



# OVERZICHT VERWACHTE TALENTEN VOOR (PROCES)OPERATOR | MEDEW.TD | MEDEW. QA | LABORANT/ANALIST

TNO heeft voor Wendbaar Vakmanschap onderzocht welke kant het op gaat met de competenties van medewerkers in een productieomgeving door alle technische ontwikkelingen. Een overzicht waarbij de competenties vertaald zijn naar talenten.

# Verantwoording

Voor het schrijven van deze paper is gebruikt gemaakt van de input van het rapport van TNO welke is opgesteld voor het programma Wendbaar Vakmanschap in een Lerende Organisatie ([WVLO](#)). Deze is door de projectleider beschikbaar gesteld aan het Mobiliteitsnetwerk Noord Nederland. Dank hiervoor.

Medewerkers moeten zich continue ontwikkelen en wendbaar zijn. Zodat ze voortdurend bijdragen aan de innovatiekracht en de productiviteit van de foodsector. Om wendbaar te zijn, is een werk- en leeromgeving nodig die dit ondersteunt: de lerende organisatie en de faciliterende opleider. In het programma WVLO werken bedrijven en opleiders samen om deze omgeving vorm te geven.

Vervolgens is met deze input en het overzicht van alle competenties een vertaling gemaakt “via” de krachtenveldanalyse naar de “onderliggende” talenten van mensen. Waarbij talenten worden gezien als positieve eigenschappen, persoonskenmerken met gedagselementen waar mensen succesvol gedrag mee vertonen. De talenten zijn gebaseerd op de 5 elementen van De Big Five. Hiervoor is het model van Eelloo gebruikt. Zij heeft deze beschikbaar gesteld en meegedolpen in de vertaling naar talenten. Dank hiervoor. De wetenschappelijke verantwoording voor dit model is op te vragen bij Eelloo. In de bijlage is de onderzoeksopzet van TNO te lezen.



Groningen, 15 januari 2020  
Anneke Post



## Inhoud

Verantwoording .....	1
(proces)Operator (pag 3-5) .....	3
Medewerker TD (pag 6-8) .....	6
Laborant/ analist (pag 9-11) .....	9
Medewerker QA (pag 12-13).....	12
Bijlage .....	14
Verklaring Krachtenveldanalyse .....	14
Overzicht Talenten .....	15
Aanpak van TNO .....	16



## (proces)Operator (pag 3-5)

**Digitale vaardigheden.** Verstand van de apparatuur die voor een steeds groter deel digitaal is. Digitale systemen kunnen instellen, maar ook gevoel hebben bij hoe die systemen werken.

krachten	gedrag	talent
denkkracht	informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	leergierig

**Analyseren van gegevens.** Door de digitalisering komen steeds meer data ter beschikking en wordt steeds meer data-gestuurd gewerkt. Een storing wordt bijvoorbeeld aangegeven op een display. De operator moet de informatie vervolgens kunnen duiden en er een actie aan verbinden. Ook kunnen processen worden geoptimaliseerd door analyse van de data. De operator speelt een rol bij deze analyse.

krachten	gedrag	talent
denkkracht, slagkracht	Het voortouw nemen. Inzet tonen en volharden bij tegenslag of tegenwerking. Acties controleren op efficiëntie en effectiviteit. Streven naar perfectie; zoeken naar de best mogelijke oplossingen en kritisch zijn op de aanpak	vingerig

**Probleemanalyse & storingsanalyse.** Er zijn minder storingen, maar de storingen worden complexer, deels doordat machines gekoppeld zijn. Er moet dus mede op basis van de data geanalyseerd worden waar de storing precies zit en hoe deze verholpen kan worden.

krachten	gedrag	talent
denkkracht, persoonlijke kracht	Zodanig omgaan met spanning of stress dat deze hanteerbaar is of afneemt. Een kritische blik behouden. Zelfstandig tot een oordeel komen, daarop vertrouwen en ernaar handelen.	vingerig

**Beoordelen van bronnen.** Er is ook buiten de systemen steeds meer informatie beschikbaar. Vele operators zoeken online naar informatie. Dit maakt het belangrijk dat operators vast kunnen stellen in hoeverre bronnen betrouwbaar zijn.

krachten	gedrag	talent
denkkracht, slagkracht	Ü Kansen zien en erop inspelen. Ü Het voortouw nemen. Ü Bij tegenslag of tegenwerking de regie houden en je op het doel blijven richten. Ü Verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	Geïnteresseerd

**Samenwerken met andere expertise/disciplines/multidisciplinair.** Door de complexere systemen en storingen moet er steeds meer multidisciplinair worden samengewerkt met bijvoorbeeld de technische dienst. Ook moeten de operators van elkaars ervaringen leren en die ervaringen en kennis delen.

krachten	gedrag	talent
sociale kracht, persoonlijke kracht	Zicht hebben op de normen en waarden, geschreven en ongeschreven gedragsregels, posities, verantwoordelijkheden, belangen en behoeften van de mensen in een bepaalde omgeving of organisatie. De meerwaarde van samenwerken onderkennen, de samenwerking opzoeken met mensen in je directe omgeving en/of (ver) daarbuiten. Je in het perspectief en de beleving van anderen kunnen verplaatsen en hun gevoelens en behoeften onderkennen. Zelfstandig tot een oordeel komen, daarop vertrouwen en ernaar handelen.	relatiegericht en betrokken

<p><b>Communiceren: verbale en schriftelijke verslaglegging.</b> Voor de multidisciplinaire samenwerking: duidelijk te kunnen communiceren met mensen met andere achtergronden. Helder en concreet waarnemingen onder woorden in het kader van hulp op afstand. Schriftelijk communicatie: In de systemen moeten ervaringen en waarnemingen worden vastgelegd. Het belang van heldere schriftelijke verslaglegging neemt daarnaast toe omdat operators meer verantwoordelijkheden krijgen en er minder collega's in de buurt zijn.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
denkkracht, persoonlijke kracht	<p>Ü Je verhaal samenhangend, logisch, begrijpelijk en beknopt vertellen. Toetsen of je een ander begrepen hebt, toetsen of een ander jou begrijpt. Informatie ordenen en structureren Van aanpak en/of gedragsstijl veranderen om doelen dichterbij te brengen. Verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.</p>	relatiegericht en tactvol
<p><b>Reflecteren en leren van je eigen werk.</b> Doordat er steeds met nieuwe technologieën en software wordt gewerkt, moeten operators zich voortdurend ontwikkelen. Ze moeten hiervoor kunnen experimenteren en leren. Fouten maken mag, maar het is belangrijk dat operators hierop kunnen reflecteren, weten hoe ze met fouten omgaan en hoe ze daarvan leren.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht	<p>Actief bezig zijn met je vak; je vakkennis en vaardigheden up to date houden en verbreden. Praktische toepassingen bedenken voor nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied die je nuttig, bruikbaar en vernieuwend vindt voor je werk. In je werkomgeving communiceren over nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied. Anderen informeren en deelgenoot maken van een bepaald gedachtegoed. Openstaan voor vernieuwing en verandering, actief meedoen. Van aanpak en/of gedragsstijl veranderen om doelen dichterbij te brengen. Zo nodig je doelen of prioriteiten bijstellen om tot een resultaat te komen.</p>	ruimdenkend en leergierig
<p><b>Kritisch en nieuwsgierig zijn</b> om te kunnen leren in het werk. Operators moeten vragen kunnen stellen om te begrijpen waarom dingen gaan zoals ze gaan. Belangrijke aspecten hierbij zijn samenvatten en doorvragen bij (meer ervaren) collega's, niet te snel tevreden zijn met een antwoord en het echt willen begrijpen.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht	<p>Je onafhankelijk van de goedkeuring en waardering van anderen opstellen. Zelfstandig tot een oordeel komen, daarop vertrouwen en ernaar handelen. Opkomen voor jezelf; zo nodig confrontaties durven aangaan. Van aanpak en/of gedragsstijl veranderen om doelen dichterbij te brengen. De wijze van communiceren aanpassen aan degene(n) voor wie de boodschap is bedoeld.</p>	

<p><b>Veranderbereidheid, flexibiliteit.</b> Deels in het verlengde van leren van je eigen werk met een andere mindset tegen hun werk aan kijken. De toekomst brengt nieuwe technologieën, andere methoden en andere taken. Vasthouden aan hun huidige vaardigheden en kennis zal in de nabije toekomst steeds minder functioneel zijn.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht	Actief bezig zijn met je vak; je vakkennis en vaardigheden up to date houden en verbreden. Praktische toepassingen bedenken voor nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied die je nuttig, bruikbaar en vernieuwend vindt voor je werk. In je werkomgeving communiceren over nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied. Anderen informeren en deelgenoot maken van een bepaald gedachtegoed.	vindingrijkheid
<p><b>Zelfstandig werken.</b> Operators zijn in de toekomst met minder mensen verantwoordelijk voor dezelfde productie. Ze moeten steeds vaker zelfstandig beslissingen nemen. Verantwoordelijkheidsgevoel, proactief handelen en besluiten durven nemen worden daardoor belangrijker.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht, slagkracht	Actief bezig zijn met je vak; je vakkennis en vaardigheden up to date houden en verbreden. Praktische toepassingen bedenken voor nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied die je nuttig, bruikbaar en vernieuwend vindt voor je werk. In je werkomgeving communiceren over nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied. Anderen informeren en deelgenoot maken van een bepaald gedachtegoed. Concrete doelen stellen en je inzet daarop richten. Inzet tonen en volhouden bij tegenslag of tegenwerking. Voldoen aan gestelde eisen. Acties controleren op efficiëntie en effectiviteit.	evenwichtig en gefocust

## Medewerker TD (pag 6-8)

**Analytische vaardigheden** – Het geheel kunnen overzien, data en andere input kunnen analyseren, inductief en deductief kunnen redeneren, verbanden kunnen leggen en conclusies kunnen trekken op basis van alle informatie. Daarom kunnen analyseren op een hoger abstractieniveau (dan bijv. storingsanalyse) en niet alleen de symptomen maar juist de oorzaken moet kunnen analyseren.

krachten	gedrag	talent
denkkracht	informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Vervanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	leergierig

**Probleemoplossend vermogen** – Op basis van de analyse een besluit kunnen nemen en daar actie aan verbinden. Naast besluitvaardigheid ook durven ondernemen. Op basis van de beschikbare informatie een keuze maken terwijl er niet altijd 100% zekerheid is.

krachten	gedrag	talent
denkkracht, slagkracht, stuurkracht	Daadkrachtig optreden in uiteenlopende omstandigheden. Op tijd keuzes maken. Achter een genomen besluit staan. Informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Vervanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	moedig

**Prioriteiten stellen & besluitvaardigheid** – Zodra probleem is geïdentificeerd, een houding hebben van probleemeigenaarschap. Onafhankelijk van de aanleiding bepaalt zelf wie er betrokken moeten worden en onderneemt zelf stappen om de juiste partijen aan te laten sluiten. Wanneer er meer werk is dan haalbaar, wordt zelf geacht om prioriteiten te stellen die het belang van de organisatie dienen.

krachten	gedrag	talent
slagkracht	Concrete doelen stellen en je inzet daarop richten. Inzet tonen en volharden bij tegenslag of tegenwerking. Voldoen aan gestelde eisen. Acties controleren op efficiëntie en effectiviteit. De benodigde mensen, middelen en tijd organiseren en deze efficiënt en effectief inzetten. De deadlines bewaken en ingrijpen als zich problemen voordoen. Overzicht behouden over de grote lijnen en alert zijn op relevante details.	Wilskrachtig

**Communicatieve vaardigheden** – Zelf kunnen uitleggen wat zij/hij gaat doen, maar ook wat de verrichte werkzaamheden zijn geweest. Niet langer communiceren met alleen directe collega's. Ook steeds vaker met medewerkers in andere functies en vanuit andere disciplines. Dit betekent zelf moeten kunnen aanpassen aan de gesprekspartner en zich kunnen inleven in degene met wie het gesprek gevoerd wordt.

krachten	gedrag	talent
persoonlijke kracht, sociale kracht	Je verhaal samenhangend, logisch, begrijpelijk en beknopt vertellen. De wijze van communiceren aanpassen aan degene(n) voor wie de boodschap is bedoeld. Toetsen of je een ander begrepen hebt, toetsen of een ander jou begrijpt. Je in het perspectief en de beleving van anderen kunnen verplaatsen en hun gevoelens en behoeften onderkennen. In je gedrag rekening houden met de gevoelens, behoeften en omstandigheden van anderen. Zodanig aansluiten bij anderen en op hen reageren dat zij zich gezien en gehoord voelen.	Geïnteresseerd en verbindend

<b>Kennis kunnen overbrengen</b> – op (nieuwe) collega's. Dit vereist didactische vaardigheden, het bieden van begeleiding en coachend optreden.		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht, sociale kracht	In je werkomgeving communiceren over nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied. Anderen informeren en deelgenoot maken van een bepaald gedachtegoed. Je verhaal samenhangend, logisch, begrijpelijk en beknopt vertellen. De wijze van communiceren aanpassen aan degene(n) voor wie de boodschap is bedoeld. Toetsen of je een ander begrepen hebt, toetsen of een ander jou begrijpt. Je in het perspectief en de beleving van anderen kunnen verplaatsen en hun gevoelens en behoeften onderkennen. Je standpunten, plannen of ideeën helder en beargumenteerd naar voren brengen en stelling nemen. Draagvlak creëren; tegenstand serieus nemen, deze onderzoeken en proberen om te buigen naar instemming.	relatiegericht
<b>'Keten' denken</b> – Zelf vakoverstijgend leren denken. De gevolgen van problemen gaan namelijk niet alleen zijn directe collega's aan, maar ook andere disciplines in dezelfde lijn. Het gaat bij deze competentie dus om de interne keten.		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
sociale kracht	Je standpunten, plannen of ideeën helder en beargumenteerd naar voren brengen en stelling nemen. Draagvlak creëren; tegenstand serieus nemen, deze onderzoeken en proberen om te buigen naar instemming. Zicht hebben op de normen en waarden, geschreven en ongeschreven gedragsregels, posities, verantwoordelijkheden, belangen en behoeften van de mensen in een bepaalde omgeving of organisatie. Inschatten hoe je respect en vertrouwen van anderen verdient en rekening houden met de diverse partijen en hun belangen. De invloed en gevolgen van jouw beslissingen of activiteiten op anderen onderkennen. Situaties juist inschatten en er passend op inspelen. De meerwaarde van samenwerken onderkennen, de samenwerking opzoeken met mensen in je directe omgeving en/of (ver) daarbuiten. Uit jezelf taken op je nemen als deze worden verdeeld en je aan afspraken houden. Bijdragen aan een constructieve en plezierige werksfeer.	relatiegericht
<b>Methodisch werken</b> – Het is van groot belang gestructureerd werkt en de werkzaamheden vastlegt. Methodisch werken maakt de genomen werkstappen herhaalbaar en herleidbaar. Deze competentie zal vroeg vanuit de opleiding meegegeven moeten worden zodat er vroegtijdig mee geoefend kan worden.		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
slagkracht	De benodigde mensen, middelen en tijd organiseren en deze efficiënt en effectief inzetten. De deadlines bewaken en ingrijpen als zich problemen voordoen. Overzicht behouden over de grote lijnen en alert zijn op relevante details. Concrete doelen stellen en je inzet daarop richten. Inzet tonen en volharden bij tegenslag of tegenwerking. Voldoen aan gestelde eisen. Acties controleren op efficiëntie en effectiviteit. Streven naar perfectie; zoeken naar de best mogelijke oplossingen en kritisch zijn op de aanpak. Kwaliteitscriteria opstellen of deze optimaliseren. Het werk doen volgens vastgestelde regels, procedures en standaards om de kwaliteit te borgen.	Wilskrachtig en georganiseerd



<b>Mechatronische vakkennis</b> – Mechatronische technische vaardigheid. Het up to date houden van deze combinatie van elektrotechniek, werktuigbouwkunde, besturingstechniek en meet- en regeltechniek blijft voor de medewerker technische dienst essentieel.		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
denkkracht	Informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	leergierig en vindingrijkheid
<b>Nieuwsgierig en leergierige houding</b> – Werken met nieuwe technologieën en in een andere rol vraagt om zelfontplooiing van de medewerker technische dienst. Met een open blik deze veranderingen tegemoet treden en nieuwsgierig zijn naar zowel nieuw werk als naar vernieuwingen in de technologische processen.		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht,	Actief bezig zijn met je vak; je vakkennis en vaardigheden up to date houden en verbreden. Praktische toepassingen bedenken voor nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied die je nuttig, bruikbaar en vernieuwend vindt voor je werk. In je werkomgeving communiceren over nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied. Anderen informeren en deelgenoot maken van een bepaald gedachtegoed. Openstaan voor vernieuwing en verandering, actief meedoen. Van aanpak en/of gedragsstijl veranderen om doelen dichterbij te brengen. Zo nodig je doelen of prioriteiten bijstellen om tot een resultaat te komen.	leergierig
<b>Zelfreflectie</b> – Bereidheid en vaardigheid om stil te staan bij de kwaliteit van het werk, maar ook de effectiviteit van de samenwerking en de communicatieve vaardigheid. Het moet ervoor zorgen dat de medewerker technische dienst beter begrijpt waarom hij of zij met verschillende medewerkers beter of minder goed kan samenwerken én wat hij of zij moet doen om deze samenwerking te verbeteren.		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht, sociale kracht, slagkracht	De meerwaarde van samenwerken onderkennen, de samenwerking opzoeken met mensen in je directe omgeving en/of (ver) daarbuiten. Je in het perspectief en de beleving van anderen kunnen verplaatsen en hun gevoelens en behoeften onderkennen. Zelfstandig tot een oordeel komen, daarop vertrouwen en ernaar handelen. Streven naar perfectie; zoeken naar de best mogelijke oplossingen en kritisch zijn op de aanpak, ook op de aanpak van jezelf, jezelf ter discussie durven stellen.	ruimdenkend
<b>Veranderbereidheid / flexibiliteit</b> – Het werk zal vereisen dat er in de komende jaren met andere methoden wordt gewerkt. Daardoor mee kunnen veranderen en adaptief zijn. Daarbij een open houding heeft ten aanzien van veranderingen en niet structureel vast blijft houden aan de huidige werkzaamheden.		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
sociale kracht, persoonlijke kracht	Zicht hebben op de normen en waarden, geschreven en ongeschreven gedragsregels, posities, verantwoordelijkheden, belangen en behoeften van de mensen in een bepaalde omgeving of organisatie. De meerwaarde van samenwerken onderkennen, de samenwerking opzoeken met mensen in je directe omgeving en/of (ver) daarbuiten. Openstaan voor vernieuwing en verandering, actief meedoen. Van aanpak en/of gedragsstijl veranderen om doelen dichterbij te brengen. Zo nodig je doelen of prioriteiten bijstellen om tot een resultaat te komen.	vindingrijk en ruimdenkend

## Laborant/ analist (pag 9-11)

**(data) Analytische vaardigheden** – Analytische vaardigheden vereisen het analyseren en interpreteren van data, waarbij de interpretatie het vormen van een oordeel omvat. Om dit goed te kunnen doen is statistische kennis een pré. De verbanden zien tussen verschillende datasets en verbanden tussen de data en de praktijk.

krachten	gedrag	talent
denkkracht	Informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Vervolgen leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	leergierig, vindingrijk

**Adviesvaardigheden** – De analist krijgt een belangrijker consultancy rol in de organisatie; het interpreteren van informatie, en met name het toelichten van deze informatie aan hoger management of productieklanten.

krachten	gedrag	talent
sociale kracht	Je in het perspectief en de beleving van anderen kunnen verplaatsen en hun gevoelens en behoeften onderkennen. In je gedrag rekening houden met de gevoelens, behoeften en omstandigheden van anderen Zodanig aansluiten bij anderen en op hen reageren dat zij zich gezien en gehoord voelen. De behoeften van je klant zorgvuldig onderzoeken en zo nodig samen met hem verhelderen en (samen), inschatten hoe je respect en vertrouwen van anderen verdient en rekening houden met de diverse partijen en hun belangen. concretiseren; co-creëren Oplossingen voorstellen die bij de wensen en belangen van je klant aansluiten. Verantwoordelijkheid nemen voor datgene wat je je klant hebt beloofd.	inspirerend, verbindend, betrokken

**Extern georiënteerd** – Aansluitend op de adviesvaardigheden moeten de analisten vaker klantgericht handelen, waarbij de klantvraag goed uitvragen centraal staat. Deze externe focus behelst een andere, meer commerciële blik van de analist. Niet langer werkt hij of zij alleen maar voor de organisatie zelf, maar steeds vaker is de blik naar buiten gericht.

krachten	gedrag	talent
sociale kracht	Zicht hebben op de normen en waarden, geschreven en ongeschreven gedragsregels, posities, verantwoordelijkheden, belangen en behoeften van de mensen in een bepaalde omgeving of organisatie. Inschatten hoe je respect en vertrouwen van anderen verdient en rekening houden met de diverse partijen en hun belangen. De invloed en gevolgen van jouw beslissingen of activiteiten op anderen onderkennen. Situaties juist inschatten en er passend op inspelen.	betrokken, geïnteresseerd

**Digitale vaardigheden** – Vrijwel alle resultaten uit digitale systemen moeten gelezen worden. Dit vereist nieuwe digitale vaardigheden. Hieronder valt onder andere het uitlezen van displays, maar ook het besturen van de software van iedere machine.

krachten	gedrag	talent
denkkracht	Informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Vervolgen leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	leergierig, vindingrijk

<p><b>Communicatieve vaardigheden</b> – Zowel schriftelijk als mondelinge vaardigheden. Bij schriftelijke communicatie gaat het bijvoorbeeld om het helder invullen van storingsrapportages. Bij mondelinge communicatie ligt de nadruk op de inbreng in projectteams en communicatie richting management. Dit impliceert helder moeten kunnen uitleggen wat te zien is in de grafieken (trends) en hoe dit geïnterpreteerd moet worden. Met als doel dat zij de teamleider of medewerkers in projecten kunnen overtuigen op basis van feiten. Doordat het werk in wisselende teams zal worden verricht, vereist dit flexibiliteit en contextgevoeligheid van de analist. Daarnaast is het goed visueel kunnen uitbeelden van resultaten een pré.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht, sociale kracht	<p>Je verhaal samenhangend, logisch, begrijpelijk en beknopt vertellen.</p> <p>De wijze van communiceren aanpassen aan degene(n) voor wie de boodschap is bedoeld.</p> <p>Toetsen of je een ander begrepen hebt, toetsen of een ander jou begrijpt. Je in het perspectief en de beleving van anderen kunnen verplaatsen en hun gevoelens en behoeften onderkennen.</p> <p>In je gedrag rekening houden met de gevoelens, behoeften en omstandigheden van anderen</p> <p>Zodanig aansluiten bij anderen en op hen reageren dat zij zich gezien en gehoord voelen.</p>	betrokken, geïnteresseerd, evenwichtig/gefocust
<p><b>Prioriteiten stellen &amp; besluitvaardigheid</b> – In de flexibele werkomgeving de aandacht verdelen. Daarvoor onderscheid maken tussen taken die van matig belang zijn en taken waar haar/zijn expertise de grootste impact heeft. Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden (o.a. op basis van beleid en toekomstvisie van de organisatie) wordt steeds belangrijker.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
slagkracht, persoonlijke kracht	<p>De benodigde mensen, middelen en tijd organiseren en deze efficiënt en effectief inzetten.</p> <p>De deadlines bewaken en ingrijpen als zich problemen voordoen.</p> <p>Overzicht behouden over de grote lijnen en alert zijn op relevante details. Openstaan voor vernieuwing en verandering, actief meedoen.</p> <p>Van aanpak en/of gedragsstijl veranderen om doelen dichterbij te brengen. Zo nodig je doelen of prioriteiten bijstellen om tot een resultaat te komen.</p>	evenwichtig, gefocust, wilskrachtig
<p><b>Gestructureerd en nauwkeurig werken</b> – Gezien de aard van het werk blijft het voor de analist/laborant essentieel dat zijn werk herhaalbaar is. Dit betekent dat gestructureerdheid en nauwkeurigheid in het werk en de rapportage van groot belang is.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
slagkracht,	<p>De benodigde mensen, middelen en tijd organiseren en deze efficiënt en effectief inzetten.</p> <p>De deadlines bewaken en ingrijpen als zich problemen voordoen.</p> <p>Overzicht behouden over de grote lijnen en alert zijn op relevante details. De benodigde mensen, middelen en tijd organiseren en deze efficiënt en effectief inzetten.</p> <p>De deadlines bewaken en ingrijpen als zich problemen voordoen.</p> <p>Overzicht behouden over de grote lijnen en alert zijn op relevante details.</p>	georganiseerd, gefocust
<p><b>Technische kennis</b> – Technisch vaardig. Methodologisch onderlegd zijn, kennis hebben van de apparatuur maar ook inzicht behouden in de machineprocessen.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht,	<p>Informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.</p>	leergierig, vindingrijk

**Samenwerken** – Meer adviserende analist, de analist zal vaker samenwerken met medewerkers met andere functies binnen en buiten de organisatie. Dit vereist aanpassingsvermogen en het vermogen om werk voor anderen voor te bereiden. Bijvoorbeeld door nieuwe voorschriften beter toe te spitsen op de doelgroep waarvoor deze bedoeld zijn.

krachten	gedrag	talent
sociale kracht	<p>Je gemakkelijk bewegen in uiteenlopende bekende en onbekende sociale situaties, vlot en soepel contacten leggen. Het contact met zakelijke relaties goed onderhouden. Je relaties benutten om je doelen te bereiken en hen helpen hun doelen te realiseren.</p> <p>Zicht hebben op de normen en waarden, geschreven en ongeschreven gedragsregels, posities, verantwoordelijkheden, belangen en behoeften van de mensen in een bepaalde omgeving of organisatie. Inschatten hoe je respect en vertrouwen van anderen verdient en rekening houden met de diverse partijen en hun belangen.</p> <p>De invloed en gevolgen van jouw beslissingen of activiteiten op anderen onderkennen. Situaties juist inschatten en er passend op inspelen. De meerwaarde van samenwerken onderkennen, de samenwerking opzoeken met mensen in je directe omgeving en/of (ver) daarbuiten.</p> <p>Uit jezelf taken op je nemen als deze worden verdeeld en je aan afspraken houden. Bijdragen aan een constructieve en plezierige werksfeer.</p>	betrokken, geïnteresseerd, sympathiek

## Medewerker QA (pag 12-13)

**Digitale vaardigheden.** Digitale skills nemen in belang toe. Medewerkers moeten bijvoorbeeld kunnen werken met meer geavanceerde of specialistische software.

krachten	gedrag	talent
denkkraft	Informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	leergierig

**Analytische vaardigheden.** Het analyseren en interpreteren van data wordt een belangrijkere competentie. Er komt steeds meer data beschikbaar waar de medewerker QA mee kan en moet werken. Dat betekent analyses uitvoeren, betekenis geven aan de resultaten en op basis daarvan besluiten.

krachten	gedrag	talent
denkkraft	Informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	leergierig

**Innovatie vermogen.** In de toekomst besteedt de medewerker QA continue aandacht aan hoe processen verbeterd kunnen worden en zorgt zij/hij er voor dat verbeteropties worden geadopteerd door andere stakeholders. Dat betekent onder meer dat de medewerker moet kunnen reflecteren en evalueren, methodisch en gestructureerd kan werken zodat zijn werk herhaalbaar is, en anderen kan overtuigen.

krachten	gedrag	talent
slagkracht, persoonlijke kracht	Kansen zien en erop inspelen. Het voortouw nemen. Bij tegenslag of tegenwerking de regie houden en je op het doel blijven richten. De benodigde mensen, middelen en tijd organiseren en deze efficiënt en effectief inzetten. Openstaan voor vernieuwing en verandering, actief meedoen. Van aanpak en/of gedragsstijl veranderen om doelen dichterbij te brengen. Zo nodig je doelen of prioriteiten bijstellen om tot een resultaat te komen. De deadlines bewaken en ingrijpen als zich problemen voordoen. Overzicht behouden over de grote lijnen en alert zijn op relevante details.	vingerig

**Oordeelsvorming.** Onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit? is van cruciaal belang voor de functie medewerker QA. Op basis van data, maar ook met input van verschillende collega's moet er een goed onderbouwd oordeel worden gevormd. De medewerker moet daarnaast stevig in de schoenen staan om dit oordeel over te kunnen brengen.

krachten	gedrag	talent
stuurkracht, persoonlijke kracht	Impact hebben; een aansprekende houding hebben waarmee je indruk maakt. Je standpunten, plannen of ideeën helder en beargumenteerd naar voren brengen en stelling nemen. Draagvlak creëren; tegenstand serieus nemen, deze onderzoeken en proberen om te buigen naar instemming. Je onafhankelijk van de goedkeuring en waardering van anderen opstellen. Zelfstandig tot een oordeel komen, daarop vertrouwen en ernaar handelen. Opkomen voor jezelf; zo nodig confrontaties durven aangaan.	evenwichtig, wilskrachtig, koersvast

<p><b>Communicatievaardigheden.</b> Kunnen schakelen tussen de verschillende niveaus in de organisatie. In kunnen leven in de verschillende perspectieven en belangen en de verschillende ‘talen’ kunnen spreken. De verschillende (interne) stakeholders overtuigen en op één lijn krijgen. Zowel schriftelijke als mondelinge vaardigheden zijn van belang.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
persoonlijke kracht, sociale kracht	Je verhaal samenhangend, logisch, begrijpelijk en beknopt vertellen. De wijze van communiceren aanpassen aan degene(n) voor wie de boodschap is bedoeld. Toetsen of je een ander begrepen hebt, toetsen of een ander jou begrijpt. Je in het perspectief en de beleving van anderen kunnen verplaatsen en hun gevoelens en behoeften onderkennen. In je gedrag rekening houden met de gevoelens, behoeften en omstandigheden van anderen. Zodanig aansluiten bij anderen en op hen reageren dat zij zich gezien en gehoord voelen.	sympathiek, tactvol, relatiegericht
<p><b>Systeem- en proces denken.</b> Voor de medewerker is en blijft het van groot belang om het gehele systeem te kunnen overzien. En dat systeem bestaat niet alleen uit de interne processen. De gehele keten (leveranciers en klanten) moet in beschouwing worden genomen. De medewerker QA moet ook steeds beter begrijpen hoe bepaalde processen werken om goed advies te kunnen geven. Daardoor neemt technische proceskennis in belang toe.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
sociale kracht, slachtkracht, stuurkracht	Zicht hebben op de normen en waarden, geschreven en ongeschreven gedragsregels, posities, verantwoordelijkheden, belangen en behoeften van de mensen in een bepaalde omgeving of organisatie. Inschatten hoe je respect en vertrouwen van anderen verdient en rekening houden met de diverse partijen en hun belangen. De invloed en gevolgen van jouw beslissingen of activiteiten op anderen onderkennen. Situaties juist inschatten en er passend op inspelen. Concrete doelen stellen en je inzet daarop richten. Impact hebben; een aansprekende houding hebben waarmee je indruk maakt. Je standpunten, plannen of ideeën helder en beargumenteerd naar voren brengen en stelling nemen. Draagvlak creëren; tegenstand serieus nemen, deze onderzoeken en proberen om te buigen naar instemming. Inzet tonen en volharden bij tegenslag of tegenwerking. Voldoen aan gestelde eisen. Acties controleren op efficiëntie en effectiviteit. Streven naar perfectie; zoeken naar de best mogelijke oplossingen en kritisch zijn op de aanpak. Kwaliteitscriteria opstellen of deze optimaliseren Het werk doen volgens vastgestelde regels, procedures en standaards om de kwaliteit te borgen.	betrokken, wilskrachtig, gefocust
<p><b>Kennis van wet- en regelgeving.</b> Goed op de hoogte blijven van (veranderingen in) wet- en regelgeving. Deze interpreteren en toepassen op specifieke situaties en dit kan per land aanzienlijk verschillen.</p>		
<b>krachten</b>	<b>gedrag</b>	<b>talent</b>
slagkracht, denkkracht	Het voortouw nemen. Informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken. Informatie ordenen en structureren. Verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken en conclusies trekken.	leergierig, vindingrijk

# Bijlage

## Verklaring Krachtenveldanalyse





















Op basis van hoe werken competenties, wat meten we dan? Welk gedrag? Kun je daar een eenvoudiger entiteit boven plakken? Gebaseerd op de Big Five en Holland Codes zijn deze krachtenvelden geformuleerd.

<b>Denkkracht</b>
Je cognitieve vermogens gebruiken en gedrag laten zien waarmee het je lukt juiste analyses te maken, je een eigen oordeel te vormen en dat met argumenten te onderbouwen. Tegelijkertijd sta je open voor en ben je nieuwsgierig naar andere invalshoeken.
<b>Slagkracht</b>
Gedrag laten zien waarmee het je lukt binnen de gestelde termijn resultaten te behalen die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen. Je levert een zichtbare bijdrage aan gestelde doelen, je ziet kansen en benut deze.
<b>Stuurkracht</b>
Gedrag laten zien waarmee het je lukt op doortastende en geloofwaardige wijze richting en sturing te geven aan personen en situaties. Je draagt een mening of visie uit en brengt die tot leven, je stelt doelen en zorgt ervoor dat deze worden behaald.
<b>Sociale kracht</b>
Gedrag laten zien waarmee het je lukt met verschillende mensen relaties aan te knopen en deze te onderhouden. Je neemt in uiteenlopende sociale situaties een passende rol op je, je schat de posities en belangen van anderen juist in en je weet daar goed mee om te gaan.
<b>Persoonlijke kracht</b>
Gedrag laten zien waarmee het je lukt je in uiteenlopende omstandigheden staande te houden, je soepel aan te passen aan mensen en situaties en te doen wat je wilt of moet doen. Je houdt controle over je emoties, je toont kalmte en geduld en je kunt met onzekerheid omgaan.

# Overzicht Talenten

## Overzicht van alle talenten

We onderscheiden 20 talenten. We hebben op basis van je score van alle talenten in kaart gebracht hoe goed ze naar verwachting bij je passen. Hieronder zie je ze in aflopende volgorde; de bovenste zullen dus waarschijnlijk het best bij jouw persoonlijkheid aansluiten.

	<b>Ruimdenkend</b>	Staat open voor andere ideeën, is onbevooroordeeld
	<b>Vindingrijk</b>	Is vernieuwingsgericht en veerkrachtig
	<b>Inspirerend</b>	Stimuleert anderen, zorgt voor verandering
	<b>Leergierig</b>	Is nieuwsgierig en actiegericht
	<b>Geïnteresseerd</b>	Toont interesse in anderen, leeft zich in
	<b>Moedig</b>	Heeft durf en vertrouwt op eigen kunnen
	<b>Tolerant</b>	Is verdraagzaam en meegaand
	<b>Evenwichtig</b>	Is stressbestendig en in balans
	<b>Verbindend</b>	Is gericht op anderen en meevoelend
	<b>Betrokken</b>	Zet zich in voor een ander, is loyaal
	<b>Wilskrachtig</b>	Is een doorzetter en heeft impact
	<b>Gefocust</b>	Is geconcentreerd en aandachtig
	<b>Gedreven</b>	Is enthousiast en krachtig
	<b>Sympathiek</b>	Is levendig en prettig in de omgang
	<b>Koersvast</b>	Bepaalt richting en is volhardend
	<b>Energiek</b>	Is voortvarend en positief
	<b>Toegewijd</b>	Is gewetensvol en gedisciplineerd
	<b>Georganiseerd</b>	Zet lijnen uit en volgt ze, werkt precies
	<b>Relatiegericht</b>	Is soepel en behendig in het contact
	<b>Tactvol</b>	Is diplomatiek en attent



# Aanpak van TNO

In het [rapport van TNO](#) uit 2017 'Nieuwe Technologie en Werk' wordt duidelijk wat de concrete impact van technologieën op een aantal specifieke functies is en hoe die impact in kaart kan worden gebracht. Voor dit onderzoek hebben we een vergelijkbare onderzoeksmethodiek ingezet. Iedere stap in het onderzoeksproces verzamelt de noodzakelijke informatie om de volgende stap te kunnen zetten.

In de eerste fase is informatie verzameld over de verschillende functies. Verschillende regionale bedrijven hebben hun functieprofielen ingestuurd waarna deze zijn samengevoegd tot één regionaal profiel per functie.

In stap twee is deskresearch gedaan om een eerste beeld te krijgen bij de belangrijkste technologische ontwikkelingen in de sector.

Ten slotte hebben we met twee experts van FME, de afdeling 'Strategy & Policy' en een expert van de FNLI interviews uitgevoerd om de technologische ontwikkelingen alsmede het tijdsfad waarin deze relevant zullen worden uit te diepen.

Deze informatie leidde tot de volgende stap; het in kaart brengen van de impact op van de ontwikkelingen op taken en competenties. Per functieprofiel zijn er drie of vier medewerkers geïnterviewd om de opgestelde takenlijst te controleren en verbeteren. In de workshops namen per functie 10-18 leidinggevenden van verschillende bedrijven in de regio deel.

Gedurende deze hele onderzoeksopzet werd de huidige toekomstschets geformuleerd, iedere keer aangevuld met de nieuwe relevante informatie. Figuur 1 geeft de stappen weer die in dit onderzoek zijn doorlopen.



*Figuur 1. onderzoeksopzet*