook voor iemand die heel erg sterk is in besturing, als die wegvalt, moet ik weer iemand terug hebben die heel erg sterk is in besturing. Dus je wilt eigenlijk gewoon het plaatje helemaal rond hebben. Sommige zijn dat totaal niet, maar ik moet niet

	zeven man in mijn team hebben die het willen verbeteren. Ik moet er wel een paar bij hebben.
Dus het is fijn om het in het team te hebben, maar niet noodzakelijk voor elk teamlid?	
	Niet elk teamlid nee. Maar 20, 30% van het totaal moet het wel hebben.
En buiten de houding die je hier neergezet hebt, samenwerken, proactief, constructies en soms innovatief/creatief, zijn er nog dingen waarvan je denkt die horen daar echt bij? Die moet een mechatronica monteur hebben?	
	Ja, maar dat geldt ook voor die anderen. Samenwerken moet, omdat we een bedrijf zijn met heel veel verschillende machines, want niet iedereen kan kennis hebben van alle machines. Dus je moet gewoon samenwerken, want als je ergens bij uit komt en je weet het niet, moet je je collega's vragen. Andersom, als iemand een probleem heeft en hij kan het niet alleen, moet hij collega's bijvragen. Dat samenwerken vind ik wel heel erg belangrijk. Proactief is ook belangrijk, maar minder dan samenwerken. Proactief is ook omdat wij een TD zijn die, de werkzaamheden zijn meer altijd co-actief. Dus het is niet echt dat wij aan de voorkant al, wij hebben geen duidelijk plan liggen. Het is condition-based, hoe iets het nog doet, daar acteren wij op. Vandaar dat je proactief moet zijn. Je moet signaleren. Er zijn ook bedrijven die elke week een machine draait en zo blijft ook alles draaien. Maar dan hoeft je niet proactief te zijn, dan doe je gewoon volgen. Dat heeft te maken met het soort bedrijf dat we zijn.
Dus kennis, vaardigheden, houding van mechatronica monteur is oké?	
	Ja.
Dus niks wat je denkt dit moet er echt nog bij?	
	Nee.
Zou je mij een korte omschrijving van de rol mechatronica monteur willen geven? Dus wat is de kern van mechatronica monteur?	
	Een machine bestaat uit een aandrijving, dat is meestal elektrisch, elektronisch. En die aandrijving doet iets met de uitvoering. Dat is meestal mechanisch. En dan heeft 'ie ook nog een besturing er aan hangen, dat is software. Die zegt wat ze besturing moet doen om het uiteindelijk mechanisch voor elkaar te krijgen. De meeste machines zitten zo in elkaar. Het voordeel van de mechatronica monteur is dat hij van zowel elektrisch als mechanisch verstand heeft. En heel vaak gaan die ook nog richting softwarekant. Dat onderscheidt hem van de elektromonteur.

En de kern van de mechatronica monteur is dan?	
	Dat hij breder is opgeleid en zowel de elektrokant als de mechanische kant samen kan brengen. Dat is eigenlijk mechatronica, zowel mechanisch als elektronica.
Oké, dus dat kunnen combineren?	
	Ja, vooral kunnen combineren. En dan is het vooral omdat de mechatronica monteur dan zit op storingen, is dat een vereiste.
Oké. Even denken hoor. Ik zie hier bijvoorbeeld wel. Je hebt een mechatronica monteur en die is mechanisch en elektro.	
	Ja.
En elektromonteur is een aparte rol. Waarom is mechanisch monteur dan geen aparte rol?	
	Ik had drie monteurs die zijn eigenlijk mechanisch monteur. Eentje is al heel ver, die is eigenlijk al een mechatronica monteur. Die heeft ook door opleiding op het gebied van elektro zich dat eigen gemaakt. Medewerker 1 heeft een mechatronica opleiding maar ik zie in de praktijk dat hij nog heel veel dingen mist. Hij mist de basis van elektro, en als je de basis mist dan mis je ook de rest. Bij elektro moet je beginnen, echt helemaal onderaan. Dat hebben we nu ondervangen door hem de basiscursus elektro te geven, samen met medewerker 2 en medewerker 3. Dus wat ik nu doe is mechanisch monteur elektro koppelen, en zo mechatronica monteurs maken.
Dus er is geen rol mechanisch monteur omdat die al meer richting de..	
	Die hebben we al. Ze moeten mechatronica monteurs worden.
Waarom is elektromonteur dan wel een aparte rol?	
	Omdat het moeilijker is. Geen een mechatronica monteur zal ooit het niveau halen van een elektromonteur. Zelfs medewerker 2 zit maar op 60% van medewerker 4. Qua elektrisch. Andersom, medewerker 4 zit maar op 20% mechanisch van medewerker 2.
Dus deze rollen zijn verhoudings- en specialismegewijs niet te combineren?	
	Nee, nee. Mechatronica en elektromonteur niet. Ze werken wel veel samen. Een simpele elektrische storing kan een mechatronica monteur oplossen. Een hele goede mechatronica monteur pakt daar de wat moeilijkere bij, zoals medewerker 2. En zelfs medewerker 2 heeft ooit een moment dat 'ie zegt: 'Hier kom ik niet uit, hier moet ik de specialist bij halen'. Maar medewerker 4 is dan de specialist alleen op zijn gebied, die is geen specialist op mechatronica gebied.
Duidelijk. Als je aan mechatronica monteur 3 competenties moest koppelen	

waarvan je zegt, dit zijn de belangrijkste competenties die je moet hebben om deze rol te kunnen invullen, welke competenties zouden dat dan zijn?	
	Sowieso, ik denk samenwerken, analytisch vermogen.. Ja de laatste.. Een beetje inzicht, ik denk dat het inzicht is. Ik vind dat inzicht hebben.. Het is net afhankelijk van wie op welke leeftijd, zou je zeggen van dat is nu belangrijk voor je..
Als je kijkt naar de absolute kern van de rol. Dit zou je op elke leeftijd moeten kunnen. Wat zijn dat dan voor competenties?	
	Ik heb samenwerken en analytisch he?
Ja.	
	Ik vind het lastig, eentje die er echt uitspringt. Ik twijfel tussen, het past allemaal. Aanpassingsvermogen ook. Vooral bij de TD heb je dat vaak. Je bent met A bezig en je wordt naar B geroepen, op het moment dat je met B bezig bent staat C aan je jas te trekken. Daar moet je mee om kunnen gaan.
Wil je er nog even over nadenken?	
	Ja, wat dan de meest belangrijke is. Ja, het is niet echt dat er eentje uitspringt dan. Ook zelfstandig. Ze moeten natuurlijk samenwerken maar ook, het moet ook niet zo zijn dat ze elke keer de hulp van iemand anders gaan vragen.
Zou je het makkelijker vinden als je meer dan drie competenties mocht koppelen?	
	Voor mij misschien wel, maar voor een andere.. Ik weet niet of dat een blauwdruk wordt, of dat je dadelijk deze, deze en die pakt. Of 2 belangrijke en 3 sub.
Dat is afhankelijk van de uitkomsten.	
	Die twee springen er gewoon uit, en ik heb nog wel een aantal andere.
Als je er dan nog even over nadenkt, parkeren we het even en gaan we nu verder met de volgende rol. Dan komen we er dadelijk op terug.	
	Ja. Ja, het speelt allemaal. Bijvoorbeeld hier, leervermogen, dat vind ik ook wel een belangrijke omdat we zo'n breed park hebben en ook wel regelmatig vernieuwingen hebben is dat ook wel een belangrijke.
Maar is het een van de belangrijkste?	
	Dan wordt de derde.. Ik heb bij geen een van ja die is het. Bij die twee heb ik dat, maar bij die derde is het allemaal wel een beetje, en wat is dan het meeste.
Je hebt nu samenwerken en analytisch.	
	En zelfstandig staat er een beetje haaks op, maar is wel de praktijk. Inzicht vind ik lijken op analytisch. Leervermogen, voor de een wel ander niet. Dan ga ik naar aanpassingsvermogen.
Dan heb je samenwerken, analytisch en aanpassingsvermogen.	

	Ja.
Ben je daar tevreden mee?	
	Ja. Die twee zeker en die derde is inderdaad, ja heb je gemerkt.
Vind je het moeilijk om competenties te koppelen?	
	Nee, maar er staan meer.. Ik vind het juist makkelijk, ik herken heel veel competenties die ik kan toepassen. Alleen wat springt er uit? Die vraag vind ik.. Ik vind, die twee springen er eigenlijk uit en de derde.. Zijn er vijf, die ik eigenlijk kan koppelen.
Vind je het dan in die zin moeilijk dat je er drie kan koppelen, en niet meer?	
	In de zin van belangrijkste, minder belangrijke, wel. Als je zegt van, totaal, kan ik er meer invullen. Maar als je vraagt wat zijn de drie belangrijkste, heb ik er maar twee. Ik heb twee belangrijke, en een mwah.
Wat maakt dat de derde mwah is?	
	Ik heb vijf derdes. Vijf derde plaatsen. En die is dan net nog iets meer.
Maar aanpassingsvermogen is wel de competentie die je dan denkt, die wil ik wel in dat rijtje hebben?	
	Ja, dat is toch wel een belangrijke ja. Een monteur komt in heel veel omgevingen met verschillende vraagstellingen dus dat aanpassen moet wel een beetje.
Als je volledig tevreden bent met samenwerken, analytisch en aanpassingsvermogen, dan kunnen we verder naar de volgende rol. Ja?	
	Ja.
Elektromonteur. Net ook al een beetje aan bod gekomen eigenlijk toen we mechatronica monteur aan het bespreken waren. Toen is als ik het goed heb naar voren gekomen dat een elektromonteur en mechatronica monteur ook niet onder dezelfde paraplu zouden kunnen vallen rolsgewijs.	
	Qua rollen wel. Qua competenties ligt het heel dicht bij elkaar denk ik.
Oké. De kennis. MBO opleiding elektro, aanvullende technische cursus besturingstechniek/installatieverantwoordelijke, basiskennis Engels en Duits. Wordt daar ook de basiskennis computers aan toegevoegd?	
	Hij moet zelfs bepaalde tekenprogramma's kennen. Dus het zou een pré zijn. Hij moet zelfstandig tekeningen kunnen maken op een pc.
En wat voor programma's zijn dat dan?	
	We hebben er twee. De ene is autocad, en we hebben nog een tekenprogramma om installatietekeningen te maken. De naam weet ik niet.

Is dat dan een pré? En moet je daar dan basiskennis of wat gevorderde kennis in hebben?	
	Dat zou een pré zijn.
Is basiskennis een pré, of gevorderde kennis?	
	Nee, basiskennis moet hij echt wel hebben, dat is een must.
Van die tekenprogramma's?	
	Nee, dat is een pré. Basiskennis pc is een must, tekenprogramma's is een pré.
Oké. Wil je verder nog iets toevoegen aan de kennis van de elektromonteur?	
	Nee.
Vaardigheden van een elektromonteur: analytisch, technisch inzicht, communicatief, organiserend vermogen. Moet daar nog iets aan toegevoegd worden?	
	Ja, nee. Nee.
Ben je daar tevreden mee?	
	Ja.
Oké. Houding: samenwerken, proactief, constructief.. En dan hier ook weer innovatief/creatief.	
	Ja. Deze lopen in de basis tegen dezelfde problemen aan. Als iets het niet doet dan maak je het. Als je er voor de tweede keer op terugkomt ga je denken, dat is dus dat analyserend vermogen, verdikke die heb ik toen ook al gemaakt. Hoe zou het nou kunnen dat het toch nog gebeurt? En dan ga je nadenken, en ga je misschien wel denken over iets anders. Daar komt dat creatieve/innovatieve aan bod.
Buiten wat we hier neergezet hebben, is er iets wat elektromonteur buiten wat hier staat écht in zijn houding moet hebben om deze rol te kunnen uitvoeren?	
	Wat is er staat is het belangrijkste. Op zich, flexibel zou hier ook nog wel bij mogen.
Alleen bij elektromonteur?	
	Ook bij mechanisch monteur. Want het gaat hier ook wel om een eerder gekozen stijl. Ze kiezen een stijl, zorgen voor een oplossing. Maar het kan zo zijn dat die oplossing niet de beste is, en dan is het toch wel zo flexibel om dat te veranderen.
Duidelijk. Wil je voor de rest nog iets toevoegen aan elektromonteur of ben je tevreden met die rol?	
	Ja.
En als we het dan over elektromonteur hebben, zou je me dan een korte omschrijving van die rol willen geven?	
	Ja, natuurlijk. Op dit moment hebben wij een verwijlstation, daar zet je docks aan met doek erop die

	gewassen zijn. Dat draait rond, het verweilstation. Verwijlen betekent verblijven, dus die verblijven aan het station en draait rond zodat het water niet uitzakt en een zak vormt. Je kunt het gewoon aan de machine zetten zonder problemen, dus het is heel essentieel dat we die hebben. We hebben problemen met lekkages dus we hebben gevraagd in het overleg waar iedereen bij zit, ik had graag een andere oplossing. Kun je ook elektrisch maken. Dan gaan ze nadenken met de mechanisch monteur en een elektromonteur gaat dan uiteindelijk zelfstandig op zoek naar de juiste uitvoering van dat ding. Waar moeten de motoren aan voldoen, moet er een rem op, moet er een vertraging op, moet 'ie geschakeld worden, hoe lang moet 'ie draaien, met welke snelheid. Dus dat gaat hij allemaal uitvogelen en dan gaat hij dat bestellen. En dan gaat hij het opbouwen, testen. Dat is een rol, dat is niet echt een storingsmonteur maar meer iets maken. Een storing is dan, hij krijgt een signaal binnen dat iets het niet doet. Dan ga je 5W vragen stellen: Wie, wat, waar, waarom. Dan ga je kijken, horen, zien, voelen, proeven en kijken wat er speelt. En dan ga je het oplossen.
Oké, en als je de elektromonteur in een paar woorden moest omschrijven?	
	Dat is moeilijk, een paar woorden. Het is enerzijds storingen oplossen, anderzijds verbeteringen aanbrengen. Zo'n verwijlstation is dan een verbetering.
Op het gebied van elektro?	
	Machineverbetering, op het gebied van elektro.
Oké. Nu hebben we de rol in zijn volledigheid weer besproken. Als je de drie belangrijkste competenties moest kiezen, die je écht, écht, écht moet hebben om die rol te kunnen uitvoeren..	
	Dat is analytisch. Samenwerken is bij hem minder, ga ik even kijken. Dan krijg je, bij hem is het meer zelfstandigheid, en dan zou ik toch ook hier gaan voor aanpassingsvermogen.
Oké. Dan heb je analytisch, zelfstandig en aanpassingsvermogen gekozen.	
	Ja. Nu zie ik weer deze, oordeelsvorming.
Neem even je tijd.	
	Dat doet trouwens de mechatronica monteur ook wel. Ze komen ergens bij uit en dan moeten ze een beslissing nemen, een oordeel vellen over die situatie. Ga ik het nu aanpassen, is het gewoon echt stop, of kan het door draaien tot de vakantie, of is het ik moet het aanstaande maandag maken?
Zou je zeggen dat dat aanpassingsvermogen overstijgt?	
	Misschien bij allebei wel, ben ik aan het denken. Even wachten.
Ik heb de tijd.	

	Ik vind dit, oordeelsvormend, uiteindelijk makkelijker op sturen dan aanpassingsvermogen. Hier kan ik meer mee. Hier haal ik meer belangrijke dingen uit. Doe allebei maar oordeelsvorming.
Ja?	
	Ja. Dat is toch meer toepasbaar specifiek op de functie monteur.
Dus dan zijn de competenties bij mechatronica monteur nu samenwerken, analytisch en oordeelsvormend?	
	Ja.
En bij elektromonteur zelfstandig, analytisch en oordeelsvormend?	
	Ja.
Ben je het daar mee eens?	
	Uhu.
Ik zie bij elektromonteur dat je in de competenties wel zelfstandig koppelt maar dat niet terugkomt in de houding.	
	Dat klopt ook wel. Hij hoeft geen zelfstandige houding te hebben an sich maar moet wel zelfstandig kunnen werken omdat hij, de elektromonteur is de enige in de groep. 70% van zijn werk doet hij alleen, dus dat moet hij ook alleen kunnen. Die andere 30% gaat hij wel op zoek naar zijn maatjes.
Daarom staat hier ook samenwerken, dat is dan die 30%	
	Ja.
Dan zou de andere 70% dus zelfstandig zijn.	
	Dan moet hij er eigenlijk wel bij ja.
Zet ik 'm erbij. Dan hebben we dus competenties analytisch, zelfstandig en oordeelsvormend. Ja?	
	Ja.
Helemaal mee eens? Zeker.	
	Helemaal mee eens.
Nou dan gaan we naar algemeen medewerker. Dat is alweer de laatste rol van vandaag.	
	En dat is ook een lastige, want als je gaat kijken naar, dat is wel natuurlijk de derde rol binnen het team. Maar ik heb volgens mij 7 mensen, 1 is maar 0,4. Die is er twee dagen. Die heb ik ook nooit gehad.
Zou een algemeen medewerker dan ook niet onder de andere rollen kunnen vallen?	
	Nee. Dat is echt heel apart. Dat zit er meer aan omdat ik ook facilitair manager ben. Ik krijg heel veel klusjes, bijvoorbeeld een klink van een deur ik noem maar wat, die gaat nog geen monteur maken. Als ik een monteur werktuigbouwkunde/mechatronica met heel veel opleiding vraag om een klink te maken, dat past niet. Dus een algemeen medewerker die drie jaar lagere school

	heeft gehad en maar twee rechterhanden heeft, die kan die klink ook maken.
En die loopt een rond op technische dienst?	
	Ja.
En zijn rol is niet te combineren met deze twee?	
	Nee. Hij doet wel onderkantwerkzaamheden van hun, maar zij doen niet zijn werkzaamheden. Hij doet ook schilderen, zij schilderen ook wel af en toe. Maar het is niet zo dat als ik een klus heb van ga die deur schilderen, dat zal ik nooit bij hun neerleggen. En andersom, als ik machines kapot heb zal ik hem nooit vragen. Ik zou wel kunnen vragen van ik mis handjes om een motor te tillen, ik heb twee handjes nodig die kan ik even bij zetten. Dan hoef ik geen monteur ergens weg te halen.
Als je dan een korte omschrijving van de algemeen medewerker moest geven, wat zou dat dan zijn?	
	Facilitaire klusjes.
Duidelijk. Kennis: enig verstand van techniek.	
	Ja. Enig.
Enig?	
	Ik ken mensen die twee rechterhanden hebben die hebben dat. En ik ken mensen die hebben HBO en die hebben geen twee rechterhanden. Mijn schoonzoon die hoef ik die klusjes niet te laten doen. En die heeft vwo en hbo. Dus hij moet enige kennis van techniek hebben. Als je gaat zagen moet je, materialenkennis, die kan er misschien ook nog wel bij. Ja, techniek, materialen.
Materialenkennis?	
	Ja, materiaalkennis. En dan breed. Bedoel ik, als iets vochtig wordt moet je er geen spaanplaat voor gebruiken. Maar ook niet heel specialistisch, gewoon basis.
Wil je daar verder nog iets aan toevoegen?	
	Het is ook heel breed. Als jij ergens bij uitkomt, hoe ga ik dat uitleggen. Als een deur klemt, dan heb je mensen die bij god niet zouden weten wat ze moeten doen. Ik zou zeggen, ga eens kijken. Dan ga je op zoek en als ik dan de deur open maakt en ik zie aan de zijkant een beschadiging zitten dan weet je ah, daar klemt 'ie. Dat moet vallen. En iemand die twee rechterhanden heeft die weet dat.
Is dat dan geen technisch inzicht?	
	Nee, een deur die klemt heeft niks met techniek te maken.
Waar heeft het dan wel mee te maken?	
	Ja, dat vind ik lastig. Logisch redeneren? Ik vind het een hele moeilijke. Het is niet allemaal techniek, een schilderijtje ophangen, onder welke techniek valt dat?

	Dat is geen aandrijving, geen besturing. Gewoon twee rechterhanden.
Dan komen we dus weer bij twee rechterhanden uit. En dat is dus de vaardigheden. Je moet breed inzetbaar zijn. Maar twee rechterhanden, zou je daar een vaardigheid aan kunnen koppelen?	
	Ja, je moet wel handig zijn. Kijk als je in de techniek zit dan ben je handig. Dat is een basis-intrinsieke eigenschap. Als je goed met je handen kunt werken ben je handig. Breed inzetbaar, twee rechterhanden, je moet van alles een beetje weten. Hoe omschrijf je dat. Een beetje van verven weten, een beetje van ophangen, klusjesman. Handyman.
Ik vind het moeilijk.	
	Ik vind het ook moeilijk ja, om daar iets mee te doen. En er is geen opleiding handyman. En als je dan zegt enige kennis van techniek dan weet je wat een boormachine doet. Breed inzetbaar, breed geïnteresseerd. Hij moet iets weten van het schilderen, iets van materialenkennis, en dat samen maakt dat hij wat klusjes kan uitvoeren. Ik kan wel eens vragen op de TD wat voor vaardigheden hun daar aan zouden hangen. Vaardigheid. Technisch? Mag dat?
Als in technisch inzicht?	
	Ja.
Dat hebben de monteurs ook.	
	Ja, en dat mag op een lager niveau zijn, maar wel iets. Maar dat staat hier eigenlijk ook al, enig verstand van techniek.
Dan kan technisch inzicht daar ook nog wel deel van zijn.	
	Techniek is ook zo'n containerbegrip, omdat heel veel technieken. Als je dan praat over een deur die knelt, dat is eigenlijk de afdeling timmeren. Dus hij moet een timmerman zijn, een bouwvakker zijn, een meubelwerker, plaatwerker. Van alle technieken een beetje.
Ja, moeilijk.	
	Ja.
Zullen we 'm even parkeren en verder gaan?	
	Ja.
Oké, houding: productief, constructief, innovatief/creatief.	
	Ik weet dat hij af en toe met oplossingen moet komen.
Oplossingsgericht?	
	Ja.
In plaats van innovatief?	
	Ja, doe dat maar. Hij hoeft niet echt de stap uit te vinden. Wel oplossingsgericht, hij komt vaak bij problemen uit.
Nou zat ik te denken. Wat ik bij andere rollen wel tegen ben gekomen is dat bij vaardigheden fysiek zware	

werkzaamheden wel eens uitgevoerd moeten worden. Is dat jouw monteurs en medewerkers ook van toepassing?	
	Minder. Wel ooit, kijk als jij een motor moet ophangen of een zware wals, dat komt voor. Maar geen vereiste vaardigheid, zeker niet. Kijk maar naar medewerker 1, klein manneke. Medewerker 2, ook een klein manneke. Medewerker 3 is weer een hele grote. Zeker geen vereiste.
Oké, duidelijk. Als je voor de algemeen medewerker drie van de belangrijkste competenties voor die rol moest koppelen, wat zou dat dan zijn?	
	Toch weer even hier kijken.
Dat mag.	
	Het is een hele andere rol. Samenwerken, hij moet samenwerken. Aanpassingsvermogen, samenwerken en..
Wel aanpassingsvermogen?	
	Ja, hij gaat door de hele fabriek. Zelfs nog meer dan monteurs. Ik pak toch creatief. Klusjesman is vaak creatief. Kijk hij heeft bijvoorbeeld, als hij als een deur over de vloer gaat creatief zou zijn dat stopt hij een rivet tussen de scharnieren. Dat is een creatieve oplossing. Je kunt ook zeggen ik haal 'm eruit ik ga naar de werkplaats en ik schuur 'm, lak 'm, aflakken. Dan ben je drie dagen kwijt. Met een rivet ertussen ben je een half uur kwijt. Dat is creatief en dat is denk ik bij hem.
Dan is de algemeen medewerker creatief, samenwerkend en heeft aanpassingsvermogen.	
	Ja.
Zeker?	
	Ja.
Oké, dan zijn dat de competenties. Wellicht een erg overduidelijke vraag, maar waarom heb je bij deze rollen gekozen voor deze kennis, vaardigheden en houding?	
	Omdat dat daar het beste van toepassing is. Ik heb erover nagedacht en ben tot die conclusie gekomen.
Hoe ben je tot die conclusie gekomen?	
	Ervaring. Omdat ik weet wat er gevraagd wordt, en omdat ik weet wat er nodig is om die rollen uit te oefenen.
Dan wil ik de huidige rollen graag achterwege laten, als jij het daarmee eens bent.	
	Graag.
We hebben de competenties gekoppeld, we zijn er even doorheen gelopen om te zorgen dat we niks meer missen. En dan wil ik eigenlijk graag verder naar toekomstige rollen. In mijn onderzoek	

komt een gedeelte over automatisering en robotisering, en dat stelt dat in de toekomst steeds meer dingen door machines uitgevoerd kunnen worden. En dat medewerkers hun competenties op een andere manier moeten gaan aansturen, aanroepen en aanwenden. Als we dan kijken naar de technische dienst, zijn er rollen die niet aanwezig zijn en je in deze toekomst met robotisering, automatisering en nieuwe technische ontwikkelingen wel ziet ontstaan?	
	Die zijn bezig al. De rol mechatronica is een gevolg daarvan, dat is een. Tweede waar we mee bezig zijn is de rol van elektromonteur meer te koppelen aan besturing.
Kun je daar iets meer over vertellen?	
	Ja. De software wordt steeds belangrijker, een elektromonteur hoeft niet per se softwarekennis te hebben vanuit het geleden bedacht. Want medewerker 3 heeft dat maar heel weinig. Medewerker 4 zit daar al meer in en het kan zijn dat ik zo meteen de beste mechatronica monteurs ook in die richting ga sturen. Dus ze moeten ook een beetje weten wat de programma's doen van een machine, en dan ook meteen pc eraan en dan koppelen en kijken naar de signalen. De besturing is allemaal software en hij stuurt iets uit en dan kun je op de pc kijken. Zelfs een auto doen ze tegenwoordig uitlezen. Vroeger had je geen pc, tegenwoordig steken ze er een stekker in, pc ervoor en zeggen ze oké dat deugt niet. Dat resetten ze en dan is het goed, dat is met een machine precies hetzelfde. Je hebt vort steeds meer dat de software het probleem is. Toekomstgericht, de nieuwe hype is industrie 4.0. Wat doen we daarmee, Manager Operations is daarmee bezig. 4.0 is, ja we hebben zelfs nog niet eens overal 3.0. Dus 3.0 zegt 'neem waar door middel van sensoren en doe daar iets mee'. 4.0 gaat nog verder en zegt 'laat machines met elkaar praten, gebruik het internet'. Dus nog meer ICT gericht eigenlijk. Bijvoorbeeld als machine A iets constateert, dan kun je dat koppelen aan machine B, dat is de volgende stap. Op een spanraam heb je een doek, dan zit hier een fout. Op dit moment doen wij handmatig een stickertje plakken en dan weet je dat daar een fout zit, bij de laatste stap halen ze dat er uit. Je zou ook kunnen zeggen hier zit een fout, bereken hoe ik moet snijden zodat ik de rollen maximaal benut. Dan haal je de eindstap eruit omdat je dat niet meer hebt. Machine A neemt waar en geeft dat door aan machine B, machine B gaat snijden maar hij weet precies dat hij hier moet snijden want hier komt de fout. Daar komt geen handwerk meer bij. Dat is 4.0 zoals ik het nu zie, want het is niet iets vaststaand op dit moment. Robotisering bestaat bij Artex bijna niet, want robotisering pas je toe op repetitief handmatig werk. Dat hebben wij bijna niet.

We hebben het nu over jouw afdeling.	
	Dat klopt, maar mijn afdeling servicet heel Artex.
Ja, maar als ik dan even terugpak op wat je net zei. Als ik het goed begrijp, begrijp ik dat de rollen zich meer met software bezig gaan houden in de toekomst?	
	Je hebt een verschuiving van mechanisch richting software. Voorheen was het simpel, dan deed je aan-uit. Tegenwoordig is het allemaal software. Software wordt belangrijker.
Voor de rollen die er al zijn?	
	Ja. En dat mechanische blijft wel, zal altijd de ketting blijven die 'm voortbeweegt. Alleen daarna gaat het veranderen, dat stuk. Dat is dan de mechatronica, maar ook de besturing. We zijn al deels daarop ingericht, we zijn al deels aan het opleiden richting toekomst, en de elektromonteur gaat meer richting besturing. Ik ben bezig met medewerker 4 om die een laptop te geven en een programmaatje te geven dat hij zelf, deels, de makkelijke dingen kan oplossen. Richting robotisering of industrie 4.0 zit er nog niks in. Alhoewel dat, dan praat je over data. Stel je voor, een motor draait, tegenwoordig kun je sensoren erin plaatsen om temperatuur de meten van de motor. Als die temperatuur oploopt, dat betekent dat er wrijving is, als wrijving is betekent het dat er iets aan het verslijten is. Dat gekoppeld aan informatie van de leverancier, dan moet je gaan vervangen. Dat is zo'n beetje industrie 4.0. Heel erg slim.
Dus het gaat meer softwaregericht worden allemaal?	
	Ja, softwaregericht, data. Met data bedoel ik dan meer data-informatie uit de machines. Dat allemaal via internet laten praten met elkaar en op elkaar afstemmen en daar iets mee doen, slimmer doen.
Zie je ook nog nieuwe rollen ontstaan?	
	Dan praat je over een rol besturing/ICT. Zeg ik dat goed, besturing, nee besturing is niet het goede woord. ICT sowieso, data, software, dat is ICT. Dat samen met de machine.
Zie je daarin een nieuwe rol ontstaan?	
	Het kan dus zijn dat er iemand van ICT verantwoordelijk wordt specifiek voor dat stuk, of dat er iemand bij mij meer richting ICT gaat. Kan ook zijn dat er voor allebei de afdelingen iemand komt, maar dat is net hoe je het inricht en wie daar leading in is. Ik denk dat als de vraag meer komt vanuit productie/machines zullen wij dat zijn, en als het meer andersom is van dit kan en we maken er gebruik van zal ICT meer leading zijn. Maar dat weet ik niet.
Maar zie je er een rol in ontstaan?	
	Ja, rol. Ja, of een verandering. Dus een aanpassing.
Van een bestaande rol?	
	Ja. Zoals je nu al de elektromonteur richting software met een laptop met een programmaatje en storingsen uitlezen

	hebt. De volgende stap voor hem zou zijn, richting ICT, dat samen te gaan doen voor alle delen. Maar het kan ook zijn dat het helemaal iemand anders wordt die én alle software kan van al onze machines, die ICT dingen heel goed kan. Meer een software-man.
Heb je een voorkeur?	
	Nee. Nee, want ik weet niet wat het gaat worden of hoe het er uit komt te zien. Geen idee. Maar dat komt er wel aan. Dat kan ingevuld worden door ICT of door ons, of door beiden, of door een nieuwe.
Veel mogelijkheden dus.	
	Ja.
En buiten die rol, zie je verder nog andere rollen ontstaan?	
	Dan praat je weer over andere machines. Nee, even denken. Dan moet je gaan kijken naar andere machines. Wij onderhouden machines, en als die veranderen moeten wij veranderen. Je ziet wel een verschuiving, meer pc-gericht, aansturing doen vanuit een pc. Nee. Niet meer dan nu al richting software gaat. Dus overal waar software komt daar zullen wij ons ook wel een beetje op gaan richten op software.
Oké. Dan zijn we al weer aan het eind gekomen van het interview. Wil ik je graag bedanken voor je tijd!	
	Graag gedaan!

Leidinggevende 3

Onderzoeker	Leidinggevende
Allereerst, dankjewel dat je tijd voor mij gemaakt hebt. Ik waardeer het heel erg. Ik zal eerst even de inlichting van het gesprek toelichten. We hebben een tijdje geleden samen het rollenformulier besproken, en dat heb je toen ook ingevuld. Goed en uitgebreid ingevuld. We gaan samen kijken naar de rollen die je opgesteld hebt en de kennis, vaardigheden en houding die daar aan vast zit. Of alles compleet is en of je misschien nog iets toe wilt voegen. Dan gaan we kijken naar toekomstige rollen, en dan gaan we de competenties koppelen. Ik heb twee uur gereserveerd, het gaat hoogstwaarschijnlijk ook geen twee uur duren.	
	Ik moet ook om half 3 weg.
Ja, we zorgen ook gewoon dat we ruim op tijd klaar zijn. We gaan er gewoon doorheen.	
	Dat is goed.
Heb je van tevoren nog vragen?	
	Nee.
Oké, nou dan kunnen we beginnen. Je hebt voor mij drie rollen opgesteld.	
	Ja.
De allround operator, de getouwsteller/monteur en de voorwerker.	
	Ja
En die wil ik nu eigenlijk gaan bespreken in eigenlijk zeg maar wat zijn die rollen nou, en de kennis, vaardigheden, houding die er aan vast zitten. Dus dan beginnen we met de allround operator. De kennis die je daar aan vastgelegd hebt is de algemene textielkennis Basiskennis Evolution, textielcursus specialisatie scheren, weven en garen, interne opleiding kam rijgen, boom scheren, weven en aandraaien van weefmachines en affiniteit en feeling met textiel.	
	Ja.
Wil je daar nog iets aan toevoegen?	
	Nee, ik heb niets om toe te voegen.

Oké. Ik heb ook andere rollen opgesteld met teamleiders, en ik hou die er ook bij als zijnde wat zekerheid, wat extra informatie. Maar ook zodat ik zou kunnen vragen of er nog iets anders bij zou kunnen. Ik zie bijvoorbeeld dat er wel basiskennis Evolution nodig is. Is er ook bijvoorbeeld basiskennis office nodig, om met Excel en word te kunnen werken? Of is dat niet zo van belang?	
	Wordt eigenlijk voor de operator niet verlangd.
Duidelijk. En bijvoorbeeld kennis van artikelspecificaties of is dat pas verder in het proces?	
	Kijk de artikelspecificatie is in die verre van belang dat ze het ruwdoek, de order, kunnen lezen. En bij de order uit de map de desbetreffende staal bij kunnen pakken.
Maar niet zo zeer van toepassing voor de operator?	
	Nee.
Als je verder niks toe wilt voegen, kunnen we verder. Vaardigheden, nauwkeurig en orders en foutrapporten kunnen lezen en hierop kunnen halen.	
	Ja.
Wil je daar iets aan toevoegen?	
	Nee.
Moet een operator machines kunnen bedienen?	
	Ja.
Zou dat er bij kunnen?	
	In principe moet de operator moet het weefgetouw, er staat ook het weven en aandrijven van de weefmachine, moet hij beheersen.
En het uitvoeren van klein onderhoud aan de machine?	
	Hmm. Het doel is om alles te kunnen, een allround operator is in principe hetzelfde als een getouwsteller. Alleen de getouwsteller heeft een stukje monteurscursus bij gedaan en een beetje meer monteursopleiding. Het is wel het doel bij Artex dat alle operators diezelfde kant op gaan. Dus ik heb in principe drie operators. Een is allround operator met die gevolgen dat hij nog niet kan scheren, dat hij dat stukje nog mist en dat hij in opleiding was. En hij is nog in opleiding, laat ik het zo zeggen.
Maar het is uiteindelijk wel de bedoeling..	
	Het is de bedoeling dat hij dadelijk alle facetten, ook het getouwsteller/monteur kent. En dat komt natuurlijk omdat

	wij als Artex een kleine weverij zijn. Daarom moeten we echt allround zijn op alle vlakken.
Duidelijk. De houding, geduldig, teamplayer en zelfstandig. Dus samen kunnen werken maar ook zelfstandig kunnen werken?	
	Niemand nodig hebben die jou in de gaten houdt van nu moet je dit doen en dat doen. Die zelfstandigheid heb je nodig.
Zijn er bij de operator bepaalde houdingsaspecten die je echt moet bezitten om, buiten wat er al staat, de functie uit te kunnen voeren?	
	Dat is dan de vaardigheid, die nauwkeurigheid die heb je echt nodig. Je moet echt geduld hebben, je moet echt discipline hebben om ook geconcentreerd te blijven werken.
Dus je moet wel disciplinair en geduldig zijn?	
	Absoluut.
Zou dat denk je toegevoegd kunnen worden aan houding?	
	Disciplinair kan er in principe tussen.
Nou, voegen we dat toe. Die operator he. Ik heb verschillende operators en in feite zijn er sommige operators die in kennis, vaardigheden, houding heel veel op elkaar lijken. Nou zie ik dat een operator zoals bij jou daar wel vrij uniek in is omdat..	
	Er is geen operator vergelijkbaar. We hebben bij Artex één poppetje, en dat is medewerker 1, die heeft een gedeelte van de operator ook onder z'n kunnen. Omdat hij vroeger ook bij ons in de weverij gestaan heeft en is toen naar de spanramen gegaan. Dus dat is een back-up voor ons als we zieken hebben. Dan halen we die daar terug. Maar dat is een van de weinigen denk ik. Omdat het heel specifiek is en veel interne opleiding is.
En omdat het een vrij specifieke specialisatie van de operator is, zou hij niet bijvoorbeeld met de operator crush, lamel en plissé vergeleken kunnen worden?	
	Nee.
Zou, bijvoorbeeld, als operator een grote paraplu rol zou zijn, de weverij daar als specialisatie onder passen.	
	Nee. Het probleem zit 'm in de kennis die je moet hebben van de weefmachine. Een operator crush kent de crushmachine, maar die kent absoluut geen weefmachine. En die heeft ook geen feeling met rapport lezen. Nee, ik denk niet dat dat mogelijk is.
Ook niet als specialisatie?	

	Je doet jaren over die specialisatie. Voor elk klein onderdeelje.
Is het makkelijk te leren?	
	Nee. Het is ook vooral de affiniteit en de feeling met garen. Ik heb wel eens mensen die bij ons kwamen solliciteren omdat wij een vacature hadden. Die keken dan twee, drie dagen mee. Maar als je dat niet hebt met het garen, het is een heel erg friemelwerk, het is heel. Lamel is dat ook, dat kan iemand. Dat kun jij, dat kan ik. Want het is gewoon een voor een de draadjes erop en aan de kant zetten. Dat zijn dingen die zou iemand kunnen. Maar om dan de concentratie op te brengen om tienduizend dingen precies in de juiste volgorde zonder een overslaan, daar heb je weer de concentratie en discipline voor nodig.
Deze allround operator, heb jij voor mij een omschrijving van een paar woorden voor deze rol?	
	Hoe bedoel je dat?
Als je de allround operator in een paar woorden moest omschrijven, wat zou die omschrijving dan zijn?	
	Allround operator weverij. De weverij, dat is dan het specifieke. Want je kunt een allround operator zijn, dat kan, maar niet als weverij. Snap je wat ik bedoel?
Ik snap wat je bedoelt. Alleen, wat zou je zeggen als je het aan iemand uit moet leggen, wat het is?	
	Wat het inhoudt? Ja, dat kun je niet in drie woorden uitleggen. Dan kun je ze beter meenemen naar de plek en bij de machine uitleg geven wat de bedoeling is. Ja, wat doet een wever? Draadjes aan elkaar knopen. Ja, daar zeg je niks bij. Ik heb eens een sollicitatie uit gehad en toen kreeg ik 200 aanmeldingen, waren mensen die deden borduren. Textielervaring is een heel breed begrip. In drie woorden, nee.
En meer woorden?	
	Nee. Tegenwoordig is het voort allround operator, maar vroeger was je wever, aandraaijer, scheerder of voorbereider rijgerij. Het waren allemaal losse functies. En bij ons is het dan tot één allround operator gekomen, en daar vallen al die functies onder. En dat wil niet zeggen de operator al die functies beheerst. Dat zijn ook de stappen die hij moet maken in de tijd dat hij er is. Bijvoorbeeld medewerker 1, die is nu vier jaar in de weverij en nu kan hij meerijgen, weven, aandraaien kan hij. En de rest moet nog. En dat komt ook omdat wij een kleine weverij zijn. Wij doen niet dagelijks omstellen en omturnen. Dat maakt het ook moeilijker denk ik.
Ik heb bij de uitnodiging een competentiewoordenboek bijgevoegd.	
	Ja, dat heb ik uitgeprint maar eigenlijk niks mee gedaan.
Geen tijd gehad om het door te lezen?	
	Nee, heb het eigenlijk te druk gehad.

Want ik wil je nu eigenlijk vragen om voor de operator de drie belangrijkste competenties voor die rol te gaan koppelen.	
	Stressbestendig.
Lees het ook gewoon rustig even door. Het heeft geen haast.	
	Zelfstandigheid, en inzicht.
Dan heb je voor allround operator dan nu stressbestendig, zelfstandig en inzicht gekozen. Dan kunnen we verder naar de getouwsteller.	
	Het is in principe dezelfde rol als de allround operator alleen heeft hij de machinekennis, de monteurskennis. Het uit elkaar halen van de verschillende onderdelen van de weefmachine. De grotere dingen heeft hij in huis en heeft een interne opleiding.
Dus de kennis. Algemene textielkennis, basiskennis Evolution, beheersing Nederlandse en Duitse taal, textielcursus specialisatie scheren, weven en garen, en interne opleiding kam rijgen, boom scheren, weven en aandraaien van weefmachines. En dan getouwsteller monteurscursus en affiniteit en feeling met textiel.	
	Ja.
Hoort hier toevallig wel basis office kennis bij?	
	Dat kan erbij. Het hoeft niet, maar dat zou makkelijk zijn. Dat is hetzelfde als Duitse taal. Kijk, de monteurscursus is in het Duits, machinekennis is allemaal in het Duits. Dus het is wel makkelijk als je als monteur een beetje affiniteit hebt met de Duitse taal. Wil niet zeggen dat je het moet kunnen schrijven.
Maar je moet het wel begrijpen?	
	Ja.
Wil je bij die kennis nog iets toevoegen? Denk je, daar hoort eigenlijk nog iets bij wat ik in eerste instantie niet opgeschreven heb?	
	Naja, kijk ik weet bij ons heeft niemand office. Maar zou het makkelijk zijn, in deze tijd met de computerkennis die we nu hebben, ja.
Oké. Vaardigheden: nauwkeurig, orders en foutrapporten kunnen lezen en hierop kunnen handelen. Daar nog iets?	
	Er staat eigenlijk alles wat je moet weten. Je moet weten als de machine niet goed is hoe dat je het dan op moet lossen. En dan ben je monteur daarvan.
Oké. Houding: geduldig, technisch inzicht, geduldig en zelfstandig. We hebben net bij de operator disciplinair toegevoegd. Is dat	

voor de getouwsteller ook van toepassing?	
	Ja. Geldt voor een getouwsteller ook. Kijk hij is hetzelfde als de operator. In principe doet hij precies hetzelfde. Hij heeft alleen iets meer monteur. Op het moment dat er geen monteurswerkzaamheden zijn moet hij gewoon als de normale operator functioneren.
Omdat hij de kennis van die machine wel heeft, en de allround operator dan in dat opzicht met het uit elkaar halen dat niet heeft...	
	Daarom moet hij het ook wegleeren aan de operator.
Maakt dat dat die rollen samen te voegen zijn?	
	De rol van weefoperator en getouwsteller is wel samen te voegen. Die wel. Want het is eigenlijk dezelfde functie zonder de monteurskant. Degene die de monteurskant heeft moet natuurlijk zorgen dat die operator dat ook krijgt. Alleen met de cursus bij Dornier daar kom je er niet mee. Het is makkelijker als je al een deel ervaring in monteursland hebt en dan naar de cursus gaat, dan leer je ook de foefjes en de makkelijke dingen die je moet weten.
Zou je dan ook zeggen dat de competenties van getouwsteller hetzelfde zijn als die van operator? Of zit daar verschil in?	
	Nee, er zit eigenlijk weinig verschil in. Als dat technisch stukje.
Dan ga ik eigenlijk dezelfde vraag weer stellen. Kun je van getouwsteller een omschrijving geven?	
	Ja hetzelfde als bij de vorige. Kijk het is een algemene operator, hij moet alle takken van de weverij in zich hebben. Inclusief een stukje monteursopleiding.
Heb ik dan net ook goed begrepen dat de competenties hetzelfde zijn?	
	Ja. De competenties zijn in principe hetzelfde.
En je weet zeker dat je niet een andere competentie zou willen koppelen?	
	Ik zou niet weten wat. Stressbestendig moeten ze allemaal hebben, anders kun je met die touwtjes niks. Misschien dat creatief, nou ja de creativiteit ligt eigenlijk bij de ontwerper en de taak van de monteur is om dat op de machine om te zetten. Ik blijf toch bij dezelfde denk ik. De belangrijkste.
Helemaal goed toch, als jij daar zeker van bent. Dan kunnen we verder naar de voorwerker. Ik heb met andere rollen een beetje zitten vergelijken, en er zijn afdelingen die hebben een voorman. Is de voorwerker vergelijkbaar met de voorman?	
	In principe wel.

Bijvoorbeeld, de voorman bij veredeling. Daar komen de algemene textielkennis, basiskennis Evolution, die komen terug. In feite een managementcursus, vergelijkbaar met basiskennis leidinggeven. Dan heeft de voorwerker bij jou dat extra op het gebied van de weverij.	
	Dat komt omdat, bij ons is de teamleider en de voorman dezelfde. Dat is één persoon.
Dus jij bent de voorman?	
	Ik ben de voorvrouw, dat klinkt allemaal niet. Ik ben in principe de voorvrouw van de weverij, ik doe een stukje leidinggeven, ik regel ook de weverij. Voor mij is dit een combinatie.
Voorwerker is in feite dan jouw teamleider?	
	Ja, maar ik ben meewerkend omdat ik een klein clubje heb. Net zoals Leidinggevende 1 en Leidinggevende 5, die werken niet mee. Ja, die werken wel maar die hebben het heel druk met een leidinggevende functie. Wij zijn maar met vier hé. Dus dan heb je niet zo veel van die taken. Dus daardoor doe ik de scheerderij en rijgerij, zijn mijn persoonlijke taken. Dat maakt het bij ons anders.
De teamleider heb ik nog niet gedefinieerd, die laat ik doen door de managers. Tenminste, dat is mijn ambitie. Dus in feite zitten we nu samen de teamleider-rol te doen. Maar ik kan me voorstellen dat je als voorwerker/voorman/teamleider ook besluitvaardig moet kunnen zijn, coachend, moet inlevingsvermogen hebben. Bijvoorbeeld hier bij de voorman staat besluitvaardig, coachend, inleveringsvermogen, conflicthantering, rapporteren in woord en geschrift, bewaken productievoortgang, bezettingsplan kunnen maken. Ja, vervangen teamleider bij afwezigheid maar jij bent de teamleider, en voeren van functioneringsgesprekken. Zijn dat dingen die aan de rol bij jou toegevoegd kunnen worden?	
	Ja, dat zijn in principe dezelfde dingen die wij ook doen.
En in houding staat hier bijvoorbeeld ook flexibel, stressbestendig, oplossingsgericht, proactief, resultaatgericht. Zijn dat ook dingen die toegevoegd kunnen worden?	
	Ja.
Als jij geen teamleider en voorwerker tegelijk zou zijn zou het een aparte rol kunnen zijn.	

	Ja, vroeger was het ook een aparte rol. Vroeger hadden we een aparte teamleider die nog boven mij stond en die dan de teamleiderszaken deed.
En nu is het gecombineerd?	
	Nu is het een combinatie. Naar de buitenwereld, op mijn naamkaartje staat ook teamleider. Omdat voorvrouw, dat klinkt helemaal niet.
Ik vind het goed klinken!	
	Ja, maar als je dat ergens in zet dan zegt iedereen: 'dat zet je er niet neer, voorvrouw!'. Ja, wat moet ik dan? Ik kan er ook geen man van maken. Vandaar is het een combinatie.
Heeft jouw rol ook kennis nodig over de structuur van de afdeling en de doelstellingen?	
	Ja.
Kunnen we die toevoegen?	
	Ja. Vanuit de functie van teamleider moeten de doelstellingen voor het jaar moeten ook op papier. Dus die moet ik ook afzetten tegen de weverij. Dat doet meestal die teamleider, die doet de doelstellingen over het hele gerichte. Probeert ze dan samen met de voorwerker in uitvoering te brengen.
Als je aan de voorwerker drie competenties moest koppelen, welke zouden dat dan zijn?	
	Samenwerking, resultaatgericht en delegeren. Ja, en motiveren. Is hetzelfde eigenlijk.
Het zijn twee zijdes van dezelfde munt. Je kunt iemand motiveren om iets te doen, maar je kunt iemand ook gewoon vertellen dat ze iets moeten doen. Je kiest natuurlijk voor wat jij denkt dat het beste daar in past.	
	Delegeren.
Samenwerken, resultaatgericht en delegeren. Competenties voor de voorwerker.	
	Ja.
Dan zijn we vrij snel door de rollen heen gelopen en competenties gekoppeld. Ik wil eigenlijk nu naar de toekomstige rollen. Maar daarvoor wil ik eigenlijk eerst vragen: hoe ziet de toekomst van de weverij er uit?	
	Moet jou heel eerlijk zeggen dat ik dat niet weet. Dat is nog een hele moeilijke. Ik denk dat halverwege 2018 de beslissing valt over de toekomst van de weverij. Dan wordt duidelijk wat de weverij wordt. Of dat we doorgaan of dat we stoppen. Daar komt pas halverwege 2018 zicht op.
Nog even wachten dus.	
	Even duimen. We hopen dat het doorgaat. Het is een heel essentieel onderdeel. Maar het grote probleem is,

	concurreren tegen de lage lonenlanden kunnen wij niet. Dus wij hebben een uniek product, maar op het moment dat dat unieke product wegvalt dan blijft er weinig over. Dan valt het doek voor de weverij, wat heel jammer zou zijn. Waardoor heel veel knowhow en dergelijke verloren zou gaan. Maar ja dat is in het duister tasten, want dat weet nog niemand.
Erg spannend. We hopen het beste.	
	Volgend jaar weten we het.
In mijn theoretisch kader staat een gedeelte over robotisering en automatisering. Dat houdt zich dus eigenlijk voornamelijk bezig met dat bepaalde taken in de toekomst wellicht vervangen kunnen worden door machinewerk. En dat om in feite door te kunnen gaan, mensen die competenties die ze hebben op een andere manier moeten gaan aanwenden en gebruiken. Zie jij in de toekomst, met het oog op robotisering en automatisering, nieuwe rollen ontstaan?	
	Nee. Dat zie ik nog niet.
Nog niet?	
	Er zijn bepaalde machines, computergestuurde machines, die bepaalde taken van mensen over kunnen nemen. En dan vooral gekeken naar de voorbereidende factor. Daar zijn machines voor. Maar met de moeilijkheidsfactor waar wij vaak mee werken werkt dat niet.
Dus, jullie rollen zijn te onmisbaar?	
	Op dit moment is het te specifiek. Kijk, als je een kammenpakket hebt waar recht overheen geregen is, een machine kan dat vervangen. Dat kan, zou kunnen. Maar ik zie het hier nog niet gebeuren. Ik zie eerder gebeuren dat we sluiten dan dat we robots krijgen. Wat een machine kan is al bijna allemaal machinaal, en de rest is toch allemaal te specifiek om te vervangen.
Begrijp ik dan goed dat je op deze afdeling in de toekomst geen rollen ziet ontstaan, geen nieuwe?	
	Voor een robot? Nog een keer.
Begrijp ik dan goed, dat met het oog op robotisering en automatisering, technische ontwikkelingen, jij geen nieuwe rollen op je afdeling ziet ontstaan in de toekomst?	
	Nee.
Zijn er wel rollen waarvan je denkt, die zou ik graag zien in de toekomst?	
	Kijk, er zijn bepaalde werkzaamheden waarvan het fijn zou zijn als ze geautomatiseerd kunnen worden. Wat mensen moeizaam is. Maar ik zie dat niet.

En ook geen rollen voor je eigen werknemers?	
	Nee.
Ik wil nog heel even terugpakken op de rollen. Is er voor de aanwezige rollen een bepaald werk- en denkniveau nodig?	
	Ik denk dat je met MBO een heel eind komt. Het allerbelangrijkste is dat je feeling het hebt met het garen, dat je nauwkeurig bent, dat je er gemotiveerd bent, er zin in hebt. Dat is het allerbelangrijkste.
Dus niet zo zeer werk- en denkniveau, maar meer de feeling met?	
	Ja, ik denk dat dat de grootste motivatie is.
Dus dan is het werk- en denkniveau niet zo van belang?	
	Nee.
Oké, dan houden we het daar bij. Dan zijn we aan het eind gekomen van het interview. Dus ik wil je graag bedanken voor je tijd en voor je hulp. Dankjewel!	
	Graag gedaan.

Leidinggevende 4

Onderzoeker	Leidinggevende
Nou, allereerst dankjewel dat je tijd gemaakt hebt om dit gesprek met mij te voeren. Ik realiseer me dat jullie het allemaal heel druk hebben dus ik waardeer het heel erg.	
	Ja, ontzettend.
Ik zal eventjes de inrichting van het gesprek toelichten. We gaan nu eerst kijken naar de rollen die je voor me opgesteld hebt naar aanleiding van het rollenformulier. Kijken naar de kennis/vaardigheden/houding die je daarbij gedefinieerd hebt, dan gaan we kijken naar toekomstige rollen, en de competenties koppelen. Heb je van tevoren nog vragen?	
	Nee, ik laat het voorbij komen. Ik heb wel zelf dat ik misschien nog wat dingen moest toevoegen hier. Dat is eigenlijk de grote lijn waar ik zelf op kwam.
We gaan gewoon kijken, dan komt het vanzelf aan bod.	
	Oké.
Nou we zullen er meteen induiken met de eerste rol. Keurder/keurster.	
	Ja.
Nou de kennis die je daar aan gekoppeld hebt: Algemene textielkennis, interne opleiding, basiskennis Evolution, basiskennis office, affiniteit met kleuren, kennis van productspecificaties, productkennis en proceskennis. Dat is de kennis die je daar genoteerd hebt. Wil je daar zelf nog iets aan toevoegen?	
	Nee.
Nee? Oké. Ik heb hier wel in de originele lijst, daar staat BIC en AWAKE. Is dat van toepassing bij alle rollen?	
	Bij expeditie en ingangscntrole wel.
Dus dat zou gewoon overal toegevoegd kunnen worden?	
	In feite wel ja.
Oké. De vaardigheden: kleuren kunnen onderscheiden, communicatief, besluitvaardig, fysiek zware werkzaamheden, kwaliteit kunnen borgen, klein transport/hefmiddelen, bedienen keurtafels, afwijkingen constateren, inspringen bij magazijnwerkzaamheden en archiveren.	
	Ja. Werkbonnen aflezen en invullen ook.
Zet ik die er nog bij. Wil je er verder nog iets aan toevoegen?	

	Is goed.
Er zijn andere teamleiders die hebben ook de rol keurder/keurster. Wat ik bij jou daarin zie, dat het kleur onderscheiden, inspringen bij magazijnwerkzaamheden en het archiveren wat meer aan bod komt.	
	Ja.
Wat maakt dat dat bij jou meer van toepassing is bij de keurder/sters?	
	Dat komt, wij moeten echt ook op kleur kunnen beoordelen. Omdat wij echt moeten afstalen. En afstalen ook op kleur.
En wat is afstalen?	
	Als je een moederstaal hebt, dat je dan een basiskleur hebt. Daar is alles op goedgekeurd, via ontwerp en marketing. Die kleur is bepalend, dat is de leidraad. Als wij dan weer nieuwe productie binnen krijgen, dan moeten die daarop afgestaald worden. Die moet in een grijsschaalwaarde, daar moet 'ie tussen liggen. Wij mogen dan niet zulke grote afwijkingen hebben, en dat moeten ze dus ook kunnen constateren visueel zelf. Als er dan een flinke afwijking is, dan gaan ze bepalen met een lichtkast waar 'ie in de grijsschaalwaarde zit. Daarop kan 'ie eerste keus worden, tweede keus, derde keus, vierde keus of vijfde keus. Daarom is het heel belangrijk dat ze kleuren kunnen onderscheiden. We doen ook een test voor ze aangenomen worden, de kleurentest.
Is het belangrijker dat ze het bij jou kunnen dan op een andere afdeling?	
	Op andere afdelingen moeten ze dat ook kunnen. Bij Opmaak Verhard volgens mij wel, zodat ze de goede kleuren aan het verwerken zijn.
Oké. Dat neem ik mee. En het inspringen bij magazijnwerkzaamheden en archiveren?	
	Het inspringen is puur omdat je een bezetting hebt voor het keuren. Het kan wel eens ooit zijn dat je heel veel binnen krijgt op een piek. Als we pieken niet alles mooi afronden, dan hebben keurders ook piek. Dus doordat je wel tijdig daar bijspringt ga je alles mooi voorbereiden zodat de keurders aan de gang kunnen blijven. Daardoor is je doorstroming veel beter.
Is dat uniek voor jouw afdeling?	
	Ik denk dat bij andere afdelingen ook moeten bijspringen waar nodig. En wij zijn daar heel flexibel is, wij kunnen heel veel mensen onderling uitlenen op de afdeling. En dan archiveren is, wij doen dan keuringen en vervolgens moeten die keuringen allemaal vastgelegd worden door een spiegel van de rol die wij keuren. Daarna moet alles gearchiveerd worden, en het moet goed gearchiveerd worden zodat we bij problemen meteen terug kunnen kijken.
Duidelijk. Houding: flexibel, gedreven, zelfstandig, samenwerken, serieus,	

detailgericht, stressbestendig, kwaliteitsbewust en resultaatgericht. Wil je daar iets aan toevoegen?	
	Negen tot vijf mentaliteit.
Bedoel je flexibel?	
	Ja, ligt eraan hoe je ernaar kijkt.
Wat maakt dat jouw keurders stressbestendig moeten zijn?	
	Zeker door de druk als er bijvoorbeeld spoedorders zijn, dan moeten ze er iets tussendoor doen buiten hun normale werk. Dat kan druk met zich meegeven en daardoor moeten ze stressbestendig zijn. Het ad hoc iets doen, dus even vlug ergens anders bijspringen. Werk neerleggen, weer iets anders gaan doen, weer terug naar het eigen werk. Daar moet je wel stressbestendig voor zijn, ook flexibel natuurlijk.
En samenwerken?	
	Dat is ook heel belangrijk. Zeker als team. Wij hebben dan een team van tien mensen en daar moeten we onderling wel goed kunnen samenwerken. Je bent ook afhankelijk van elkaar. Als de ene toevoer niet goed loopt, dan die daaropvolgend die lopen dan ook niet goed. Daardoor is het als team bijspringen daar waar nodig, het allemaal samen doen.
Dus heeft ook met dat bijspringen te maken?	
	Ja.
Wat versta je onder serieus?	
	Kijk alles wat binnenkomt, is eigenlijk de belangrijkste schakel. Als dat niet goed is dan krijg je op vervolgafdelingen allemaal problemen. Hoe sterk en standvastig je bent, des te beter komen er goede kwaliteiten binnen en gaan er door de productie verder.
Als je mij een korte omschrijving van de keurder/ster op jouw afdeling moest geven, wat zou dat dan zijn?	
	En dan qua niveau? Wat bedoel je?
Gewoon een omschrijving van de rol.	
	Iemand die producten keurt in de breedste zin van het woord.
En wat is de breedste zin van het woord?	
	Op de fouten, echte fouten kunnen constateren en de breedheid van fouten kunnen waarnemen. En ook ontdekken. Dat moet je wel echt kunnen. Je moet wel ervaring opbouwen, voor je een goede keurder hebt ben je toch wel een jaar verder. Om daar echt goed feeling voor te hebben en dat je echt zegt van ik ken het kunstje.
En wat voor werk- en denkniveau heeft een keurder/ster nodig?	
	Ik denk toch mbo. Je moet archiveren en computerwerken. Dat allemaal brengt met zich mee dat je toch wel een mbo nodig hebt.
Nou, de competenties. Jij hebt een keurder/ster, Veredeling heeft een	

keurder/ster, Opmaak Verhard heeft een keurder/ster en Decoupage ook. Dan wil ik graag kijken of jouw keurder/ster dezelfde competenties heeft als die op veredeling, opmaak verhard en decoupage. Leidinggevende 1 heeft de volgende competenties geformuleerd: zelfstandig, besluitvaardig en detailgericht. Hoe ziet dat er voor jou uit?	
	Ja, komt er ook het onderscheiden van kleuren bij.
Als je kijkt naar de definitie van detailgericht, zou dat daar bij passen?	
	Hmm..
Neem ook vooral de tijd om even door het boekje heen te kijken.	
	Ik denk het wel, die competenties sowieso.
Zijn het ook de belangrijkste?	
	Ja, je moet zeker besluitvaardig zijn. Ook zelfstandig kunnen werken en gedetailleerd omdat je echt uit moet kijken naar fouten en dergelijke.
Waarom zijn dit de belangrijkste?	
	Om tot een goed eindresultaat te komen. Als je dat niet bezit kun je geen goed eindresultaat boeken.
Begrijp ik dan goed dat dit voor jou ook de belangrijkste competenties voor een keurder zijn?	
	Ja, de belangrijkste sowieso ja.
Dan neem ik deze mee, en zijn de competenties ook gekoppeld. Dan gaan we naar de volgende rol. Voorman. Algemene textielkennis, basiskennis Evolution, basiskennis office, basiskennis SAP, productkennis, kennis van procestechniek, basiskennis Engels en Duits, kennis van afdeling structuur en doelstellingen en basiskennis leidinggeven.	
	Basiskennis Engels en Duits is niet echt meteen noodzakelijk dat niet, maar het is wel makkelijk. Er komen ooit chauffeurs uit verschillende landen en dan is het makkelijk om te converseren.
Wil je hem laten staan dan?	
	Ja.
Wil je er nog iets aan toevoegen?	
	Nee.
Oké. Vaardigheden: coachend, communicatief, TL vervangen bij afwezigheid, besluitvaardig, rapporteren in woord en geschrift, voorraadbeheer, werken met transportmiddelen, prioriteiten stellen, inlevingsvermogen, conflicthantering, anticiperen bij afwijkingen, bewaking productievoortgang, bezettingsplan	

maken, verstoringen communiceren met TL, analytisch vermogen en plannen en organiseren.	
	Voorraad controleren staat onder voorraadbeheer?
Als je vindt dat dat twee aparte dingen zijn formuleer ik dat natuurlijk ook zo.	
	Ja, voorraadbeheer. Ze moeten ooit de voorraad controleren en als het iets niet klopt in het systeem het kunnen zoeken. Is het ook daadwerkelijk aanwezig. Voorraadbeheer is echt het beheer, het heeft wel iets met elkaar te maken. Maar voorraadbeheer/controle zou je kunnen doen.
Doe ik dat. De voorman bij veredeling met functioneringsgesprekken kunnen voeren, hoe zit dat bij jou?	
	Doen we nog niet, maar kan in de toekomst. Is iets wat we willen gaan doen, dus dat zou je erbij kunnen doen.
Zal ik dat erbij zetten?	
	Ja.
Oké. Stressbestendig, flexibel, dynamisch, proactief, voorbeeldhouding, zelfstandig, representatief, resultaatgericht, kwaliteitsbewust, ondersteunend, collegiaal, en oplossingsgericht.	
	Uhu.
Wil je daar nog iets aan toevoegen?	
	Nee. Ben er zelf zo diep in gedoken overal.
Is het voor jouw gevoel vrij volledig?	
	Vind ik wel ja.
Mooi. Zou je mij een korte omschrijving van de rol voorman willen geven?	
	Ja. Soort rechterhand met meerdere handen. Gewoon een alleskunner, zeker op expeditie. Bijspringen waar het brandje is en brandjes oplossen. Alle werkzaamheden beheersen. Dat is echt een voorman op ingangscontrole en expeditie. Overredingskracht, ook overkoepelend naar inkoop en marketing.
Duidelijk! Nou, de competenties. Veredeling en Opmaak verhard hebben ook een voorman geformuleerd. Veredeling heeft ook competenties aan zijn voorman gekoppeld. Hij heeft de volgende competenties gekoppeld: Inlevingsvermogen, integer en overtuigend. Wat vind je daar van?	
	Ja, wel goed.
Is dat bij jou van toepassing?	
	Ja op het juiste moment pieken. Dus waar moet je zijn. Hoe omschrijf je dat daarin. Flexibel.. Ja, hij moet wel flexibel zijn. Ik denk dat dat een punt is die er echt bij moet zijn.
Is dat voor jou belangrijker?	
	Ook een hele belangrijke ja.

Een van de belangrijkste?	
	Ik denk het wel ja. Je weet niet wat je over een halfuur doet, zo erg is het. Je moet er heel flexibel in zijn.
Belangrijker dan een van deze drie?	
	Denk het wel.
Waarom?	
	Hij zal bovenaan staan bij expeditie. Als jij niet flexibel bent staan daar transporteurs te wachten, of kan een zending niet doorgaan, of productie die moet wachten. Dat kun je niet permitteren, dus je moet acuut schakelen en je moet het neer kunnen leggen. Ook al ben je met iets bezig. Dat is bij ons wel heel belangrijk.
Jij zegt, ik vind flexibel belangrijker dan een van deze drie, als ik het goed begrijp?	
	Ja.
Welke competenties zou jij dan koppelen aan de rol van voorman? En dan echt de drie belangrijkste competenties van die rol. Maak gebruik van het woordenboek, daar is ie er voor.	
	Inlevingsvermogen heeft een beetje met flexibiliteit te maken, dus je moet het inleven. Dus dat vind ik belangrijk en dan ga ik daarvoor.
Inlevingsvermogen is in dit woordenboek zich goed kunnen inleven in de gevoelens en gedachtegang van anderen. En flexibel is dan: wijzigt van stijl om een bepaald doel te bereiken indien er signalen dat een eerder gekozen stijl of aanpak minder of niet effectief zal zijn. Waarin inlevingsvermogen zich meer op de persoon focust, en flexibel daarin meer af gaat op de situatie en de aanpak daarin.	
	Dan ga ik toch voor flexibel. Heel belangrijk.
In plaats van inlevingsvermogen of?	
	Integer.
En inlevingsvermogen en overtuigend?	
	Die twee zou ik laten staan en integer eruit laten.
Wat vind je van het koppelen van drie competenties?	
	Er zijn er altijd meer natuurlijk, maar dan ga je kijken wat de beste zijn.
Zou je het makkelijker vinden als je er meer mocht koppelen?	
	Er zijn er meer ja. Dan heb je toch een breder vlak. Maar als ik kijk naar onze afdeling dan die drie.
Weet je zeker dat dat de belangrijkste zijn?	
	Ja.
Dan pakken we die. Kantoormedewerker. Algemene textielkennis, basiskennis Evolution, basiskennis SAP, basiskennis office, productkennis, kennis van procestechniek, basiskennis Engels en	

Duits, kennis van afdeling structuur en doelstellingen en kennis van artikelroutes.	
	Ja.
Wil je daar nog iets aan toevoegen?	
	Nee.
Duidelijk. Vaardigheden: communicatief, besluitvaardig, rapporteren in woord en geschrift, voorraadbeheer, voorraadcontrole, werken met transportmiddelen, prioriteiten stellen, inlevingsvermogen, anticiperen bij afwijking in de processen, verstoringen communiceren met TL en plannen en organiseren.	
	Ja, communiceren met teamleider, c.q. planning en inkoop. Als er storingen zijn, moeten zij communiceren met óf de teamleider, óf met de planning óf met de inkoop. Net waar het dan om gaat.
Goed dat dat even duidelijk wordt. Stressbestendig, flexibel, dynamisch, proactief, zelfstandig, representatief, resultaatgericht, collegiaal, ondersteunend, oplossingsgericht.	
	Kwaliteitsbewust?
Ja.	
	Is goed.
Zijn daar nog dingen die je toe wilt voegen?	
	Nee, is goed zo.
En waarom heb je de rol van kantoormedewerker geformuleerd? Wat maakt dat dat een rol?	
	Omdat het toch een functie is die of een dag, of een gedeelte van de dag, gedaan wordt. Het is in feite ook een functie. Dat is op het gebied van administratief een grote functie. Die je ook nodig hebt als afdeling. Het voorwerk van werkbonden en inboeken zodat alles wat daaromheen zit door kan werken. Dat het duidelijk is wat ze moeten doen welke producten het zijn, dat je die dan verder af kunt werken op de afdeling zelf.
Is dit een fulltime eenheid?	
	Die doen wij met vieren. Maar dat is eigenlijk niet echt een fte. Maar wij doen met vieren allerlei kantoorwerkzaamheden. De een doet inboeken van dat, de een inboeken van dit. Vervolgens is het inboeken van rollen stof die binnenkomen, dat is eigenlijk de grootste hap, die doet vaak wel eentje die daar echt voor gaat zitten en niet gestoord wordt.
Waarom past de rol van kantoormedewerker niet in een andere rol?	
	Past ook in andere rollen. Doet ook andere werkzaamheden. Die doet ook meehelpen met expeditie werkzaamheden. Doet ook heftruck rijden, stickeren,

	wegbrengen van rollen naar de magazijnen. Dus het is een heel brede functie. Zelfde als teamleider, zelfde als voorman. Die mensen doen allemaal eigenlijk hetzelfde werk, maar we verdelen het onderling. Dus als er een weg zou vallen, een van die anderen kan dat werk dan overnemen. Zo is het een beetje geregeld.
Maar het is dan dus niet 1 rol die voor een specifieke groep mensen weggelegd is, maar meer ondergebracht is bij meerdere medewerkers?	
	Nee, het is wel voor specifieke mensen, omdat je toch wel mbo, mbo+ moet hebben. Omdat je ook boekingen moet doen, systemen, vergt wel een bepaald niveau. Dus dat is op mbo/mbo+, die mensen die kunnen dat werk doen.
Oké.. Dus jouw kantoormedewerker zou als rol niet vergelijkbaar zijn met een magazijnmedewerker?	
	Qua niveau niet nee.
Dus je moet er net iets meer voor hebben?	
	Ja.
Duidelijk. Zou je mij een korte omschrijving van de kantoormedewerker willen geven?	
	Alles wat eigenlijk binnenkomt, van goederen, die moeten ingeboekt worden. En die gaat hij dus helemaal verzorgen. Gaat 'ie controleren, kijken of de paklijst klopt, als die klopt gaat hij alles inboeken in dat systeem via een IN-nummer of een IB-nummer en vervolgens staan ze in Evolution. En in Evolution kan iedereen in het bedrijf zien van hey ze zijn binnen gekomen en ze zijn op keuring of al gekeurd, en als ze goedgekeurd zijn kunnen ze naar de magazijnen. Dan kunnen mensen van de afdeling waar het product thuishoort, kunnen die producten dus gaan halen. Dus in brede zin is het puur het inboeken van producten.
En je had het net over een bepaald werk- en denkniveau. Wat voor werk- en denkniveau heb je nodig?	
	Mbo.
Duidelijk. Als je drie belangrijke competenties moest koppelen aan de kantoormedewerker, wat zouden die dan zijn? Je mag in het boekje kijken daar is 'ie voor bedoeld.	
	Zelfstandig, detailgericht, heel belangrijk. Samenwerking.
Zelfstandig, detailgericht en samenwerken. Waarom kies je voor die competenties?	
	Ten eerste moet je zelfstandig kunnen werken want je moet zelf het werk helemaal doen van A tot Z. Als er fouten in het werk zit moet je met mensen kunnen communiceren zowel inkoop als verkoop in de lijn. Dus je moet kunnen samenwerken om tot goede informatie te

	komen. En detailgericht is heel belangrijk want als je niet heel goed oplet en nauwkeurig dan kun je fouten maken. En als je een fout maakt in je systeem dan werkt dat door en dat kunnen we eigenlijk niet veroorloven. Dan gaan er heel veel vinden fout.
Zijn dit dé belangrijkste drie competenties voor die rol?	
	Dat denk ik wel ja.
Ik wil het nog een keer vragen om het volledig duidelijk te hebben. Is kantoormedewerker samen te voegen of onder te brengen bij een andere rol die je opgesteld hebt?	
	Ja, dat doen we in feite doen we dat wel. Ze kunnen in feite mij ook overnemen als ik er niet ben. Dat is dan ook een voorman. Werken daar ook aan mee. Dus dat kun je ergens onderbrengen.
Is het nodig om dit een aparte rol te laten?	
	Dit is wel een aparte rol. Want je hebt mbo nodig. Ik kan niet vragen om teamleider te spelen of voorman. Dat is te hoog gegrepen. Ze kunnen wel stukken pakken of verdelen met elkaar, maar niet volledig. Daarom is het ook net een lage mbo.
Dus het is net geen teamleider, net geen voorman, en ook niet te vergelijken?	
	Nee. Ze kunnen wel kleine stukjes pakken. Daarom is dat mbo niveau. Daar kun je van verwachten van, mijn teamleider moet dingen doen, dat kan hij nu even niet. Krijg je een goede uitleg, moet je het uit kunnen voeren. Zo moet je het zien.
Ik vind het wel een beetje klinken alsof het wel vergelijkbaar is met de voorman.	
	Dat is net te veel gevraagd. Er zijn bepaalde dingen die die persoon niet doet omdat dat dan net te veel is. Bijvoorbeeld een telefoongesprek, dan wordt die vaak overgeheveld aan voorman 1 of aan mij. Dat is net dat mbo+.
Hoe ziet dat er uit bij de magazijnmedewerker? Is de rol daar mee vergelijkbaar?	
	Nee, dan zit hij weer hoger.
Dan kunnen we verder. Laatste rol, magazijnmedewerker. Algemene textielkennis, basiskennis Engels en Duits, kennis artikelroutes, machinekennis en kennis van afdeling structuur en doelstellingen. Heb ik iets gemist.	
	Ja. Kennis van verschillende artikelroutes?
Die staat er in.	
	Ja.
Wil je nog iets toevoegen?	
	Nee, eigenlijk niet. Nee.

Oké. De vaardigheden. Werken met een heftruck, werken met transportmiddelen, orders lezen, prioriteiten stellen, verstoringen communiceren met de teamleider, communicatief, stickeren, orde houden en plannen en organiseren.	
	Ja. En kunnen scannen.
Kunnen scannen. Oké. Kun je die vaardigheid voor me omschrijven?	
	Ja, dat is met een scanner. Een product van de ene locatie naar de andere locatie scannen.
En stickeren?	
	Stickeren is eigenlijk een rol die je hebt, en daar staat van de leverancier een indicatiekaartje. En daar staan verschillende dingen op, hoeveel meter dat er op de rol zit, wat voor type stof het is en vanuit die twee gegevens krijgen ze dan een sticker en moeten ze die link kunnen maken van hey dan gaat het over die rol. En van daar uit als ze die rol gevonden hebben moeten ze die stickeren. Als 'ie gestickerd is kan 'ie in het magazijn geplaatst worden.
En is dat een aparte vaardigheid?	
	Ja eigenlijk wel. Je moet er een bepaalde vaardigheid in hebben, anders weet je het niet. Moet echt ook dingen kunnen onderscheiden. Als je dat niet kunt, als je bijvoorbeeld niet kunt lezen en cijfers niet kunt onderscheiden, dan kun je ook niet goed stickeren.
Heeft dat dan niet te maken met orders lezen?	
	Nee dat zijn geen orders. Orders is weer helemaal iets anders.
Kun je mij een omschrijving geven van de magazijnmedewerker?	
	Moet jij de houding nog?
Ja, klopt! Flexibel, stressbestendig, zelfstandig, samenwerken, resultaatgericht, collegiaal, oplossingsgericht, gedreven, serieus, nauwkeurig en representatief. Mis ik daar iets?	
	Geen 9 tot vijf mentaliteit.
Flexibel?	
	Nee, vind ik eigenlijk niet. Flexibel is toch anders. Flexibel is inspringen waarbij nodig en noem maar op. Maar 9 tot 5 mentaliteit is een begrip. Dat wil zeggen, oh nou komt er een transport maar het is 5 uur en je moet eigenlijk naar huis, maar die moet gelost worden. Ook wel flexibel, maar dan moet je ook kunnen zeggen ja dat doet ik even. Als je zegt 'nee ik kan eigenlijk niet dan ben je in feite wel flexibel de hele dag maar niet op dat moment', want dan wil je naar huis en dat is echt een 9 tot 5 mentaliteit en die moet ik niet hebben. Als het hier 10 minuten laten wordt, het zij zo, maar dan moet je dat

	wel kunnen. Dat is eigenlijk een sterk begrip op expeditie. Vandaar dat ik m apart benoem.
Dus jij vindt niet dat dat bij flexibel ondergebracht kan worden?	
	Gedeeltelijk. Maar het is wel, als jij van 9 tot 5 moet werken en je bent dan heel flexibel en je bent dan niet op dat punt van 'hey het is 5 uur en ik moet 10 minuten langer' en doe je dat niet. Dan ben je eigenlijk niet helemaal flexibel, je bent het best binnen die uren maar als je buiten die uren gaat dan ben je dat niet. Dus vandaar dat ik zeg, flexibiliteit is een apart punt voor mij want het is heel belangrijk dat je ook 10 minuten kunt door werken. Ik vind het bij een magazijnmedewerker echt passen, dat is echt een functie daar ook in. Daarom heb ik 'm ook echt benoemd.
Duidelijk, neem ik 'm mee. Ik ga het gewoon even vragen. Kan zo zijn dat het niet zo is, dan hoor ik het graag. Leidinggevende 6 heeft een rol die heet orderpicker en hier staat: Interne opleiding door andere collegae, kennis van handscanners, standaard BIC/WAVA en heftruckcertificaat, secuur werken, logistiek inzicht, fysiek gezond, zelfstandig, flexibel, samenwerkend. In hoeverre denk je dat jouw rol vergelijkbaar is met die van hem?	
	Gelijk. Alleen bij een orderpicker rijden ze niet met een heftruck. Dus dan heb je eigenlijk een heftruckcertificaat nog nodig. Die magazijnmedewerker kan zo meteen daar op inspringen.
Dus hij is wel vergelijkbaar?	
	Ja, alleen heftruck is nog iets hoger. Je moet het hele bedrijf kunnen en in kaart hebben.
Dus iets meer kennis en ervaring met een heftruck?	
	Maar ik zie hier dingen staan zoals fysiek gezond. Die heb ik eigenlijk niet benoemd, maar ja dat moet ook natuurlijk zijn. Logistiek inzicht heb ik wel benoemd, kennis van afdeling structuur. Eigenlijk hetzelfde. Secuur werken, heb ik hier ook wel. Serieus, nauwkeurig ook hetzelfde. Zelfstandig heb ik ook.
Zijn het vergelijkbare rollen?	
	Die BIC en WAVA zijn ook belangrijk. Die heb ik ook niet overal bij staan.
Dat hebben we aan het begin besproken, dat je zegt dat het overal wel bij kan.	
	Ja, die zijn heel belangrijk.
Dus er zit overlap?	
	Ja. Er zit echt overlap in.
Bij meerdere rollen of alleen orderpicker? Die hier staan?	
	Deze twee.

Dus orderpicker en administratief medewerker?	
	Ja. Daar zou je ze wel mee kunnen vergelijken.
En waarom?	
	Omdat het heel vaak met logistiek te maken heeft. Het zijn eigenlijk logistieke handelingen die je moet doen in deze twee functies. Dus hier is pure logistiek en gedeeltelijke logistiek.
Is dat gecombineerd jouw magazijnmedewerker?	
	Ja. Omdat wij ook logistiek hebben. Het verplaatsen van producten, het scannen van producten, zit hier ook allemaal in.
Duidelijk. De drie belangrijkste competenties.	
	Heb je daar ook een voorbeeld van, van deze, of niet?
Deze zijn nog niet gedaan.	
	Even kijken. Stressbestendig, flexibel. Wat nog meer. Zit heel veel op werkhouding eigenlijk. Tja, ook samenwerken.
Stressbestendig, flexibel en samenwerken.	
	Ja.
En waarom zijn dat de drie belangrijkste competenties?	
	Omdat die heel veel met die rol te maken hebben. Je moet goed kunnen samenwerken omdat je met heel veel mensen te maken hebt, ook van andere afdelingen. Dus samenwerking is heel belangrijk. Stressbestendig is dat je ad hoc iets moet doen. Moet werk waar je mee bezig bent laten liggen en hup iets anders doen. Te pas en te onpas komt er een vrachtwagen, ja die moet niet te lang blijven staan. Dan moet je dat wel kunnen. En dan ook flexibel er in zijn. Dus flexibel is ook heel belangrijk. Dat zijn eigenlijk wel drie heel belangrijke daar.
Zijn dat dé belangrijkste?	
	Ja.
Oké, weet je het zeker?	
	Ja.
Dan nemen we die mee. Nog even twee vragen, waarvan ik denk dat ik 'm vergeten ben te stellen bij de voorman. Wat is het werk- en denkniveau van de magazijnmedewerker?	
	Heb je bij de voorman inderdaad niet gevraagd. Van een magazijnmedewerker, een hoge lbo. Mbo.
LBO/MBO?	
	Er een beetje tussenin.
En bij de voorman?	
	MBO+.
Waarom MBO+?	
	Die moet toch wel iets meer in huis hebben dan eigenlijk het mbo niveau op zich. Echt een denkwijze, net iets meer hebben. Net geen teamleider dus je moet wel iets

	extra's hebben. Als je een mbo hebt dan haal je er niet mee. Moet echt een plus hebben.
Waarom haal je het niet met een normale mbo?	
	Dan moet je van nature goed zijn, dus je kunt het halen met de brains bij wijze van spreken. Dan zou je ook ver kunnen komen als voorman, maar als basis moet je toch wel mbo+ hebben.
Oké. Nou dan hebben we de rollen besproken en de competenties gekoppeld. En dan wil ik eigenlijk graag verder naar het laatste onderdeel, en dat zijn de toekomstige rollen. Een bron in mijn theoretisch kader stelt dat medewerkers in het licht van robotisering, automatisering, nieuwe technologische ontwikkelingen, waardoor bepaalde functies en werkzaamheden eigenlijk langzaam verdwijnen. Dat ze vervangen kunnen worden.	
	Ja.
Dat medewerkers hun competenties op andere manieren moeten gaan aanwenden. Zie jij met het oog op nieuwe technische ontwikkelingen, automatisering en robotisering, op de afdeling ingangscntrole/expeditie nieuwe rollen ontstaan in de toekomst?	
	Ja, meer digitalisering. Dat sowieso.
Wat voor rol zou daar uit kunnen komen?	
	Dat is hetzelfde als we mee gaan denken, hoe het digitaal te maken. Dus hoe kunnen we het slimmer doen, hoe kan ik makkelijker werken. En dan met ICT een programma aan laten maken.
Kun je daar een naam voor bedenken?	
	Bijvoorbeeld werkbonden digitaliseren. En dan de functienaam bedoel je?
Nou, ja, de naam van de rol. Zoals je dat bij deze ook gedaan hebt maar dan voor een toekomstige rol die zich daar mee bezig houdt.	
	Een digitaliseringdeskundige. Nee. Hahaha. Ja, een rol. Moet ik een rol creëren. Maar doet doen we eigenlijk zelf al, daar zijn we al mee op de afdeling bezig. Dus met Hand in Hand zijn we bijvoorbeeld mee bezig om meer te digitaliseren. Dat doe je als team.
Begrijp ik het dan goed dat jullie daar al mee bezig zijn, dus dat je daar niet speciaal een nieuwe rol voor ziet ontstaan?	
	Nee, want je moet mee gaan met de tijd en kijk, digitaal transporten bestellen daar gaan we ook naartoe. Daar ben ik zelf nou ook al mee bezig. Dat gaan we met een grote leverancier doen en daar hebben we een

	programma voor gekregen en die moeten wij dadelijk integreren. Dat wil zeggen dat we steeds makkelijker transporten kunnen bestellen. Dan staan de gegevens al voorgekauwd als het ware, dan hoeven we alleen maar te zeggen zo veel pallets, klaar. Dus daar ga je gewoon mee met de tijd. Dus het is niet zo dat we daar echt iemand voor aannemen om dat iemand te laten doen. Dat moet uit de afdeling zelf komen.
Denk je dat in de toekomst, met het oog op die automatisering en ontwikkelingen, rollen bij jou gaan verdwijnen?	
	Dat denk ik niet. Misschien wel in werkinhoud wel minder, maar je krijgt ook wel meer werk erbij. De omzetten gaan omhoog, en we doen het nog steeds met dezelfde aantallen.
Denk je dat werknemers hun competenties op een andere manier gaan aanwenden in die ontwikkelingen? Dus er op een andere manier gebruik van gaan maken?	
	Dat denk ik wel. Als je eenmaal zo gaat werken wel, dan krijg je die ommekeer zo een beetje. Dat wel.
Zie je verder nog rollen ontstaan?	
	Nee. Ja, dan heb je echt een transportplanner. Dat zou wel in de toekomst misschien wat kunnen zijn. Dan ga je echt geld verdienen in transporten. Dat zou in de toekomst wel een rol kunnen zijn.
Zou je nog graag rollen zien ontstaan?	
	Transportplanner. Daar is winst te behalen. Alleen dat is bijna een fte functie. Om offertes aan te vragen, om boekingen te doen, automatiseren, ja dat soort dingen allemaal. Daar ben je echt veel tijd in kwijt.
Verder in rollen die als gevolg van ontwikkelingen gaan ontstaan, die graag zou zien ontstaan, zit daar nog iets in?	
	Nee, ik denk dat wij zo heel goed staan. Draait op zich ook wel heel goed qua doorstroming.
Denk je dat dat in de toekomst ook kan blijven staan op deze manier?	
	Ja, we zijn nog met verbeteringen bezig. Krijgen nu weer een heftruck met palletlifter. Dan kunnen we sneller werken, makkelijker werken, minder last van je rug natuurlijk. Kunnen op niveau stickeren, op niveau zetten om er zelf bij te kunnen.
Gaan jullie met de huidige rollen mee in de ontwikkeling?	
	Ja.
Oké. Nou dat was de laatste vraag van het interview. Dan wil ik je graag bedanken voor je tijd.	
	Nou, succes!
Dankjewel!	

Leidinggevende 5

Leidinggevende geeft de wens aan het gesprek niet op te nemen, om deze reden is geen opname en transcript van dit gesprek aanwezig.

Koers van het gesprek wordt toegelicht: er zal gekeken worden naar de rollen die de leidinggevende geformuleerd heeft en de bijbehorende kennis, vaardigheden en houding. Daaropvolgend zullen competenties aan deze rollen gekoppeld worden. Afsluitend zal gekeken worden naar eventuele toekomstige rollen die de leidinggevende op zijn afdeling ziet. Leidinggevende is akkoord en heeft verder geen vragen.

De eerste rol is keurder/keurster. De omschrijving van deze rol is volgens de leidinggevende het keuren van halffabricaat volgens de eerste keus specificaties en maakt dit klaar zodat het op voorraad gelegd kan worden.

De volgende kennis is hier uit het invulformulier al aan gekoppeld:

- Algemene textielkennis
- Interne praktijkopleiding
- Basiskennis Evolution
- Basiskennis office
- Affiniteit met kleuren
- Kennis van artikelspecificaties.

Leidinggevende bevestigt dit, en voegt hier productkennis en kennis van artikelroutes toe.

De volgende vaardigheden zijn uit het invulformulier al aan de rol gekoppeld:

- Communicatief
- Besluitvaardig
- Kwaliteitsborging
- Werken met klein transport/hefmiddelen
- Bedienen keurtafels
- Naden leggen
- Fysiek belastend werk
- Orders lezen
- Afwijkingen constateren

Leidinggevende bevestigt en voegt hier kleuren kunnen onderscheiden en kunnen rekenen/tellen aan toe. Tevens geeft leidinggevende aan dat naden leggen en fysiek belastend werk niet altijd nodig is, maar wel handig is om voor de rol te hebben.

De volgende houdingsaspecten zijn uit het invulformulier al aan de rol gekoppeld:

- Gedreven
- Zelfstandig
- Serieus
- Detailgericht

Leidinggevende bevestigt en voegt resultaatgericht en creatief toe.

Ervaart de houding 'serieus' als het kunnen opbrengen van discipline om gefocust te blijven.

Ervaart de houding 'creatief' als het kunnen vinden van manieren om gebruik te maken van alle kleine stukjes stof om zo verspilling en hoge afkeurkosten voor het bedrijf te voorkomen.

Leidinggevende koppelt een LBO werk- en denkniveau aan de keurder/ster.

Leidinggevende staat er op competenties te koppelen vanuit de gekoppelde houdingsaspecten. Onderzoeker vraagt hem om hier het bijbehorende competentiewoordenboek bij te gebruiken, wat overlapt.

leidinggevende is het gedeeltelijk eens met de competenties die Leidinggevende 1 en Leidinggevende 4 koppelen aan diens keurder/ster, echter koppelt leidinggevende resultaatgericht in plaats van wat de andere leidinggevers gekoppeld hebben, namelijk besluitvaardig.

Koppelt uiteindelijk de volgende competenties aan de keurder/ster: Zelfstandig, detailgericht en resultaatgericht. Deze koppelt leidinggevende omdat het belangrijk is dat zijn werknemers zelfstandig en zonder hulp aan de slag kunnen, als keurder/ster veel oog moeten hebben voor details en daarbij gefocust moeten zijn op het op tijd behalen van resultaat.

De tweede rol is voorman. De omschrijving van deze rol is volgens de leidinggevende het sturen van het team op kwaliteit en output.

De volgende kennis is uit het invulformulier al aan deze rol gekoppeld:

- | | |
|--------------------------|---|
| - Algemene textielkennis | - Kennis afdelingsstructuur en doelstellingen |
| - Proceskennis | - Basiskennis leidinggeven |
| - Basiskennis Evolution | |
| - Basiskennis office | |

Leidinggevende bevestigt dit en voegt interne praktijkopleiding, kennis van artikelroutes, productkennis en procestechniek toe. Hier voegt leidinggevende aan toe dat deze meerdere voormannen heeft en meerdere specialismes (Rollo, Plissé, Digiprint e.d.), waardoor diens voormannen voornamelijk kennis moeten hebben van hun eigen stukje procestechniek. Kennis van Engels en Duits is een pré, maar niet noodzakelijk om de rol uit te kunnen voeren.

De volgende vaardigheden zijn uit het invulformulier al aan de rol gekoppeld:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| - Communicatief | - Bewaken productievoortgang |
| - Besluitvaardig | - Bezettingsplan maken |
| - Coachend | - Verstoringen communiceren met teamleider |
| - Inlevingsvermogen | - Teamleider vervangen bij afwezigheid |
| - Conflicthantering | - Delegeren |
| - Rapporteren in woord en geschrift | - Analytisch vermogen |
| - Anticiperen bij afwijkingen | |
| - Voorraadcontrole | |

Leidinggevende bevestigt dit en voegt daar het voeren van functioneringsgesprekken en vermogen mensen te motiveren aan toe.

De volgende houdingsaspecten zijn uit het invulformulier al aan de rol gekoppeld:

- | | |
|--------------------|---------------------|
| - Resultaatgericht | - Stressbestendig |
| - Flexibel | - Oplossingsgericht |
| - Dynamisch | - Proactief |
| - Ondersteunend | - Kwaliteitsbewust |

Leidinggevende bevestigt dit en voegt hier samenwerken en zelfstandig aan toe.

Leidinggevende koppelt een LBO/MBO werk- en denkniveau aan de voorman. Tevens geeft de leidinggevende aan dat het voor de voorman ook erg belangrijk is om ervaring te hebben om deze rol uit te kunnen voeren.

Op de door andere leidinggevers gekoppelde competenties geeft de leidinggevende aan dit niet op dezelfde manier te zien. Leidinggevende koppelt de competenties samenwerken, resultaatgericht en motiveren. Deze koppelt de leidinggevende omdat een voorman zijn team moet kennen, weet wat belangrijk is en hoe dingen daarin geregeld moeten zijn. leidinggevende kiest ervoor andere competenties te koppelen dan eerdere leidinggevers omdat deze andere dingen zoekt en waardeert in diens voormanrol.

De volgende rol is PB verpakker. Echter geeft de leidinggevende bij het opperen van deze rol aan dat deze in eerste instantie wel als aparte rol geformuleerd is, maar dat de leidinggevende eigenlijk van mening is dat deze rol samenvalt met de keurder/ster en in beginsel hetzelfde is. Leidinggevende kiest ervoor deze rol te laten vallen.

Van de zes leidinggevendenden zijn er drie met operatorfuncties. Een leidinggevende geeft aan dat deze diens operatorrollen niet als één grote paraplu ziet waar al deze rollen onder geschoven kunnen worden met dezelfde competenties. Deze leidinggevende aan dat de operator rol verschillende specialismes draagt met hun eigen kennis, vaardigheden, houding en competenties.

Leidinggevende in dit gespreksverslag geeft aan dit niet zo te zien. Diens operators zijn op één rol (Operator Digiprint) allen onder noemer te schuiven met dezelfde competenties. Leidinggevendenden is van mening dat zij in beginsel dezelfde competenties nodig hebben voor deze rollen.

Tevens geeft leidinggevende aan dat deze operators (op operator Digiprint na) tevens dezelfde kennis, vaardigheden en houding dragen.

Voor deze rollen:

- Operator Rollo
 - o Omschrijving: machinaal verwerken van batches naar keuze 1 kleine hoeveelheden op basis van klantspecificaties
- Operator Transfer/Kalander
 - o Omschrijving: Bewaakt het proces van de machine en stuurt op beeld en resultaat
- Operator Lamel
 - o Omschrijving: Bewaakt het proces van de machine en stuurt op beeld en resultaat
- Operator Crush
 - o Omschrijving: Bewaakt het proces van de machine en stuurt op beeld en resultaat
- Operator Plissé
 - o Omschrijving: Bewaakt het proces van de machine en stuurt op beeld en resultaat

Zijn dus dezelfde kennis, vaardigheden en houding van toepassing.

Leidinggevende koppelt aan deze rollen de volgende kennis (zowel uit het ingevulde rollenformulier alsmede de toevoeging die hierop volgt)

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| - Algemene textielkennis | - Productkennis |
| - Interne praktijkopleiding | - Kennis van artikelroutes |
| - Basiskennis Evolution | - Kennis van procestechniek |
| - Basiskennis office | - Machinekennis |
| - Affiniteit met kleuren | - Heftruckcertificaat |
| - Kennis van artikelspecificaties | |

De leidinggevende koppelt aan deze rollen de volgende vaardigheden (zowel uit het ingevulde rollenformulier alsmede de toevoeging die hierop volgt)

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| - Communicatief | - Werken met klein |
| - Besluitvaardig | transport/hefmiddelen |
| - Kwaliteitswaarborging | - Bedienen keurtafels |
| | - Naden leggen |

- Fysiek belastend werk
- Orders lezen
- Afwijkingen constateren
- Anticiperen op afwijkingen
- Klein onderhoud
- Machine bedienen

Leidinggevende koppelt aan deze rollen de volgende houding (zowel uit het ingevulde rollenformulier alsmede de toevoeging die hierop volgt)

- Gedreven
- Zelfstandig
- Serieus
- Detailgericht
- Stressbestendig
- Samenwerken
- Kwaliteitsbewust
- Proactief
- Creatief
- Resultaatgericht
- Flexibel
- Dynamisch

Leidinggevende koppelt aan deze rollen de competenties zelfstandig, stressbestendig en resultaatgericht. Deze competenties zijn van belang voor de rol van operator omdat werknemers zelf aan de slag moeten kunnen, hierin ad hoc moeten kunnen omgaan met handelingen en omdat de organisatie een omzet gestuurde omgeving is het zeer belangrijk is om te richten op de beste kwaliteit en omzet.

Leidinggevende koppelt echter niet aan elke operator hetzelfde werk- en denkniveau:

- Operator Rollo: LBO werk- en denkniveau
- Operator Transfer & Kalandar: LBO/MBO werk- en denkniveau
- Operator Lamel: LBO werk- en denkniveau
- Operator Crush: LBO werk- en denkniveau
- Operator Plissé: LBO/MBO werk- en denkniveau

Kennis, vaardigheden en houding vinden overlap met die van de keurder/ster, echter is het verschil tussen deze rollen dat operators met het productieproces bezig zijn en de keurder/ster zich met het keuren van doek na het produceren bezig houden.

De laatste rol is Operator Digiprint. De omschrijving van deze rol is volgens de leidinggevende het leveren en bewaken van het product op basis van rapport, dessin en kleur.

De volgende kennis is hier uit het invulformulier al aan gekoppeld:

- Algemene textielkennis
- Interne praktijkopleiding
- Basiskennis Evolution
- Basiskennis office
- Affiniteit met kleuren
- Kennis van artikelspecificaties
- Kennis van computers, printers en software

Leidinggevende bevestigt dit en voegt machinekennis toe.

De volgende vaardigheden zijn hier uit het invulformulier al aan gekoppeld:

- Bedienen printers
- Kwaliteitsborging

Leidinggevende bevestigt dit en voegt communicatief, besluitvaardig, werken met klein transport/hefmiddelen, afwijkingen constateren, anticiperen op afwijkingen en klein onderhoud toe.

De volgende houdingsaspecten zijn hier uit het invulformulier al aan gekoppeld:

- Flexibel
- Dynamisch
- Kwaliteitsbewust
- Proactief

- Stressbestendig

Leidinggevende bevestigt dit en voegt oplossingsgericht, samenwerken, zelfstandig, resultaatgericht, serieus, detailgericht en gedreven aan toe.

Leidinggevende koppelt de competenties zelfstandig, flexibel en resultaatgericht en geeft aan dat de competenties zelfstandig en resultaatgericht hetzelfde gelden zoals voor de operator, maar dat flexibel belangrijker is voor de operator Digiprint omdat deze vaak kleinere batches produceert en dus flexibel moet zijn in het schakelen.

Leidinggevende geeft aan dat de rol vrij veel weg heeft van de grote operatorgroep die deze formuleert, echter is de operator Digiprint door diens hogere werk- en denkniveau en de noodzaak voor deze rol kennis te hebben van computers, printers en software een aparte rol die niet in de groep hoort.

De leidinggevende koppelt een werk- en denkniveau van minimaal MBO, hoger indien mogelijk.

Leidinggevende geeft aan geen nieuwe rollen te zien ontstaan in de toekomst. Tevens geeft leidinggevende aan dat deze ook geen wensen heeft voor nieuwe rollen. Leidinggevende gaat ervan uit dat werkzaamheden op diens afdeling teveel handwerk en te ingewikkeld blijven om te kunnen vervangen door automatiseringen.

Leidinggevende geeft aan dat deze het als ingewikkeld ervaart om drie competenties te mogen koppelen, het zou makkelijker zijn er meer te mogen koppelen.

Tevens komt uit het gesprek naar voren dat het competentiewoordenboek wegens drukte niet bestudeerd is voorafgaand aan het gesprek.

Leidinggevende 6

Onderzoeker	Leidinggevende
Bedankt dat je tijd voor me gemaakt hebt. Ik waardeer het echt heel erg. Wij gaan naar aanleiding van het rollenformulier dat jullie voor mij ingevuld hebben kijken naar de rollen die jij geformuleerd hebt en kijken naar de kennis, vaardigheden, houding die daar in terugkomen. Kijken of het allemaal klopt, of je nog aanvullingen hebt, of ik nog aanvullingen heb en dan gaan we competenties koppelen. Dan wil ik ook nog eventjes naar eventuele toekomstige rollen op jouw afdeling gaan kijken.	
	Nee, ik ben vooral benieuwd.
Heb je nog tijd gehad om het competentiewoordenboek door te lezen?	
	Een beetje de basic dingen.
Oké. Heb je voor we beginnen nog vragen?	
	Nee. Ik ben vooral benieuwd of dit voldoende ingevuld was. Ik heb wel het idee dat ik steeds op hetzelfde terugkwam.
Daarom gaan we kijken of je nog aanvullingen hebt.	
	Heb je voorbeelden?
Ja.	
	Oke.
Dan zullen we beginnen.	
	Jazeker.
Ik noem even op wat jij opgeschreven hebt, en dan geef je aan of dat klopt. Dan gaan we daarna even kijken wat er allemaal nog bij kan.	
	Ja.
Interne opleiding door andere collegae, ICT basiskennis, standaard BIC en WAVA.	
	Ja. Als ik hierop terugkijk (bij keurder/ster IC/EXP), Algemene textielkennis is achterhaald zeg maar, dus dit is voor mij niet meer relevant. Als ik ook kijk naar mijn mensen die ik aangenomen heb.
Hoeft er bij jou geen algemene textielkennis aanwezig te zijn?	
	Nee. Die doen ze op door interne opleiding door collegae, dus leren door te doen. Ik moet zeggen dat degenen die ik aangenomen heb zonder kennis, dat die vaak beter presteren dan de mensen met kennis. Die kijken veel rationeler naar die dingen. Basiskennis Evolution, basiskennis office valt voor mij onder ICT basiskennis.
Oké, want bij allround medewerker staat ICT basiskennis en basiskennis office.	
	Klopt.

Maar basiskennis Evolution hoort er dus ook bij?	
	Ja, die zou je er nog onder kunnen noemen. Een coureur heeft geen office nodig.
Maar wat versta je dan onder ICT basiskennis?	
	Ja, echt hoe je een computer opstart, hoe je een wachtwoord invoert, of als je computer niet doet wat je dan..
Oké dus een beetje computerkennis?	
	Ja. Even kijken. Affiniteit met kleuren, dat vind ik ook lastig eerlijk gezegd. Ik bedoel, ik heb zelf ook geen affiniteit met kleuren.
Maar is het nodig om die rol uit te kunnen voeren op de afdeling?	
	Nee. Bij mij wordt wel de kleurenblindheidstest gedaan natuurlijk, maar goed ik heb er een die kleurenblind is. Ik heb toen gezegd dat zo lang zijn werk er niet onder lijdt het geen probleem is. Zijn werkt lijdt er totaal niet onder dus. Maar goed bij de ene afdeling keuren ze op kleur, maar bij mij gaan we ervan uit dat het al op kleur gecontroleerd is. Dan hoeven wij dat gewoon minder te doen.
Dus bij jullie is dat niet zo van toepassing?	
	Nee. Productkennis, ja goed valt voor mij ook weer onder interne opleiding door andere collega's. Je leert gewoon door te doen. Uiteindelijk heb je het wel nodig, het hoort wel bij de kennis. Product- en proceskennis passen er wel bij. Maar dat geldt dan voor alle functies bij mij op de afdeling.
Kennis van productspecificaties?	
	Ja.
Nog iets dat er niet tussen staat maar waarvan je denkt dat hoort er wel bij?	
	Nee.
Oké, dan hebben we nu: Interne opleiding door andere collega's, ICT basiskennis, standaard BIC en WAVA, basiskennis Evolution, productkennis, proceskennis en kennis van productspecificaties.	
	Ja.
Ben je tevreden met wat we hebben opgeschreven?	
	Jazeker.
Nou dan kunnen we verder met de vaardigheden.	
	Die zijn ook niet zo uitgebreid, ik had ook geen idee waar ik aan moest denken dus.
Maar daarom voeren we dit gesprek natuurlijk.	
	Ja inderdaad. Even kijken. Kleur onderscheiden, ja enigszins. Dit zou niet per definitie een must zijn, maar het is wel handig.

Zullen we het erbij zetten?	
	Ja, doe maar.
Je hebt zelf al secuur werken en kwaliteit kunnen borgen.	
	Ja.
Zou secuur werken ook onder detailgericht kunnen vallen?	
	Nee, daar ben ik het niet mee eens. Met secuur werken. Bij mij moet hij een order maken, en er zit een weeffoutje in. Dan moeten zij ten eerste de fout zien en waarnemen, en vervolgens moeten zij ook proberen met een heel klein schaatje die fout in eerste instantie er uit te krijgen. Ze moeten wel heel erg secuur met een klein schaatje kunnen werken om de fouten er uit te halen. Dan is het in mijn ogen ook een vaardigheid.
Dus voor jou is het een vaardigheid en geen houding?	
	Het is beide.
Dus detailgericht zou ook aan houding toegevoegd kunnen worden?	
	Ja. Fysiek werk, met beperkte mate, we hebben hulpmiddelen. Kwaliteitsborging. Niet met klein transport en hefmiddelen. Afwijkingen constateren klopt. Communicatief had ik er ook bij geschreven, of niet?
Nee.	
	Ze moeten natuurlijk ook op een gegeven moment een beslissing kunnen nemen.
Valt dat onder besluitvaardig?	
	Ja. Die mag er ook bij.
Dan heb ik nu secuur werken, kwaliteitsborging, kleuren kunnen onderscheiden, afwijkingen kunnen constateren, communicatief en besluitvaardig. Nog iets waarvan je denkt, dat hoort erbij?	
	Nee.
Zeker?	
	Nee.
Dan gaan we verder naar houding.	
	Ja.
Jij hebt zelfstandig, flexibel, samenwerken en detailgericht.	
	Ja. Gedreven, stressbestendig ook uiteraard. En dat was het.
Resultaatgericht?	
	Ja, tuurlijk. Resultaatgericht. We werken met targets natuurlijk he.
Nog iets anders wat je toe wilt voegen?	
	Nee.
Dan zijn we best snel door de kennis, vaardigheden en houding heen gelopen.	
	Ja, precies.
Zullen we competenties gaan koppelen?	
	Ja. Gaan we alle functies pakken, of alleen..?

Alle functies.	
	Alle functies, oké.
En dan keurder/ster, orderpicker, administratief medewerker en allround medewerker. Ook Leidinggevende 1, 4 en 5 hebben een keurder/ster. Zij hebben al competenties gekoppeld. Ze hebben alle drie zelfstandig en detailgericht gekoppeld, Leidinggevende 1 en 4 hebben besluitvaardig gekoppeld en Leidinggevende 5 resultaatgericht.	
	Je mag er drie kiezen?
Ja. Vindt je dat weinig?	
	Je moet wel kiezen he. Ik vind resultaatgericht belangrijker dan besluitvaardig.
En zelfstandig en detailgericht?	
	Detailgericht sowieso, dat hoort gewoon bij het werk van keurder. Zelfstandig ook.
Zijn dit dé belangrijkste competenties voor jouw keurder/ster? Je mag namelijk ook competenties uit het competentiewoordenboek koppelen.	
	Ik zit even te kijken. Resultaatgericht sowieso. Ik vind drie wel weinig inderdaad. Er moeten eigenlijk wel meer bij. Resultaatgericht moet er sowieso op, detailgericht ook, maar ben even aan het kijken of er een betere is dan zelfstandig en besluitvaardig. Zelfstandig is voor mij eigenlijk ook een soort kerncompetentie.
Is het een van de belangrijkste drie competenties?	
	Ja. Ik ga voor zelfstandig, detailgericht en resultaatgericht.
Weet je het zeker?	
	Honderd procent zeker.
En waarom kies je voor die competenties?	
	Resultaat is wat onze klanten ook direct voelen. Je kunt altijd terugvallen op je collega's, daarom verkies ik resultaatgericht boven besluitvaardig.
En waarom zijn zelfstandig en detailgericht dan de twee andere belangrijkste competenties?	
	Detailgericht hoort bij kwaliteit. Je moet gewoon heel erg letten op details, want onze klanten letten ook op details. Dat is waar onze handel om gaat. En zelfstandig, ook als ik er niet ben wil ik toch dat mensen zelfstandig genoeg zijn om door te gaan. Daarin zie ik zelfstandigheid en verantwoordelijkheid ook als één.
Duidelijk. Toch nog twee vragen over de keurder/ster. Welk werk- en denkniveau heb je daar voor nodig?	
	MBO niveau ½. Hoeft niet hooggeschoold te zijn laat ik het zo zeggen.

Als je mij een korte omschrijving van jouw rol keurder/ster moest geven, wat zou dat dan zijn?	
	Dat is moeilijk. Er komen klantorders binnen, die moeten gecoupeerd worden van de stoffen die we hebben om vervolgens aan onze klanten verzonden te krijgen. Het is ook maar heel basic moet ik zeggen. Er komt een order binnen, die wordt gepicked in het magazijn, worden klaar gemaakt in karren, vervolgens gaat de kar naar de keurder/ster, die controleert en knipt dan de stof op maat van de orders en daar houdt het ook weer op. En dan gaat het weer naar het volgende station. Controleren en knippen van de stof. Moet er wel bij zeggen dat ik wel wil naar dat iedereen moet voldoen aan hetzelfde en inzetbaar is op verschillende plekken.
Oké. Verder naar de orderpicker?	
	Ja.
Oké. Interne opleiding door collega's, kennis van handscanners, standaard BIC en WAVA en een heftruckcertificaat.	
	Ja.
Nou hebben we in de vorige rol wat toevoegt. Zijn er dingen waarvan je denkt, dat kan ook nog aan de orderpicker worden toegevoegd?	
	Proceskennis, productkennis ook wel, en dat is eigenlijk wel voldoende bij deze functie.
Geen basiskennis office?	
	Nee, alleen de handscanner gebruiken ze.
En kennis van Evolution dan ook niet?	
	Nee. Dat gebruiken zij niet.
Productspecificaties?	
	Ook niet, het is gewoon basis productkennis. Meer dan dat ook niet.
Dan hebben we nu interne opleiding door collega's, kennis van handscanners, standaard BIC en WAVA, heftruckcertificaat, proceskennis en productkennis.	
	Ja.
Wil je daar nog iets aan toevoegen?	
	Nee.
Oké. Vaardigheden. Secuur werken, logistiek inzicht en fysiek gezond.	
	Ja, dat is eigenlijk hetzelfde als fysiek werk.
Zijn dat ook fysiek zware werkzaamheden?	
	Ja. Zeker.
Even kijken. Ik heb dit met Leidinggevende 4 besproken, en hij ziet overlap tussen zijn magazijnmedewerker en jouw orderpicker en jouw kantoormedewerker.	
	Het is vrij logistiek inderdaad.

Maar de rol is niet hetzelfde?	
	Nee, mijn orderpicker is niet identiek aan de rol bij Leidinggevende 4 Er zit wel verschil tussen. Op expeditie zijn de meer bezig met laden van vrachtwagens en intern transport. Dat is bij mij niet aan de orde.
Zitten bij de vaardigheden wel dingen tussen waarvan je denkt dat hoort ook bij mijn orderpicker?	
	Wij werken met transportmiddelen he, orders lezen, prioriteiten stellen. Orde houden.
Ja?	
	Ja, communicatief is overal wel belangrijk.
Dus je moet ook communicatief zijn?	
	Ja.
Organiseren?	
	Ja, organiserend vermogen.
Oké. Zie je verder nog iets staan?	
	Nee.
Dan hebben we nu secuur werken, logistiek inzicht, fysiek gezond, transport, orders lezen, orde houden, communicatief en organiserend vermogen.	
	Ja.
Wil je nog iets toevoegen?	
	Nee.
Verder naar de houding dan. Je hebt zelfstandig, flexibel en samenwerken.	
	Klopt. Stressbestendig sowieso, resultaatgericht, gedreven. Dat.
Dan hebben we zelfstandig, flexibel, samenwerken, stressbestendig, resultaatgericht en gedreven.	
	Ja.
Wil je nog iets toevoegen?	
	Nee.
Oké. Werk- en denkniveau?	
	LBO/MBO niveau.
Als je van de orderpicker een korte omschrijving moest geven, wat zou dat dan zijn?	
	Dienstverlenend naar de afdeling en decoupage, picken orders in de juiste volgorde, klaarzetten orders voor de coupeurs voor de productie en vervolgens ook weer het innemen van de restanten van de productie en die vervolgens weer opslaan in het magazijn.
Wat is picken van orders?	
	Je krijgt een A5'je en daar staat wat informatie op: locaties, een datum. Die ga je dan op orderniveau uit het magazijn halen om ze vervolgens klaar te zetten in karren.
Duidelijk. Dan gaan we weer competenties koppelen. Dus als je de drie belangrijkste competenties voor de orderpicker moest kiezen, welke zouden dat dan zijn?	

	Flexibel staat bovenaan. Zelfstandig, heel belangrijk bij mij. Flexibel, zelfstandig en samenwerken.
Zou je kort toe willen lichten waarom dit de drie belangrijkste competenties zijn?	
	Flexibel omdat je niet weet wanneer en hoe laat, nou ja je weet wel enigszins wanneer en hoe laat de orders komen maar je weer nooit exact hoe veel het gaan zijn. Het kan zijn dat je de ene keer heel hard door moet werken en de andere keer een tandje terug kan zetten. Het kan ook zijn dat je op je vrije middag een uur door moet gaan om alles weer op z'n plaats te zetten. Als een medewerker niet flexibel is kan het zijn dat we als productie vast gaan lopen. Zelfstandig, ze moeten gewoon echt zelfstandig aan de slag gaan. Het is niet alsof ik daar elke dag door op de vloer sta. Dus je moet wel heel erg zelfstandig te werk gaan en ook zelf werk verdelen aan de hand van de tijd en de pauzes. Samenwerken omdat je ook dienstverlenend bent voor productiemensen.
Kun je daar iets dieper op in gaan?	
	Er kan een medewerker binnenkomen met een specifieke vraag, een order die mist of een spoedorder die snel gepicked moet worden. Hij levert aan de mensen in productie, op het moment dat je niet gaat samenwerken dan kun je fricties krijgen, onenigheid over de manier van werken. Dus je moet wel op een lijn kunnen zitten met elkaars manier van werken in dit geval.
Vind je dat dat ook in lijn is met de definitie van samenwerken in het competentiewoordenboek? Dus: voert in het team een opdracht uit, draagt bij aan de houding van de groep en de optimale inzet van de leden voor het groepsdoel, indien nodig ten koste van de eigen belangen.	
	Ik heb 'm anders verwoord. Het is maar net in wat voor context je het ziet. Natuurlijk voer je in een team opdrachten uit, het zijn allemaal orders die gepicked moeten worden voor productiemensen. Bijdragen aan de houding van de groep is op dit moment niet zo aan de orde, en ten koste van de eigen belangen ook niet eens zo zeer. Je moet gewoon samen tot iets komen, zoals ik het net verwoord heb. Wel in een iets andere context dan dat hier benoemd staat.
Zit er een competentie tussen die je daar denk je beter aan zou kunnen koppelen?	
	Ik zit even te kijken. Doorzettingsvermogen is ook wel heel belangrijk. Het is fysiek zwaar werk, de ene dag zwaarder dan de anderen. Maar goed, je moet zoals hier staat toch vasthouden aan het doel. Mocht het nou een keer heel zwaar zijn en je doet het niet, dan gaat het ten koste van andere dingen. Zoals dat hier staat zou dat er wel eentje kunnen zijn. Even verder lezen. Sturend

	vermogen is niet aan de orde, denkkracht ook niet. Samenwerken is een beetje een kerncompetentie in mijn ogen, je moet samen kunnen werken maar doorzettingsvermogen is er ook wel eentje. Ik kan niet tot de keuze komen.
Stijgt er geen boven de ander uit?	
	Nee. Dan ga ik toch voor samenwerken.
Zeker?	
	Ja.
Oké. Dan kunnen we verder naar administratief medewerker. Lopen we weer even door de kennis heen.	
	Ja.
Hier staat MBO werk- en denkniveau, dus je hebt het werk- en denkniveau al gekoppeld. ICT basiskennis, basiskennis office, kennis van handscanners en standaard BIC en WAVA.	
	Ja. Ik denk dat hij wel overeenkomt met de kantoormedewerker bij Leidinggevende 4. Productkennis uiteraard, kennis van het proces, basiskennis Engels/Duits.
Zit er verder nog iets tussen?	
	Nee, algemene textielkennis is voor mij ook geen pré. Basiskennis Evolution staat er wel op, SAP werken we bij mij op de afdeling niet mee, office hebben we benoemd, productkennis hebben we genoemd, proceskennis hebben we genoemd en basiskennis Engels/Duits.
En kennis van structuur van de afdeling en doelstellingen?	
	Ja, die zou wel kunnen inderdaad.
Kennis van artikelroutes?	
	Wat bedoel je met artikelroutes?
Wat versta jij onder artikelroutes?	
	Het kan aan de voorkant, kantoor, zijn. Dus aanmaak van artikelen, hoe zijn ze ontstaan, kostprijs en dat soort dingen. Je hebt ook artikelroutes op bijvoorbeeld productieniveau: hoe komt een artikel binnen, hoe wordt het artikel gekeurd, hoe komt het op voorraad, hoe wordt het gemaakt.
Artikelroutes zijn nu voor veel van de productierollen geformuleerd.	
	Het hoort erbij.
Verder nog iets? Ik heb nu: MBO werk- en denkniveau, ICT basiskennis, basiskennis office, basiskennis Evolution, kennis van handscanners, standaard BIC/WAVA, basiskennis Engels en Duits, kennis van afdeling structuur en doelstellingen, kennis van artikelroutes en productkennis. Heb ik nog iets gemist?	
	Nee, je hebt niks gemist. Dat was het.

Dan gaan we verder naar de vaardigheden. Je hebt secuur werken, logistiek inzicht en communicatief.	
	Klopt. Rapporteren in woord en geschrift, inlevingsvermogen, kwaliteitsborging, besluitvaardig, prioriteiten stellen. Klantgericht.
Klantgericht is een houding.	
	Zet die daar maar bij. Volgens mij hebben we het nu wel gehad qua vaardigheden.
Secuur werken, logistiek inzicht, communicatief, rapporteren in woord geschrift, inlevingsvermogen, kwaliteitsborging, besluitvaardig en prioriteiten stellen. Ja?	
	Ja.
Niks meer dat je nog toe wilt voegen?	
	Nee.
Houding: zelfstandig, flexibel, samenwerken, oplossingsgericht en klantgericht.	
	Klantgericht, resultaatgericht, proactief, stressbestendig. Volgens mij hebben we het dan wel.
Dus zelfstandig, flexibel, samenwerken, oplossingsgericht, klantgericht, resultaatgericht, proactief en stressbestendig.	
	Doe representatief er ook nog maar bij, dat vind ik ook wel een belangrijke.
Voegen we die toe. Een korte omschrijving van de administratief medewerker?	
	Duizendpoot.
Wat bedoel je met duizendpoot?	
	Moet overal inzetbaar zijn, moet kunnen orderpicken, moet dingen kunnen organiseren, moet contact hebben met de binnendienst. Heel divers eigenlijk.
Maar deze rol is niet onder te brengen bij andere rollen op jouw afdeling?	
	Nee. Absoluut niet.
Is het echt een aparte rol?	
	Ja.
Duidelijk. De competenties van de kantoormedewerker van Leidinggevende 4 zijn samenwerken, detailgericht en zelfstandig. Welke zijn dat voor jouw administratief medewerker?	
	Samenwerken sowieso, die hoort er echt bij.
Ook op de manier waarop deze geformuleerd staat?	
	Ja. Absoluut. Dat is de nummer 1 denk ik wel. Flexibel, en resultaatgericht. Naja resultaatgericht, zoals die geformuleerd staat is het meer voor een.. formuleert duidelijke doelstellingen en is er actief op gericht om deze te behalen. Ze formuleren niet echt duidelijke

	doelstellingen, dat wordt meestal voor ze gedaan, maar ze moeten wel gebrand zijn om die uiteindelijk te behalen.
Ziet dat er uit als resultaatgericht, of doorzettingsvermogen?	
	Wel resultaatgericht. Kijk flexibel is een kerncompetentie voor die functie. Je moet gewoon flexibel zijn, klaar. Samenwerken is wel echt een pré. Resultaatgericht ook. Zelfstandigheid, ja zelfstandigheid. Dan heb ik er drie toch?
Dat zijn er vier. Dan moet je er een laten vallen. Zijn samenwerken, flexibel en resultaatgericht de drie belangrijkste, of denk je dat zelfstandigheid een van deze competenties overstijgt?	
	Dan zou ik resultaatgericht veranderen in zelfstandigheid.
Waarom kies je deze drie?	
	Samenwerken zoals ik al zei, je bent echt een duizendpoot. Je moet overal inzetbaar zijn en met iedereen kunnen communiceren, niet alleen met mensen op de afdeling maar ook met mensen buiten de afdeling. Die is echt nummer één. Flexibel, omdat ze een duizendpoot zijn moeten ze flexibel zijn op verschillende punten en momenten in te kunnen springen. Op het moment dat daar een issue is moeten zij daar meteen mee bezig zijn. Daarnaast had ik zelfstandig, van hem wordt verwacht dat ze zelfstandig zijn. Dat wordt gewoon van hun rol en functieniveau wordt dat gewoon verwacht. Ze kunnen de functie ook niet uitvoeren zonder dat ze zelfstandig zijn. Daarom heb ik deze ook laten komen in plaats van resultaatgericht.
Duidelijk. Naar de allround medewerker.	
	Die hebben we ook nog.
Ja, maar dat is alweer de laatste rol. Nou, kennis. Interne opleiding door andere collega's, kennis van handscanners, ICT basiskennis en standaard BIC en WAVA.	
	Ja, ik kan al veel dingen pakken van de orderpicker. Er zitten kleine dingen al tussen. Secuur werken, kwaliteitsborging hebben we. Werken met kleine transport- en hefmiddelen. Ze moeten orders kunnen lezen. Communicatief moeten ze zijn. Prioriteiten kunnen stellen en ze moeten werk kunnen organiseren. Er wordt al veel voor ze gedaan, organiseren zou ik erbij zetten. Plannen niet, organiseren.
Zijn er nog dingen waarvan je denkt die horen er nog bij?	
	Nee.
Dan hebben we nu: secuur werken, kwaliteitsborging, werken met kleine transport- en hefmiddelen, orders lezen, communicatief, prioriteiten stellen en organiserend vermogen.	

	Ja.
En bij kennis? Die zijn we geskipt.	
	Ja kennis inderdaad. ICT basiskennis, standaard BIC en WAVA. Proceskennis en productkennis moeten ze hebben. Dat was het eigenlijk wel.
Oké, dus Interne opleiding door andere collega's, kennis van handscanners, ICT basiskennis en standaard BIC en WAVA, proceskennis en productkennis. Verder nog iets?	
	Nee.
Nou vaardigheden hebben we al gedaan, dus dan kunnen we verder naar houding. Je hebt zelfstandig, flexibel en samenwerken.	
	Ja. Stressbestendig, oplossingsgericht moet 'ie wel zijn, en resultaatgericht. Dat waren ze.
Dus zelfstandig, flexibel, samenwerken, stressbestendig, oplossingsgericht en resultaatgericht.	
	Ja.
Verder nog iets wat je toe wilt voegen?	
	Nee.
Werk- en denkniveau van de allround medewerker?	
	LBO/MBO niveau.
Is de allround medewerker vergelijkbaar met een andere rol?	
	In kleine mate met de orderpicker, de allround medewerker is iets uitgebreider.
Maar niet onder te brengen bij een andere rol?	
	Niet volledig. Nee.
Zou je mij een korte omschrijving van de allround medewerker willen geven?	
	Ja. Multi-inzetbaar, dus orders picken. Daarnaast moeten zij ook kunnen bijspringen op de inpakafdeling en andere werkplekken, dus zij zijn wat flexibel inzetbaar. Daarnaast horen er ook randwerkzaamheden bij, dus het inpakken van kokers, alle goederen, en dat soort dingen.
Wordt dat ook door andere rollen gedaan?	
	Administratief medewerkers leveren daar ook wel eens een bijdrage in.
Het klinkt wel alsof de administratief en allround medewerker redelijk vergelijkbaar zijn.	
	Nee, vind ik absoluut niet. Want de allround medewerker moet de basisdingen misschien wel maar de administratief medewerker moet uitgebreider zijn, dus moet meer kennis hebben, moet hoger geschoold zijn en zijn ook meer administratief bezig op de computer. Dus ook meer communicatie buiten de afdeling. We zijn een soort van productieafdeling met daarbij ook een inpakafdeling en klant-leverancier relaties met expeditie,

	met de binnendienst, met de afdeling inkoop, met onze klanten rechtstreeks natuurlijk, met de buitendienst. Zij hebben daar een belangrijk aandeel in.
Als jij tevreden bent met de kennis, vaardigheden, houding kunnen we competenties gaan koppelen.	
	Oké. Dit is toch het moeilijkste gedeelte, ik mag er maar drie kiezen.
Denk er gerust even over na, neem je tijd.	
	Samenwerken, staat bovenaan. Flexibel, en zelfstandig.
Dus samenwerken, flexibel en zelfstandig?	
	Ja.
Waarom deze competenties?	
	Eigenlijk hetzelfde als bij de vorige. Ze moeten zelfstandig te werk gaan, ze hebben best veel vrijheid op de afdeling dus er wordt verwacht dat ze dat ook zelf kunnen invullen. Samenwerken, ze werken ook weer dienstverlenend dus ook weer voor productiemedewerkers. Ze springen ook op heel veel werkplekken bij dus ze moeten kunnen samenwerken met iedereen. Flexibel, ze moeten flexibel inzetbaar zijn op verschillende werkplekken.
Dan hebben we de rollen ingevuld en competenties gekoppeld. Dan wil ik verder naar het laatste onderdeel: toekomstige rollen. Ik zal het even uitleggen. Ik heb in mijn onderzoek een klein gedeelte staan over robotisering en automatisering en dat stelt dat medewerkers in de toekomst vanwege nieuwe technische ontwikkelingen hun competenties op een andere manier moeten gaan aanwenden om aan het werk te kunnen blijven. Zie jij in het kader van robotisering, automatisering en nieuwe technische ontwikkelingen op de afdeling decoupage nieuwe rollen ontstaan?	
	Jazeker. Nu wordt alles handmatig gecoupeerd door coupeurs die aan tafels staan te werken, maar dat zal ook wel automatisch gaan zo meteen.
Denk je dat die rol volledig wegvalt?	
	Wordt op een andere manier ingevuld worden, maar als die op een andere manier wordt ingevuld zal je zien dat de bezetting wel iets omlaag zal gaan. Het gaat dan net wat sneller.
En hoe denk je dat deze rol in de toekomst dan ingevuld zal worden?	
	Meer computergestuurd, dus je moet gewoon veel meer kennis hebben van ICT, dus ICT basiskennis gaat dadelijk dan wel een stap verder. Je moet ook wel problemen in het systeem kunnen verhelpen op dat moment.

De dingen die bij de kennis/vaardigheden/houding van keurder/ster op dit moment van toepassing zijn, blijven die van toepassing?	
	Het basis denkniveau zal omhoog moeten, met een LBO red je het dan vaak weer niet. Op een MBO gemiddeld niveau kom je dan uit. De ICT-kennis zal opgeschroefd moeten worden. Wat betreft de vaardigheden zullen wat meer oplossingsgericht moeten gaan werken in dit geval. En dat stukje zelfstandig dat bij houding staat zal dan steeds meer gaan worden, waarbij je ziet dat de samenwerking dan weer iets af zal nemen. Je bent meer afhankelijk van je systeem dan van je collega's.
Moeten ze als vaardigheid dan ook machines kunnen gaan bedienen?	
	Ja.
Blijft de naam voor die rol dan bestaan?	
	Ik denk dat je meer richting operator gaat. De operator is veel diverser dan. Aan het spanraam gaat heel veel automatisch, dus je gaat wel naar een operator rol toe. Niet volledig, ik denk niet dat het nog echt te vergelijken valt. Je krijgt een beetje een mix tussen een keurder/ster en een operator.
Een soort gedeelde rol?	
	Ja, zo moet je het eigenlijk zien.
Wil je over die rol en de verandering daarin nog iets zeggen?	
	Nee. Ik denk dat dit het is.
Zie je nog andere rollen ontstaan bij decoupage?	
	De orderpickers, ik denk dat die meer geautomatiseerd gaat worden. We picken nu alles met de hand, maar goed er zijn ook bedrijven die een volledig automatisch magazijn hebben. Orderpicker zal wel blijven maar daar krijg je ook meer een operator idee.
Zou je het dan ook zo noemen?	
	Ik zou het dan magazijnmedewerker noemen.
En de bezetting? Neemt die af?	
	Nee, verder dan dit kan niet. Hij staat nu al met een. Maar goed je zult wel zien dat het werk anders ingedeeld gaat worden, waardoor die persoon misschien wel multi-inzetbaar moet zijn ook. Dat is nu niet aan de orde, dat is nu ook niet noodzakelijk, kan nu ook niet. Ergens ga je tijd winnen, en de tijd die je wint ga je ergens anders benutten.
Wat moet in zijn inzetbaarheid dan veranderen?	
	Het fysieke werk zal minder worden dat sowieso. Hij zal ook meer met machines moeten kunnen werken. Nu wordt echt met een orderpicker rondgereden, en wordt een reachtruck certificaat wordt dan geëist. Dat komt waarschijnlijk te vervallen. Dus je gaat meer naar het machinegedeelte dan naar de, ja.

Dus meer met de machine?	
	Ja. Ja.
Duidelijk. Zie je verder nog nieuwe rollen ontstaan?	
	Nee. De administratief medewerkers blijven wel, maar in plaats van 2 fte's zal je waarschijnlijk naar 1 fte gaan of de 2 ^e meer op kwaliteit gaan zetten. Dus dat eigenlijk.
En zie je ook volledig nieuwe rollen ontstaan ten opzichte van het aanpassen van de rollen die er al zijn?	
	Nee, ik zie het alleen verder verdiept worden. Het is nu vrij oppervlakkig allemaal, maar ik denk dat je gewoon meer taken erbij krijgt.
Zou je in de toekomst zelf nog graag rollen zien ontstaan?	
	Nee, ik zie eerder rollen weggaan. Toch wel. Ik bedoel, als ik kijk naar mezelf, teamleider. De vraag is of die over een paar jaar nog nodig is ja of nee. Misschien graaf ik mijn eigen graf, ik bedoel dat kan. Nee, ik meen het serieus, we gaan andere dingen van mensen verwachten, de competenties moeten op één lijn gaan komen, mensen worden steeds zelfstandiger. Wat zal mijn rol dan worden? Ik heb ook wat nieuwe mensen aangenomen die daar ook behoefte aan hebben, botst nu nog met de oude garde. Maar goed als dat meer op één lijn komt dan heb je aan een voorman voldoende. Een administratief medewerker die dan meer die rol op zich neemt.
Dus voornamelijk een verandering?	
	Vlakker. Het is nu teamleider, administratief medewerkers en.
Begrijp ik goed dat het allemaal meer op één lijn komt te liggen?	
	Ja. Gewoon een vlakke organisatie, vlakke afdeling, vlakke structuur.
Zijn er ook nog rollen waarvan je denkt: 'dat vind ik leuk om te zien ontstaan'?	
	Ja dat, die voorman eigenlijk. Het is nu teamleider, administratief medewerkers twee, orderpickers, keurders/sters. Zoals het nu gaat. Van de administratief medewerkers wordt al enigszins verwacht dat zij een voormansrol op zich nemen. Maar goed ik zou dat graag zien ontstaan. Teamleider verdwijnt van de afdeling en wordt vervuld door een voorman die her en der wat bij moet sturen en that's it eigenlijk.
Duidelijk. Dankjewel. Dan zij we eigenlijk al weer aan het eind gekomen van ons interview. Dus ik wil je graag bedanken voor je tijd en bedankt voor de informatie.	
	Ja jij ook. Zijn er nog vrij vlot doorheen gegaan denk ik.

Manager 1

Onderzoeker	Manager
Ik dacht dat het wel fijn was om het formulier van de voorman als uitgangspunt te gebruiken, van wat ik tot nu toe heb meegekregen lijkt dat het meeste op de teamleider. En dat we daarna drie competenties gaan koppelen.	
	Ja.
Die voor teamleider het belangrijkste zijn om te hebben. Heb jij van tevoren nog vragen?	
	Nee.
Dan springen we er maar meteen in. Ik heb wat ik uit de rollenformulieren teruggekregen heb op een rijtje gezet, dus de kennis/vaardigheden/houding. Mijn voorstel is dat we daar even doorheen lopen, dat jij dan zegt dat is van toepassing voor de teamleider en dat we daarna kijken van wat hoort er nog extra bij.	
	Voor de voorman of voor de teamleider?
Voor de teamleider.	
	Teamleider, ja.
Ik heb nu de registratie van de voorman en dan kijken we juist omdat deze het dichtst bij de teamleider past wat voor de teamleider in deze rijtjes ook van toepassing is, en daarna nog extra erbij.	
	Ja.
Algemene textielkennis	
	Ja, uiteraard.
Basiskennis Evolution	
	Ja, office ook.
Kennis van structuur afdeling en doelstellingen	
	Ja en van structuur bedrijf, bedrijfsdoelstellingen vooral ook.
Proceskennis?	
	Misschien in mindere mate. Gedeeltelijk.
Hier staat minimaal basiskennis leidinggeven bij de voorman. Is dat in meerdere mate van toepassing is?	
	Ja, kennis van leidinggeven.
Leidinggevende 4 heeft in zijn rijtje nog toegevoegd: basiskennis van Engels en Duits	
	Ja.
En basiskennis van SAP	
	Nee.
Dus niet voor de teamleider?	
	Nee, SAP niet nee dat geldt niet voor teamleiders.

Oké. En buiten de kennis die we dan nu ook voor de teamleider vastgezet hebben, welke kennis is voor een teamleider nog meer van toepassing?	
	Beetje kunnen presenteren. Dus een stukje kennis van PowerPoint. Dat zit bij office in, word, Excel en PowerPoint. Voor de rest zit het denk ik in vaardigheden en houding.
En een werk- en denkniveau?	
	MBO+/HBO.
Dan gaan we verder naar de vaardigheden. Communicatief?	
	Uiteraard. Besluitvaardig ja.
Coachend?	
	Ja, in principe gewoon alles wat hier staat maar wellicht in meerdere mate. Alleen niet dat verstoringen communiceren met teamleider.
Want hij is de teamleider.	
	Hij is de teamleider dus dat hoeft natuurlijk niet. Dan komt daar natuurlijk ook nog wel bij bijvoorbeeld een soort van opzet voor payback voor investeringsplan, dat soort zaken. Functioneringsgesprekken, voortgangsgesprekken ja. Ik zit te denken al na te denken hoe je nou moet omschrijven wat je nou als teamleider nog meer moet kunnen. Een totale groep kunnen motiveren, dat is misschien nog wel het belangrijkste. Weet hoe je de hele groep samen mee kan nemen.
Zou je daar een of twee woorden aan kunnen hangen, als een soort vaardigheid?	
	Teamspirit, is een hele belangrijke. Motiveren, het beste uit je mensen kunnen halen. Op de een of andere manier. Analytisch vermogen ja. Er staat hier wel delegeren, dus dat je het anderen laat doen maar ook dat je de anderen kan motiveren om zo veel mogelijk er uit te halen. Dat is eigenlijk het belangrijkste. Coachend leidinggeven, zoiets. Daar heeft het mee te maken.
Zijn er dan qua vaardigheden nog meer dingen die je daar aan toe zou voegen?	
	Zou het zo niet weten. Misschien komt dat nog op het moment dat we door die competenties heen gaan.
Resultaatgericht?	
	Ja. Flexibel.
Dynamisch?	
	Ja.
Ondersteunend?	
	Ja.
Stressbestendig?	
	Ja, oplossingsgericht is ook goed. Proactief.
Dan vanuit expeditie en ingangscontrole staan daar ook nog zelfstandig en representatief bij.	
	Ja, dat kan. Het mag erbij.

Oké.	
	En nu moeten we er drie competenties bij gaan zoeken, dat is natuurlijk de grootste uitdaging.
Ik heb het competentiewoordenboek in de agenda gezet. Het is onderverdeeld in sociaal, werkhouding, sturend vermogen, denkkracht.	
	Moet ik er hier nog drie uitkiezen?
Ja, en het is niet per se de bedoeling dat je uit elke categorie maar een mag pakken..	
	Het mag gewoon alles zijn?
Ja.	
	Dat is natuurlijk dan het lastige. Je gaat er geen drie van pakken maar sturend vermogen is wel het belangrijkste. Moet wel op organiserend vermogen liggen. Ik denk dat die het moet zijn. Voor de teamleider altijd organiserend vermogen.
Neem even de tijd om het allemaal door te lezen.	
	Die niet, die niet, zou kunnen. Mag ik hierop schrijven?
Tuurlijk.	
	Die niet. Inlevingsvermogen moet je wel hebben. Lastig hoor.
Zou je het makkelijker vinden als je mee competenties mocht koppelen?	
	Ja, dan zou ik het makkelijker vinden. Het is natuurlijk wel een beetje nodig dat je analytisch bent maar je moet vooral zorgen dat je die club aan de gang houdt. En moet je daar inlevingsvermogen, of overtuigingsvermogen? Beiden een beetje, zeg maar. Integriteit is ook een hele belangrijke, dus ik twijfel in dit groepje. Kijk dat organiserend vermogen dat moeten ze hebben. Maar het moment dat jij niet integer bent is dat ook een hele lastige. Je moet mensen kunnen overtuigen op een bepaalde manier. Je moet overzicht hebben en mensen kunnen overtuigen, dat is duidelijk.
Zitten er competenties tussen die elkaar overstijgen?	
	Ja, naja, dat is een beetje bij coachen en overtuigen. Dus ik neig een beetje naar die drie. Overtuigend, coachend en organiserend vermogen. Besluitvaardig zou ook nog kunnen dus dat is een lastige. Flexibel, wel belangrijk maar niet.. Ik denk dat ik zou gaan voor organiserend vermogen, overtuigend en coachen.
Ben je daar zeker van?	
	Nee, maar dat lijken me de drie beste. Heb je het gesprek ook nog met Manager 2?
Ja.	
	Ben benieuwd waar hij mee komt. Wat hadden ze voor de voorman?
Leidinggevende 1 had voor de voorman inlevingsvermogen, integer en overtuigend. Leidinggevende 4 had	

inlevingsvermogen, flexibel en overtuigend.	
	Ja. Flexibel, integer. Vooral bij voorman snap ik. Overtuigend zelfde dus. Zo is het goed.
Dus dan heb je organiserend vermogen, overtuigend en coachend.	
	Ja.
Oké. En waarom heb je voor deze drie gekozen?	
	Dat zijn de drie die het beste er uit springen. Ze moeten natuurlijk sociaal zijn maar ze moeten het wel kunnen regelen en dat organiserend vermogen een hele belangrijke is voor de teamleider is gewoon. Die staat buiten kijf bovenaan. Dan denk ik dat het inderdaad belangrijk is om mensen te kunnen overtuigen, dus dat je mensen wel mee moet kunnen nemen en het goed moet kunnen vertellen. Dat doe je natuurlijk vaak wel door te coachen en die groep te pakken omdat hij ook in die groep staat. Dat gaat eigenlijk om die groepssturing en begeleiding aan een groep. Dat is het belangrijkste bij het coachen.
Dan pakken we die drie.	
	Ja.
Heb je zo hiernaar kijkend bij kennis, vaardigheden en houding nog dingen gezien van dat wil ik nog toevoegen aan teamleider?	
	Nee, hier staat alles ook wel al in.
Dus je wilt het zo houden?	
	Jawel, is prima.
Dan wil ik je graag bedanken voor je tijd.	
	Oké, prima.

Manager 2

Onderzoeker	Manager
Ik heb vorige week ook met manager 1 gezeten voor de rol van teamleider, en toen hebben we als leidraad de rol van voorman gepakt. Dat is ook het blaadje dat ik jou toen gegeven heb als geheugensteun. Uit die voorman is de rol van teamleider gekomen en dat was eigenlijk alles wat de voorman ook kan met net iets meer. Misschien dat we door die rol heen kunnen lopen om te kijken of je het er mee eens bent en dat als je nog aanvullingen hebt dat je die gewoon laat horen.	
	Helemaal goed, ja.
Wat is het werk- en denkniveau van de teamleider?	
	MBO+/HBO.
Oké. Kennis. Algemene textielkennis.	
	Ja.
Basiskennis Evolution	
	Jazeker.
Basiskennis office	
	Ja.
Kennis van structuur en doelstellingen van de afdeling	
	Ja.
Kennis van structuur en doelstellingen van het bedrijf.	
	Ja.
Kennis van processen.	
	Ja.
Kennis van leidinggeven	
	Ja.
Basiskennis Engels en Duits.	
	Ja.
En dan komt er bij de voorman van leidinggevende 4 kennis van sap.	
	Heeft te maken met de koppeling die we hebben met HD.
Manager 1 gaf aan dat kennis van sap uniek is voor de afdeling ingangscontrole en expeditie, dus dat vond deze leidinggevende voor een teamleider niet van toepassing.	
	Nee, ben ik het mee eens.
Heb je voor kennis verder nog aanvullingen? Waarvan je denkt, dat hoort erbij?	
	Nee, eigenlijk niet. Waarom? Omdat in dit kader kennis alles staat wat we binnen dit bedrijf doen. Hier staat nu kennis van processen, en je zou er nog over na kunnen denken om te zeggen kennis van processen ook van andere afdelingen. Omdat je vaak opereert op een

	afdeling die afhankelijk is van een andere afdeling of weer toelevert aan de volgende afdeling. Dus het is wel makkelijk als je elkaars processen kent. Maar goed, als we dat daaronder kunnen schuiven ben ik het er mee eens.
Maar dan versta je onder kennis van processen dus niet alleen hun eigen processen maar ook de processen van andere afdelingen?	
	Ja, breder. Omdat we ook steeds meer samen aan het werken zijn, steeds meer proberen om mensen te cross trainen en op andere afdelingen actief te laten zijn. Dan is het natuurlijk wel makkelijk als je een beetje weer wat daar gebeurt, en als je het niet weet is het lastig om die mensen daar vervolgens alle skills op los te laten die je in je vaardigheden hebt. Je kunt wel coachend zijn, maar als je de processen niet kent wordt het moeilijk. Dus in die zin denk ik dat dat een toevoeging zou kunnen zijn.
Begrijp ik het dan goed dat je verder geen aanvullingen meer hebt?	
	Die heb ik niet.
Dan kunnen we verder naar de vaardigheden. Communicatief?	
	Ja.
Besluitvaardig?	
	Ja.
Coachend?	
	Ja.
Leidinggeven?	
	Ja.
Wat versta je onder leidinggeven?	
	Leidinggeven, ik denk dat we met elkaar wel begrijpen wat dat is. Al die andere zaken die hier boven staan heb je ook nodig om leiding te kunnen geven. Wat ik versta onder leidinggeven. Coach zijn. En wat bedoel ik met coach zijn, daar waar de medewerker behoefte aan heeft, en dat is voor iedereen natuurlijk anders. Inlevingsvermogen vind ik ook heel belangrijk maar die staat er ook onder. Op het moment dat je je niet kunt inleven in een situatie van een medewerker kun je ook nooit goed leidinggeven. Dus ik vind leidinggeven mensen coachen en helpen om beter te worden, en daarmee eigenlijk processen beter maken. Dat is voor mij leidinggeven.
Duidelijk. Inlevingsvermogen?	
	Ja.
Conflicthantering?	
	Ja.
Kwaliteitsborging?	
	Ja.
Rapporteren in woord en geschrift?	
	Ja.
Anticiperen op afwijkingen?	

	Ik neem aan op afwijkingen in het proces? Of met de mensen? Of in algemene zin?
Als jij zegt..	
	Ik vind in algemene zin. Op het moment dat mensen afwijkend gedrag laten zien dan moet je er ook iets mee. Dat heeft niet zo zeer iets te maken met het proces.
Oké. Voorraadcontrole?	
	Ja, voor productie.
Bewaking van de productievoortgang?	
	Ja.
Bezettingsplan maken?	
	Ja.
Delegeren?	
	Ja.
Analytisch vermogen?	
	Ja.
Functioneringsgesprekken voeren?	
	Ja.
Opzet kunnen maken van payback voor investeringsplan?	
	Ja.
En het kunnen motiveren van een groep mensen.	
	Ook waar. Ik had kwaliteitsgericht, maar die kunnen we beter scharen onder houding wellicht. Mee eens.
Heb je nog toevoegingen?	
	Ik had doortastend er nog bij staan.
Wat versta je onder doortastend?	
	Doorpakken, dus niet tevreden zijn met een 7 maar wel met een 9. Dus altijd net beter willen dan wat goed is, net een stapje extra. Alleen de vraag zet je deze onder vaardigheid of onder houding.
Wat zou je zeggen? Zou je zeggen het is een vaardigheid of het is een houding?	
	Ik denk dat het een houding is. Ik vind het een houding, als je doortastend ben.
En waarom?	
	Een vaardigheid kun je leren, maar een houding kun je ook leren. En goed, er zijn geen cursussen doortastend zijn. Dat moet in je zitten, dat moet een overtuiging van je zijn, om dat te willen zeg maar. Dus ik denk dat het een houding is.
Voegen we 'm toe. Verder geen toevoegingen meer aan houdingen of toch nog iets waarvan je denkt dit hoort er echt bij?	
	Leergierig, vind ik wel echt aan vaardigheid.
Is het een vaardigheid of een houding?	
	Ja, eigenlijk wel een houding. Het is maar net hoe je er naar kijkt. Ik ga voor houding. We zitten in zo'n snel veranderende wereld, op het moment dat je daar niet bij gaat leren gaat de wereld om je heen.
Vindt je niet dat dat een beetje met dynamisch te maken heeft?	

	Nou, vind ik niet. Want dynamisch zijn de dingen die om je heen gebeuren waar je een vorm aan moet geven. Vandaag hebben we een klant die zegt van we hebben een pakketje en die moet binnen een uur in Groningen zijn. Dat is een bepaalde dynamiek die je moet regelen, maar dat heeft wat mij betreft niet zo veel te maken met leergierigheid. Dat vind ik twee verschillende dingen.
Wil je nog iets toevoegen aan vaardigheden?	
	Nee.
Gaan we verder naar houding. Resultaatgericht?	
	Ja.
Flexibel?	
	Jazeker.
Dynamisch?	
	Wat bedoel je met dynamisch? Wat is een dynamische houding?
Als ik de teamleider zie dan denk ik bij dynamisch dat je van meerdere markten thuis bent.	
	Een soort van duizendpoot. Ja. Laat maar staan.
Stressbestendig?	
	Ja.
Oplossingsgericht?	
	Ja.
Proactief?	
	Ja.
Zelfstandig?	
	Ja.
Representatief?	
	Ja.
Ondersteunend?	
	Ja.
En dan heb je nog kwaliteitsgericht, doortastend en leergierig gekoppeld.	
	Ja.
Zijn er verder nog houdingsaspecten die je toe wilt voegen?	
	Daar had ik nog over nagedacht. Ik vind multidisciplinair ook wel een belangrijke.
Waarom?	
	Omdat we hier, in je eentje bereik je niks zeg ik altijd maar. Je moet het samen doen. Maar je kunt alleen maar samenwerken op het moment dat je weet er gebeurt bij die ander, wat die ander drijft en wat die ander voor werkzaamheden tot zich heeft. Waardoor je ook beter je kennis, vaardigheden, houding op dat proces kunt toespitsen. Op het moment dat mensen een vraag aan je hebben, of een hulpvraag, of een opmerking, kun je beter nadenken over hoe we elkaar nou het beste kunnen helpen. Het is niet altijd zo dat het opgelost is als je een paar mensen uitleent, vaak gaat het ook over een proces

	dat anders kan of mag. Dus ik vind multidisciplinair ook wel een hele goeie.
En samenwerken?	
	Ja, dat vind ik een hele belangrijke. Staat die er niet bij? Die staat voor mij bovenaan. Staat er niet ergens iets van teamplayer bij?
Nee.	
	Nee. Vind ik wel echt een vaardigheid trouwens. Teamplayer.
Waarom een vaardigheid?	
	Zit in je of zit niet in je. Dat is een vaardigheid die je hebt. Je hebt mensen die heel erg op zichzelf zijn en zelf de meest mooie dingen kunnen bedenken en uitvoeren, maar je hebt ook mensen die altijd in een team willen spelen. In die optiek zie ik het wel als een vaardigheid.
Wil je 'm toevoegen?	
	Ja, zeker!
Wil je dan aan kennis, vaardigheden en houding nog iets toevoegen?	
	Ik ben er zo tevreden over.
Dan zijn we al weer toe aan het koppelen van de competenties. Ik heb deze rol besproken met Manager 1, en jij hebt net aanvullingen gedaan. Ik heb met Manager 1 ook competenties gekoppeld voor wat deze manager de drie belangrijkste competenties vond voor de teamleider. Dat zijn organiserend vermogen, overtuigend en coachend. Ze staan in het competentiewoordenboek dus als je ze nog een keer terug wil lezen dan kan dat natuurlijk ook. Ik wil toch wel graag weten hoe jij dat ziet.	
	Ik wil die wel toegevoegd hebben, samenwerken. Vind ik namelijk heel belangrijk.
Herken je je ook in de definitie die in het competentiewoordenboek staat?	
	Nee, precies wat hier staat. Op het moment dat je kunt samenwerken, kun je ook gemakkelijker een team vormen dat je gaat helpen aan je afdelingsdoelen en je bedrijfsbelangen.
Oké. Het is de bedoeling dat je voor de teamleider de drie belangrijkste competenties kiest, dus de drie die je echt niet mag missen als teamleider. Je hebt nu samenwerken gekoppeld, dus je kunt nu nog twee andere koppelen. Dat zouden deze twee die hier staan kunnen zijn, maar je kunt er ook twee hieruit kiezen.	
	Samenwerken vind ik belangrijk. Organiserend vermogen vind ik ook heel belangrijk, want je moet iets organiseren om samen te werken en samenwerken om te organiseren dus dat hoort bij elkaar wat mij betreft. Dan laat ik overtuigend gaan.

Waarom?	
	Op het moment dat je goed samenwerkt, en je doet het samen, dan heb je overtuiging minder nodig. Minder zeg ik, je hebt het wel nodig want op een gegeven moment moet je wel een keuze kunnen maken. Maar op het moment dat je samen werkt en samen aan problematiek werkt en samen tot een oplossing komt hoeft je anderen niet meer zo te overtuigen want dan heb je het al samen gedaan. Dus dan hebben we samenwerken, organiserend vermogen, coachen.
Samenwerken, organiseren en coachen. En waarom kies je voor deze drie? Waarom is dat het belangrijkste voor jouw teamleider?	
	Omdat wij, ik bekijk het puur vanuit de organisatie die wij zijn als Artex. En als ik kijk naar hoe een dag er uit ziet en wat de markt ons vraagt, is dat we constant eigenlijk op zoek moeten zijn om samen die klanten te bedienen. Samen, dat heeft te maken met de klant, de buitendienst, het service center, decoupage, ingangscntrole, noem het allemaal maar op. En op het moment dat je het niet samen doet, dan lukt het gewoon niet. We hebben nu al die afdelingen bij elkaar gezet onder een leidinggevende, dat ben ik in dit geval. Je merkt dat mensen elkaar makkelijker opzoeken, dat we samen dingen besluiten en samen dingen gaan organiseren, en daardoor zaken sneller geregeld krijgen. En daardoor ook nog lekker in ons vel zitten, nou dat is mooi. Ik denk dat het algemeen in elk bedrijf belangrijk is om samen te werken. Daarom vind ik die belangrijk.
Oké. En organiserend vermogen en coachend?	
	Dat heb je daarvoor nodig. Want op het moment dat je samen iets besluit, moet het georganiseerd worden en moeten we mensen die niet bij het gezamenlijk besluit waren zien te overtuigen. Dus die moet je coachen om te kijken hoe het gaat, waar het beter kan, waar het anders kan, om uiteindelijk toch samen naar het doel te gaan.
Dus: coachen, samenwerken en organiserend vermogen zijn voor jou dé drie belangrijkste competenties voor de teamleider?	
	Ja. Ja.
Vind je het moeilijk om maar drie competenties te mogen koppelen?	
	Nee, niet echt.
Oké. Nou dan hebben we de rol bekeken en dingen toegevoegd en competenties gekoppeld. Dus dan is de rol compleet, tenzij je nog iets toe wil voegen?	
	Ja, helemaal goed.
Dan wil ik je graag bedanken voor je tijd.	
	Goed zo.