

*Sterk door overleg*



# Keeping up competence

**LEERMOGELIJKHEDEN OP DE WERKPLEK**

**CHECKLIST VOOR COACHES**

Deel van de Toolkit Craftmanship 2000, met de steun van het Europees Programma LEONARDO  
DA VINCI

---



---

# Keeping Up Competence

Stichting Technologie Vlaanderen

Gert Verdonck,  
Brigitte Lauwers, Paul Berckmans en Elke Dezittere

November 1998  
Voorwoord

De geest van het merendeel der mensen wordt noodzakelijkerwijs gevormd door en met hun dagelijkse bezigheden. Een mens die zijn hele leven slijt met het verrichten van enkele eenvoudige handelingen heeft geen gelegenheid zijn geest te scherpen. Hij wordt in het algemeen zo dom en ontwetend als bij een menselijk wezen maar mogelijk is.

Adam Smith, 1776

Aan de hand van gevalstudies, gesprekken met personeels- en productieverantwoordelijken, interviews met werknemers en werknemersvertegenwoordigers werd door de Stichting Technologie Vlaanderen in 1995 een instrument ontwikkeld om de leermogelijkheden tijdens het werk te analyseren.

In het kader van het Leonardo project Toolkit Quality Craftmanship 2000 hebben wij een verkorte en modulaire versie gemaakt die zich richt naar KMO's en coaches. Wij beperken ons hier tot de toepassing op de werkplek en verwijzen voor de wetenschappelijke onderbouw naar de uitgebreide STV-checklist Keeping up Competence en het gelijknamig informatiedossier. Deze bestaan slechts in het Nederlands, maar u vindt in bijlage een Engelstalige samenvatting (bijlage 1)



## Inleiding

Een coach ondersteunt (o.a.) de ontwikkeling van de competenties van diegenen die gecoacht worden. Om dit te doen grijpt men vaak naar het klassieke instrument van opleiding. En terecht, een goede opleiding is de basis voor elke verdere competentieontwikkeling.

Maar als coach heeft u natuurlijk ook andere middelen ter beschikking zoals goede handboeken, duidelijke werkinstructies en procedures, werkoverleg en individuele begeleiding.

Toch lijkt het er soms op dat u in het ontwikkelen van competenties niet echt goed vooruit komt. Dat de samenstelling van het takenpakket van een functie hierin een belangrijke rol kan spelen is minder bekend. De taken die een werknemer moet uitvoeren bepalen in welke mate een werknemer kan bijleren tijdens het werk zelf.

Iemand die heel de dag hetzelfde doet volgens strikte procedures, problemen moet doorschuiven naar een chef, weinig contact heeft met collega's en slechts over zeer summere informatie beschikt heeft weinig leermogelijkheden op de werkplek.

Met deze checklist willen we de samenstelling van de functies en de werkomstandigheden op hun leermogelijkheden analyseren en suggesties formuleren voor verbeteringen waar mogelijk.

De checklist bestaat uit drie modules die elk een bepaald facet van de functie bekijken.

Met module 1 kan u nagaan of de samenstelling van de functie de vaktechnische kennis en vaardigheden voldoende ondersteunt.

Module 2 brengt de algemene vaardigheden in kaart. Kunnen algemene vaardigheden zoals vb. communicatie regelmatig geoefend worden?

En module 3 tenslotte bekijkt of er remmende factoren in de arbeidsomstandigheden zijn die weggevoerd kunnen worden?

Deze checklist is een middel om de manier waarop het werk wordt georganiseerd (de arbeidsorganisatie) te verbeteren en zo 'gewilde' leereffecten na te streven tijdens het werk.

Werkgevers, coaches, maar ook werknemers, stellen terecht de vraag: en wat valt daarmee te verdienen? Ervaring leert dat leergerichte werkposten van het 'win-win' type zijn. Werknemers én werkgevers kunnen er voordeel uit halen.

Voor de werkgever zijn werknemers die hun leermogelijkheden dagelijks gebruiken goud waard. Zulke werknemers zijn immers veel meer flexibel inzetbaar, zullen sneller nieuwe technologie of nieuwe productie aankunnen, zijn meestal meer gemotiveerd en willen doorgroeien, denken actief mee over efficiëntie en kwaliteit, .... Kortom, een leergerichte werknemer is er 'meerdere' waard. Wie zijn job beter kent, zal hem ook beter doen.

Voor de werknemer zitten er ook veel voordelen aan dagdagelijkse leermogelijkheden. Wie blijft in zijn vakgebied maakt ongetwijfeld betere kansen op bevordering. Hij of zij versterkt zo zijn of haar positie op wat men de interne arbeidsmarkt noemt. Maar niet alleen daar, ook op de externe arbeidsmarkt verbetert men zo zijn 'werkzekerheid'.

In de literatuur en in het wetenschappelijk onderzoek over kwalificaties en bedrijfsopleidingen vinden we uiteraard nog meer argumenten om te kiezen voor kwalificatie- of leergerichte werkposten. Alleen al de trends in het vakjargon van de manager wijzen op het toenemend belang dat gehecht wordt aan kwalificaties en aan 'leren': Human Resources Management, lerende organisaties, kwalificerende opleidingen, competenties, polyvalentie, multi inzetbaarheid, ...

Als coach van een groep medewerkers bent u goed geplaatst om deze checklist toe te passen omdat u in het coachen ervaart waar zich de knelpunten bevinden. Met deze checklist brengt u die knelpunten in kaart en op basis daarvan kan u met de betrokkenen een actieplan uitwerken.



# Deel I Voorbereidend werk

---

Voor u aan de toepassing van deze checklist begint moet u eerst wat voorbereidend werk verrichten. U moet een lijst maken met 40 taken die voor uw gebied het meest belangrijk zijn. Vervolgens moet u kiezen welke functies u zal analyseren. In principe kunnen met dit instrument alle functies beoordeeld worden op hun leermogelijkheden. Maar het spreekt voor zich dat u deze checklist vooral toepast waar u problemen vermoedt. Uiteraard moet de verbetering van de leermogelijkheden helpen bij de oplossing van het probleem.




Alvorens u met één of alle modules aan de slag gaat geven we u enkele tips over het gebruik van de checklist. Indien u de verschillende stappen systematisch volgt, komt u automatisch tot het gewenste effect.

In de marge ziet u soms een ikoon staan. Deze iconen verwijzen naar documenten die u moet invullen of teksten die u bijkomende informatie verstrekken.

---

## NOTATIE

---

-  Extra informatie in de bijlagen
  -  Werkfiche
  -  Hulpfiche
-

# Werkwijze

## Stap 1. Maak een lijst van de 40 meest belangrijke taken voor uw gebied



- Voor het opmaken van de lijst van productietaken kan u een beroep doen op de functieprofielen of op de functiebeschrijvingen.
- Indien geen secundaire bronnen voorhanden zijn, kan u de inventarisatie van de taken eventueel voorbereiden tijdens een werkoverleg.
- U kan ook altijd bijkomende informatie vragen aan de productieverantwoordelijke, werknemers, personeelsverantwoordelijke of opleidingsverantwoordelijke.
- Maak een opdeling naar voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken (zie bijlage 2 en 3).
- Schrijf deze 40 taken in kolom 2 op werkfiche 0, rekening houdend met bovenstaande opdeling.

## Stap 2. Kies de functies die u wil analyseren

- Het zal vooral gaan om functies waar men 'problemen' vermoedt, zoals bij uitholling van taken door technologische of organisatorische veranderingen. Maar de functies kunnen ook om andere redenen probleemfuncties zijn: demotivatie van de werknemers, ergonomische klachten (rugpijn, overbelasting, ...), moeilijkheden bij rekrutering, verhoogde veiligheidsrisico's, gebrekkige doorstroom, problemen bij opleidingen of functioneringsgesprekken, ...
- Verder kan het instrument ook belangrijke diensten bewijzen bij reorganisatie of uitbreiding van een afdeling, bij opleidingsprojecten, tijdens functioneringsgesprekken, ...
- Deze checklist is niet ontworpen voor een individueel gebruik, maar om voor een aantal gelijkaardige of aanverwante functies samen de leermogelijkheden te bekijken.
- Het is dan ook logisch dat de analyse niet op één functie apart wordt uitgevoerd, maar op een cluster van aanverwante functies binnen een bepaald productieproces of procesonderdeel. Het kan daarbij gaan om zeer gelijkaardige functies, vb. monteurs in een automobielassemblage, maar ook om complementaire of aanverwante functies, zoals vb. een team in de drukkerij bestaande uit: conducteur, eerste drukker, tweede drukker en afwikkelaar/hulpdrukker.
- Schrijf deze functies in kolom 1. Gebruik per functie een andere kleur en behoud deze kleuren doorheen het invullen.





### Stap 3. Bepaal welke module(s) u zal toepassen

U start best met de module waarvan u denkt dat het bedrijf daar het meest directe nut van heeft. Indien u alle modules gaat toepassen kan u best de volgorde van de checklist volgen.”

### Stap 4. Denk na waar u de informatie zal halen die u nodig heeft om de checklist in te vullen

U beschikt als coach over veel informatie, zodat u een groot deel van de checklist zelf kan invullen. Indien u toch bepaalde informatie mist kan u bijvoorbeeld eens gaan praten met de medewerkers die je coacht, met de chef van de productie,...

Maar u kan de checklist ook samen invullen met een aantal medewerkers. U zou bijvoorbeeld kunnen samenwerken met 1 werknemer van elke functie. Vooral voor de derde module, waar de remmende factoren in de arbeidsorganisatie geanalyseerd worden, kan het nuttig zijn om naar de mening van de werknemers te vragen.

### Stap 5. Maak kennis met de verschillende onderdelen

Neem rustig de tijd om het handboek te leren kennen (witte bladzijden) en maak u vóór de toepassing ook vertrouwd met de werkfiches (gele hoofding) en de hulpfiches (roze hoofding).



## Deel II Modules

---

U kan alle modules toepassen of opteren voor één enkele module. Dit is afhankelijk van de bruikbaarheid van de gegevens in het bedrijf. Wanneer u net een verandering van de bedrijfsorganisatie achter de rug heeft dan moet u die niet meteen weer in vraag gaan stellen via module één. Gebruik dan eerder module drie om knelpunten in de organisatie in kaart te brengen.

Wanneer u alle modules toepast volgt u best de volgorde van de checklist.



## Vaktechnische bekwaamheden

De vaktechnische bekwaamheden van de werknemer betreffen de bekwaamheden die typisch zijn voor het vak. Ze kunnen geoefend worden wanneer de functie vaktechnisch volledig is, wanneer men zelf de problemen mag oplossen en wanneer men zelf de werkmethode mag kiezen. We bevragen daarom drie aspecten van de technische waarde van de functie.

1. Vaktechnische volledigheid
2. Probleembehandeling
3. Autonomie in de werkmethode

# 1. Vaktechnische volledigheid

## 1.1. Wat?

Een vaktechnisch volledige functie is een functie die bestaat uit een voldoende aantal taken van het productieproces of procesonderdeel. Er moet een mooie spreiding van het takenpakket zijn over voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken. De werknemer moet voldoende betrokken zijn bij vaktechnisch essentiële taken. Dit zijn taken die duidelijk belangrijker zijn voor het productieproces of procesonderdeel dan andere.



## 1.2. Hoe inventariseren?

- Kruis in kolom 2 van werkfiche 0 de essentiële taken voor het vakgebied aan.
- Geef met behulp van lijntjes aan welke taken van de takenlijst behoren tot het takenpakket van de verschillende functies. Gebruik per functie een andere kleur. Een voorbeeld vindt u in bijlage 4.



## 1.3. Hoe analyseren?

De vaktechnische volledigheid van een functie wordt bepaald door 3 criteria:

- In eerste instantie gaat u na in hoeverre de werknemer bij de verschillende taken van het productieproces of procesonderdeel betrokken is. Het is belangrijk dat de werknemer voldoende betrokken is bij het ganse productieproces om zijn vakkennis en inzicht in het productieproces te kunnen behouden.
- In tweede instantie moet u ook letten op de spreiding van de taken van de functie over voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende activiteiten. Deze meer brede betrokkenheid stelt de werknemers in staat om het ganse productieproces beter te begrijpen.
- In derde instantie bekijkt u de betrokkenheid bij de vaktechnisch belangrijke of essentiële taken. Deze 'vaktechnisch belangrijke taken' heeft u op voorhand bepaald aan de hand van de bijdrage die elke taak levert aan het productieproces of procesonderdeel.

## 1.4. Hoe beoordelen?

(Invullen op werkfiche 1)

- Is de werknemer voldoende betrokken bij het ganse productieproces om zijn vakkennis en inzicht in het productieproces te kunnen behouden? Zijn er probleemfuncties?
- Is er een evenwichtige spreiding over voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken? Heeft de werknemer een goed overzicht over het ganse proces? Zijn er probleemfuncties?
- Is de werknemer betrokken bij de vaktechnisch belangrijke of essentiële taken? Zijn er probleemfuncties?



## 1.5 Hoe verbeteren?

### 1.5.1 Ideeën voor verbetering

Bij functies die niet vaktechnisch volledig zijn of waarvan de vaktechnische waarde beperkt is, kunnen verschillende alternatieven overwogen worden: de uitbreiding van het takenpakket, meer inbreng in het ganse gamma aan taken (en vooral in de essentiële taken),...

Maar indien dit niet mogelijk is kan een vorm van teamwerk overwogen worden (zie bijlage 9).



### 1.5.2 Eigen voorstel tot verbetering

Zijn er mogelijkheden om het takenpakket uit te breiden? Is er behoefte aan? Kan de horizontale of verticale rotatie verbeterd worden?

(Invullen op werkfiche 1)



## 2. Probleembehandeling

### 2.1. Wat?

De probleembehandeling laat zich kennen door de moeilijkheidsgraad van de taken, met name door de mate waarin men beroep moet doen op het denken. Probleembehandeling is belangrijk in functie van het oefenen van het denken en het uitbreiden van de vakkennis.

Er zijn 4 niveaus van probleembehandeling of moeilijkheidsgraad van taken: Identiek, Standaard, Varianten, Creatief.

- IDENTIEK: de taken zijn altijd hetzelfde.
- STANDAARD: de taken zijn wel verschillend, maar u kan slechts kiezen uit een aantal standaardtaken.
- VARIANTEN: de taken zijn nooit identiek of standaard, maar de verschillen zijn gewoon varianten op eenzelfde soort.
- CREATIEF: de taken zijn steeds nieuw, u kan niet altijd terug vallen op uw ervaring maar moet creatief naar nieuwe oplossingen zoeken.

### 2.2. Hoe inventariseren?

Geef in kolom 3 van werkfiche 0 voor de taken aan tot welke moeilijkheidsgraad ze behoren, gebruik hiervoor de eerste letter van bovenstaande kernwoorden.

(I = identiek, S = standaard, V = varianten en C = creatief)

Indien voor verschillende functies een verschillende moeilijkheidsgraad geldt, kan u best werken met kleuren.



### 2.3. Hoe analyseren?

Het streefdoel is een evenwichtige verdeling over de vier (moeilijkheids-) categorieën, maar een beperkter aandeel aan zeer moeilijke taken is normaal.

Daarnaast moet ook rekening gehouden worden met de afwisseling. Een te langdurige zeer lage of zeer hoge moeilijkheidsgraad heeft steeds nadelige gevolgen op het leren. Enerzijds leidt een aanhoudende eenvoud van taakinhoud tot demotivatie. Anderzijds kan men maar een beperkte tijd de zeer hoge moeilijkheidsgraad aan.

### 2.4. Hoe beoordelen?

(Invullen op werkfiche 2)

- Is de moeilijkheidsgraad van de taken evenwichtig gespreid over de categorieën identiek, standaard, varianten en creatief? Zijn er probleemfuncties?
- Is er een voldoende afwisseling tussen de taken met verschillende moeilijkheidsgraad? Zijn er probleemfuncties?



### 2.5. Hoe verbeteren?

#### 2.5.1 Ideeën voor verbetering

Streven naar een meer evenwichtige verdeling kan betekenen dat taken tussen werknemers onderling worden verwisseld. Voldoende afwisseling kan eventueel bereikt worden door een interne herschikking van de volgorden van de taken. Het aandeel moeilijke taken kan ook verhoogd worden door meer taken uit de procesvoorbereiding of uit de ondersteunende diensten in het takenpakket van de operatoren op de vloer te integreren.





### **2.5.2 Eigen voorstel tot verbetering**

Zijn er mogelijkheden om de verhouding of de afwisseling tussen moeilijke en makkelijke taken te verbeteren? Kunnen er taken uit de werkvoorbereiding of uit de ondersteunende diensten naar de werkvloer gebracht worden?

(Invullen op werkfiche 2)

## 3. Autonomie bij werkmethode

### 3.1. Wat ?

De werkmethode geeft aan op welke manier men de taak moet uitvoeren, met andere woorden, de middelen en de werkvolgorde.

Voor de graad van autonomie onderscheiden we 3 niveaus:

- RUIJ: medewerkers kunnen zelf de middelen en de volgorde waarin ze werken kiezen.
- BEPERKT: er is geen sprake van een grote keuze maar men kan wel kiezen uit een paar methoden.
- GEEN: er zijn bijna geen keuzemogelijkheden.

### 3.2. Hoe inventariseren?

Geef in kolom 4 van werkfiche 0 voor de taken aan welke graad van autonomie men heeft, gebruik hiervoor de eerste letter van de kernwoorden (R = ruim, B = beperkt, G = geen). Gebruik eventueel verschillende kleuren voor de verschillende functies.

### 3.3. Hoe analyseren?

Hoe groter de autonomie, hoe groter de leermogelijkheden.

Bij taken (vooral de essentiële) met een beperkte methodekeuze moet nagegaan worden in hoeverre zij het leren belemmeren. Om de toestand te verbeteren is het heel belangrijk om bij een beperkte autonomie te weten wat hiervan de oorzaak is. Zijn er weinig of geen alternatieven, of krijgt men niet de vrijheid om te kiezen?

### 3.4. Hoe beoordelen?

(Invullen op werkfiche 3)

- Bij welke taken worden de leermogelijkheden belemmerd door een gebrek aan autonomie in de werkmethode? Is autonomie voor de methode niet mogelijk of niet toegelaten? Zijn er probleemfuncties?
- Worden de leermogelijkheden belemmerd bij de essentiële taken? Zijn er probleemfuncties?

### 3.5. Hoe verbeteren?

#### 3.5.1 Ideeën voor verbetering

Voor knelpunttaken moet gezocht worden naar een verruiming van de methodekeuze. Voor taken waar geen keuzemogelijkheden voor bestaan kan de oplossing niet gevonden worden binnen de taak zelf. Indien mogelijk kan de functie worden aangevuld met andere taken waarbij wel meer keuzemogelijkheden zijn. Indien er wel verschillende methoden bestaan, maar men mag ze niet gebruiken, moet men de discussie voeren over het waarom. Hier kunnen de leermogelijkheden wel verbeterd worden, nl. indien het toch mogelijk zou blijken dat men meer vrijheid kan geven.





### **3.5.2 Eigen voorstel tot verbetering**

Kan de autonomie bij uitvoeren van de taken vergroot worden? Kunnen taken herschikt worden tussen functies. Kan de autonomie verhoogd worden door bijkomende taken toe te wijzen aan functies?

(Invullen op werkfiche 3)



## Algemene bekwaamheden

De algemene bekwaamheden die voor het leren van belang zijn, zijn de organisatorische vaardigheden, de sociaal-communicatieve vaardigheden en de basisvaardigheden. Deze vaardigheden moeten regelmatig gebruikt worden wil men ze behouden.

4. Organisatorische vaardigheden
5. Sociaal-communicatieve vaardigheden
6. Basisvaardigheden

## 4. Organisatorische vaardigheden

### 4.1. Wat?

Organisatorische vaardigheden worden geoefend wanneer de werknemer betrokken wordt bij de organisatie van zijn werk. Men kan het enerzijds aflezen uit de soorten formeel overleg waarin men betrokken wordt. Anderzijds moeten ook de informele contacten met de hiërarchie in rekening gebracht worden.

We onderscheiden 4 overlevormen:

- FUNCTIONEEL OVERLEG:(toevallig) overleg wanneer er zich problemen voordoen, als de nood zich stelt.
- WERKOVERLEG: overleg op regelmatige tijdstippen en rond bepaalde thema's.
- TAAKGROEPEN: overleg over de verdeling van de taken en de arbeid tussen de leden van een taakgroep.
- ANDERE: overleg zonder dat dit formeel is, of eerder onregelmatig overleg.



### 4.2. Hoe inventariseren?

Op werkfiche 4 worden de soorten overleg in kaart gebracht.

In het beoordelingsschema vult u in de 1<sup>ste</sup> kolom in welke functies betrokken zijn bij welk overleg. In de 2<sup>de</sup> kolom geeft u de thema's en frequenties aan. In de 3<sup>de</sup> kolom geeft u aan welke impact dat overleg heeft op de organisatie.

Indien u tijd heeft voor een grondige analyse gebruik dan hulpfiche 1. Deze fiches kunnen door de werknemers zelf worden ingevuld en bieden u informatie die u kan invullen op werkfiche 4.



### 4.3. Hoe analyseren?

Taakgroepen bieden de meeste mogelijkheden om een organisatorische inbreng te hebben, maar ook het werkoverleg is heel belangrijk. Functioneel overleg gaat om zeer concrete zaken en meestal moet men vooral kort op de bal spelen waardoor de aandacht voor structurele oplossingen meestal beperkt blijft.

Functioneel overleg zal dan ook zelden aanleiding geven tot concrete veranderingen in de organisatie van het werk.

### 4.4. Hoe beoordelen?

(Invullen op werkfiche 4)

- Nemen alle functies deel aan functioneel overleg? Hebben de werknemers zo ook impact op de organisatie van het werk? Zijn er probleemfuncties?
- Nemen alle functies deel aan werkoverleg? Hebben de werknemers zo ook impact op de organisatie van het werk? Zijn er probleemfuncties?
- Nemen alle functies deel aan andere vormen van overleg? Welke? Hebben de werknemers zo ook impact op de organisatie van het werk? Zijn er probleemfuncties?



#### 4.5. Hoe verbeteren?

##### **4.5.1. Ideeën voor verbetering**

Omwille van de duurzaamheid genieten formele overlegvormen de voorkeur. Men moet hier de mogelijkheden overwegen om werkoverleg, of eventueel taakgroepen, in te voeren. Maar daarnaast moet ook de impact bewaakt worden. Indien die beperkt is, moet men zoeken naar de oorzaken en mogelijkheden tot verbetering (betere communicatie, andere verdeling van verantwoordelijkheden,...).



##### **4.5.2. Eigen voorstel tot verbetering**

Worden alle werknemers betrokken bij verschillende soorten werkoverleg?  
Hebben ze een impact op de organisatie van het werk?

(Invullen op werkfiche 4)

## 5. Sociaal-communicatieve vaardigheden

### 5.1. Wat?

Leren is een sociaal gebeuren en de samenwerkingsverbanden zijn een wezenlijk element van de taakinhoud. Geen enkele taak staat op zich, samenwerking en overleg is steeds noodzakelijk. De sociale communicatie is daarom een belangrijke bron van wederzijdse ondersteuning bij het leerproces.

Sociaal-communicatieve vaardigheden zijn belangrijk in overlegsituaties, maar met deze checklist willen we vooral peilen naar de mogelijkheden van sociale contacten, los van een concrete werksituatie. We willen nagaan wanneer of hoe frequent deze contacten kunnen voorkomen.

Wat de mogelijkheden tot het oefenen van sociaal-communicatieve vaardigheden betreft onderscheiden we daarom volgende situaties:

- Er is permanente communicatie mogelijk.
- Er is geen permanente communicatie mogelijk, maar de werkpost kan ervoor verlaten worden zonder veel problemen.
- Er is geen communicatie mogelijk tijdens het werk, eventueel wel in de pauzes.

### 5.2. Hoe inventariseren?

Vul in het beoordelingsschema op werkfiche 5 voor alle functies (1<sup>ste</sup> kolom) de contactmogelijkheden (permanent – niet permanent – geen contactmogelijkheden) in (2<sup>de</sup> kolom). In de derde kolom kan u aangeven of de mogelijkheden tot sociaal-communicatieve vaardigheden voldoende, beperkt voldoende of onvoldoende zijn. Wat de mogelijkheden tot het oefenen van sociaal-communicatieve vaardigheden betreft kan u de volgende beoordeling als richtlijn gebruiken:

- **VOLDOENDE:** bijna altijd mogelijkheid tot permanente communicatie
- **BEPERKT VOLDOENDE:** meestal enkel door het verlaten van de werkplek en iemand die de taak overneemt.
- **ONVOLDOENDE:** communicatie is enkel mogelijk tijdens pauzes.



Indien u tijd heeft voor een grondige analyse gebruik dan hulpfiche 2. Deze fiches kunnen door de werknemers zelf worden ingevuld en bieden u informatie die u kan

Invullen op werkfiche 5



### 5.3. Hoe analyseren?

Om de situatie te analyseren is het nodig om de oorzaken op te sporen. De oorzaken kunnen liggen in de arbeidsomstandigheden (individuele werkplaatsen of gemeenschappelijke werkruimte), de productieorganisatie (al of niet sterke functioneel of aparte opstelling van de stappen in het productieproces) of de arbeidsorganisatie (gesplitste of geïntegreerde functies), ... De kennis van de oorzaken is heel belangrijk voor de suggesties voor verbetering.





- 5.4. Hoe beoordelen?  
(Invullen op werkfiche 5)
- Zijn de mogelijkheden tot sociale contacten voldoende, beperkt of onvoldoende? Zijn er probleemfuncties?
  - Wat zijn de oorzaken als de contacten beperkt of onvoldoende zijn? Zijn er probleemfuncties?

- 5.5. Hoe verbeteren?

**5.5.1 Ideeën voor verbetering**

De mogelijkheden om door de taakinhoud of -omstandigheden de kansen tot sociale communicatie te verbeteren zijn zeer sterk oorzaak- en situatiegebonden. Men kan best gebruik maken van suggesties van de werknemers.



**5.5.2 Eigen voorstel tot verbetering**

Indien er niet voldoende mogelijkheden tot sociale controle zijn, welke zijn de oorzaken? Hoe kan u de situatie verbeteren?

(Invullen op werkfiche 5)

## 6. Basisvaardigheden

### 6.1. Wat?

Met basisvaardigheden bedoelen we die vaardigheden die voor alle werknemers noodzakelijk zijn. Enerzijds om een minimale kans te maken op de arbeidsmarkt. Anderzijds om zich 'levenslang' bij te scholen.

Naast rekenen, lezen en schrijven, de klassieke basisvaardigheden, wordt ook gepeild naar informatietechnologie, taalvaardigheden en talenkennis.



### 6.2. Hoe inventariseren?

Geef in kolom 5 op werkfiche 0 aan voor welke taken welke basisvaardigheden nodig zijn.

(L = lezen, R = rekenen, S = schrijven, I = informatietechnologie, T = taalvaardigheid, TK = talenkennis)

### 6.3. Hoe analyseren?

Men moet voldoende tijd besteden aan de basisvaardigheden, anders gaat men te snel afleren. Maar ook de moeilijkheidsgraad moet hoog genoeg zijn. We kunnen onderscheid maken tussen elementaire kennis, gevorderd of gespecialiseerd.



### 6.4. Hoe beoordelen?

(Invullen op werkfiche 6)

- Lezen: is het niveau hoog genoeg en de tijdsbesteding voldoende om de vaardigheden te onderhouden? Zijn er probleemfuncties?
- Schrijven: is het niveau hoog genoeg en de tijdsbesteding voldoende om de vaardigheden te onderhouden? Zijn er probleemfuncties?
- Rekenen: is het niveau hoog genoeg en de tijdsbesteding voldoende om vaardigheden te onderhouden? Zijn er probleemfuncties?
- Informatietechnologie: is het niveau hoog genoeg en de tijdsbesteding voldoende om de vaardigheden te onderhouden? Zijn er probleemfuncties?
- Taalvaardigheid: is het niveau hoog genoeg en de tijdsbesteding voldoende om de vaardigheden te onderhouden? Zijn er probleemfuncties?
- Talenkennis: is het niveau hoog genoeg en de tijdsbesteding voldoende om de vaardigheden te onderhouden? Zijn er probleemfuncties?

### 6.5. Hoe verbeteren?

#### 6.5.1 Ideeën voor verbetering

Indien er in het productieproces of het procesdeel waartoe de functie behoort voldoende taken zitten die mogelijkheden bieden tot het oefenen van basisvaardigheden op een behoorlijk niveau, dan is een evenwichtige spreiding over de verschillende functies aangewezen. Indien dit niet het geval is, kan worden gezocht naar het toevoegen van resttaken die niet procesgebonden zijn (vb. het samenstellen van een tijdschrift, het uittesten van programma's, verbeteren van werkdocumenten, actief participeren aan een doorlichting, ...).



### **6.5.2 Eigen voorstel tot verbetering**

Ga voor elke functie na of men zijn basisvaardigheden voldoende kan oefenen.

Geef voor de functie waar zich problemen stellen verbeteringsvoorstellen aan.

(Invullen op werkfiche 6)



## Remmende factoren

In deze module bekijken we zes arbeidsomstandigheden die het leren tijdens het werk belemmeren: te hoge werkdruk, aanslepende problemen, teveel kortcyclisch werk, teveel passieve bewakingstaken, onvoldoende informatie, onvoldoende feedback van fouten. Het gaat hier om de belangrijkste factoren die dicht bij de arbeidsinhoud staan of er zelfs deel van uitmaken.

Een te hoge werkdruk en ‘aanslepende’ problemen werken vooral negatief in op het leren omwille van de stress die ze veroorzaken.

Wie uitsluitend kortcyclisch werk doet of louter en alleen machines moet bewaken heeft wat leren betreft een problematische functie. Wanneer u op zo’n functie de modules één en twee toepast dan zal de score zeer slecht zijn. Maar omdat kortcyclisch werk of bewakingswerk dikwijls maar een bepaald deel van de werktijd uitmaken hebben we deze twee punten toch in deze module opgenomen.

Beschikken over voldoende en bruikbare informatie en de juiste feedback krijgen zijn noodzakelijk om het inzicht in het eigen werk te verhogen en om te leren uit de fouten.

Als deze knelpunten in de arbeidsorganisatie van uw gebied voorkomen, kan u ze met behulp van deze module duidelijk in kaart brengen. Problemen met informatie of feedback bijvoorbeeld blijven vaak zeer lang zeer vaag, waardoor het meestal ook erg lang duurt voor men verbeteringsacties opzet.



Het beoordelen van een bepaald knelpunt is niet altijd even gemakkelijk. Soms geven we aanwijzingen voor het interpreteren van een aantal gegevens. Deze aanwijzingen zijn natuurlijk niet absoluut. Elke werksituatie is anders en verdient steeds opnieuw een eigen benadering. Om u toch wat meer informatie hierover te verstrekken hebben we een aantal voorbeelden van ingevulde werkfiches opgenomen in de bijlagen.

## 7. Hoge werkdruk

### 7.1. Wat?

De belangrijkste reden waarom een hoge werkdruk nefast is voor de leermogelijkheden is de stress-situatie die dan ontstaat. Er is geen ruimte meer om naar 'alternatieve' oplossingen of werkmethoden te zoeken. Door een te hoge werkbelasting of tijdsdruk schakelt men over op automatische piloot en handelt men de taken routinematig af.



### 7.2. Hoe inventariseren?

- Vul per functie op werkfiche 7 in welke taken met een ruime autonomie wat betreft het werktempo en de werkvolgorde kunnen uitgevoerd worden, welke taken eerder een beperkte autonomie toelaten en voor welke taken de werkvolgorde en het werktempo vastliggen.

**RUIM:** werknemers kunnen het tempo en de werkvolgorde zelf bepalen, er zijn bijna geen grenzen

**BEPERKT:** werknemers kunnen het tempo en de werkvolgorde slechts binnen bepaalde grenzen bepalen, bijvoorbeeld rekening houdend met hun eigen vermoeidheid.

**GEEN:** werknemers kunnen noch het tempo noch de werkvolgorde bepalen, ze zijn dwingend opgelegd.

- Maak per categorie (ruim - beperkt - geen) en voor elke functie het percentage van de totale werktijd.
- Onderstreep de vaktechnisch belangrijke taken.

### 7.3. Hoe analyseren?

De kernvraag is hier of het tempo en de volgorde, zeker voor de vaktechnisch belangrijke taken door de werknemers zelf kunnen worden bepaald. Met andere woorden: kan men bij de uitvoering van het werk de belasting en het tempo aanpassen aan de eigen behoefte.

Beschikt men over een ruime autonomie dan zijn er geen problemen wat de leermogelijkheden betreft.

Beperkte autonomie betekent dat de vrijheid van keuze maar kan binnen bepaalde normen (omdat men gebonden is aan levertermijn, aantal stuks, deadlines, ...).

Er is geen autonomie indien het tempo en de volgorde volledig vastliggen. Dit hoeft niet noodzakelijk een lopende band te zijn, maar kan ook te maken hebben met de hoeveelheid werk (de productienormen) die zodanig veel wordt dat er geen speling meer mogelijk is.



### 7.4. Hoe beoordelen?

(invullen op werkfiche 7)

Is de werkdruk leerbelemmerend? Dit is zeker zo wanneer er geen keuzeruimte is voor de essentiële taken en/of meer dan 50% van de werktijd bestaat uit taken waar men volgorde en/of tempo niet zelf mag kiezen.

### 7.5. Hoe verbeteren?

#### 7.5.1 Ideeën voor verbetering

Het is duidelijk dat wanneer vooral het tempo belemmerend werkt, men zal moeten streven naar een lager werkritme. Dit kan gebeuren door een aanpassing van de productienormen of een herschikking van de taken. Indien de oorzaak ligt in de keuzemogelijkheden van de werkvolgorde dan moet u nagaan of de volgorde al dan niet dwingend is. Werknemers wel laten beslissen over de werkvolgorde kan dit probleem oplossen.





### **7.5.2 Eigen voorstel tot verbetering**

Moeten de productienormen aangepast worden, het tempo of het werkritme, of kan het probleem worden opgelost door een herschikking van de taken.  
(invullen op werkfiche 7)

## 8. Aanslepende problemen

### 8.1. Wat?

Aanslepende problemen hebben eveneens een negatieve invloed op het leren omdat ook dan een stress-situatie ontstaat. Maar niet de problemen op zich zijn belangrijk, wel het feit dat ze blijven aanslepen. Met andere woorden, al die dingen waarvan u en uw medewerkers al wekenlang weten dat ze opgelost moeten worden en waarvoor maar geen oplossing komt.



### 8.2. Hoe inventariseren? (invullen op werkfiche 8)

Om de problemen systematisch in kaart te brengen hebben we een onderverdeling gemaakt in normen, grondstoffen, middelen en een restcategorie.

Let er wel op dat bepaalde problemen zoals feedback over fouten of de kwaliteit van informatie als afzonderlijke vragen worden behandeld.

- Geef eerst de categorie aan.

**NORMEN:** wat, hoe, hoeveel, ... kortom onduidelijke opdrachten

**GRONDSTOFFEN** waarmee in uw gebied wordt gewerkt zijn sterk afhankelijk van het soort bedrijf waarin u werkt. Het kunnen ruwe of half afgewerkte producten zijn, informatie (administratie), mensen (dienstverlening, ziekenhuis, ...). Er kunnen verschillende dingen mee fout gaan: te laat, te veel, te weinig, beschadigd, ....

**MIDDELEN:** machines, mensen, gereedschappen, ... die niet efficiënt zijn, te laat, te weinig, slecht presteren, enzovoort.

In de Restcategorie kan u die problemen opnemen die u in de vorige categorieën niet kwijt kan.

- Met hulpfiche 3 aanslepende problemen kan u ook uw medewerkers vragen een lijstje te maken van problemen waarmee zij worden geconfronteerd. Zo krijgt u een volledig overzicht van aanslepende problemen waarmee niet alleen u maar ook de medewerkers worden geconfronteerd.



### 8.3. Hoe analyseren?

Het is niet de bedoeling om hier punten te geven: 6 knelpunten maakt 4 op 10. Het resultaat is een overzicht van de knelpunten die blijven aanslepen.

### 8.4. Hoe beoordelen?

(invullen op werkfiche 8)

Aanslepende problemen die door verschillende mensen worden aangegeven wegen natuurlijk het zwaarst door op de leermogelijkheden. Deze problemen verdienen misschien voorrang bij het zoeken naar een oplossing. U kan ook eens naar gelijkaardige productiesituaties of diensten kijken om na te gaan of men daar met dezelfde problemen wordt geconfronteerd.



### 8.5. Hoe verbeteren?

#### 8.5.1 Ideeën voor verbetering

Het is belangrijk dat u deze knelpunten bespreekt met de hiërarchie. Maatregelen met betrekking tot de normen, het materiaal en de middelen overstijgen meestal het niveau van een bepaalde afdeling. Voor een oplossing moet u dan ook het geëigende overlegkanaal zoeken. In bijlage 5 vindt U hiervan voorbeelden.



#### 8.5.2 Eigen voorstel tot verbetering

Welke problemen moeten opgelost worden? Welk overleg moet hiervoor gebruikt worden?

(invullen op werkfiche 8)



## 9. Teveel kortcyclisch werk

### 9.1. Wat?

De cyclustijd is de tijd die een werknemer nodig heeft om één taak of handeling uit een reeks identieke taken of handelingen uit te voeren. Zo is de cyclustijd voor het maken van een knoopsgat 85 seconden en dit wordt honderden keren per dag herhaald. Of het dichtplakken van dozen, invoeren van gegevens, omslagen vullen, onderdelen monteren, enzovoort.



### 9.2. Hoe inventariseren?

U heeft reeds op werkfiche 7 per functie aangeduid welke taken ruime, beperkte of geen autonomie hebben wat betreft tempo en werkvolgorde. Neem deze taken over op werkfiche 9 maar dan in functie van hun cyclustijd (minder dan 90", tussen 90" en 15', meer dan 15')

Geef aan hoeveel % ze van de werktijd innemen.

### 9.3. Hoe analyseren?

Als criterium voor kortcyclisch werk wordt dikwijls anderhalve minuut gebruikt. In deze checklist gebruiken we een genuanceerder oordeel en onderscheiden we drie categorieën: minder dan 90", tussen 90" en 15', meer dan 15'. Taken die minder dan 90" in beslag nemen bieden onvoldoende leermogelijkheden en deze met een tijdsduur tussen 90" en 15' beperkt voldoende. Taken die langer duren dan 15' hebben een voldoende potentieel aan leermogelijkheden, maar u moet het toch geval per geval bekijken. Hierbij moet u dan vooral aandacht besteden aan de vaktechnisch belangrijke taken.



### 9.4. Hoe beoordelen?

(invullen op werkfiche 9)

Het percentage van kortcyclische taken in een functie is uitermate belangrijk voor het beoordelen van de leermogelijkheden. Indien de kortcyclische taken slechts 10% van de werktijd uitmaken is er geen probleem, iets wat niet gezegd kan worden als 80% kortcyclisch is. Van zodra meer dan 50% van de werktijd bestaat uit kortcyclische taken, zoekt men beter naar een andere werkverdeling.

### 9.5. Hoe verbeteren?

#### 9.5.1 Ideeën voor verbetering

Uiteraard moeten kortcyclische taken zoveel mogelijk vermeden worden, door automatisering of door andere werkmethoden. Daar waar geen alternatieven voorhanden zijn, kan gestreefd worden naar een zo evenwichtig mogelijke spreiding van de taken over de betrokken werknemers. Het is beter dat 5 werknemers elk 10% van hun werktijd kortcyclische taken uitvoeren, dan één werknemer 50%.



#### 9.5.2 Eigen voorstel tot verbetering

Kan het kortcyclische werk beter verdeeld worden over de verschillende functies? (invullen op werkfiche 9)

## 10. Teveel passieve bewakingstijden

### 10.1. Wat?

Bewakingstijd is de tijd wanneer werknemers enkel controles uitvoeren. Door de automatisering en informatisering nemen de bewakingstijden toe. Het is duidelijk dat men tijdens de bewaking van een proces weinig leert, of alvast veel minder dan wanneer men actief participeert aan de activiteit. Maar deze evolutie is ook nefast voor de kennis van het proces zelf omdat vaak de interventie bij storingen door anderen (collega's, chef, onderhoudsmensen, ...) gebeurt.

### 10.2. Hoe inventariseren?

Bewaken hoeft niet louter passief toekijken te zijn. Daarom maken we een onderscheid tussen: waarnemend bewaken, beoordelend bewaken en ingrijpen tijdens het bewaken. In de eerste vorm van bewaken volgt men enkel het proces op. Interventies gebeuren steeds door anderen. Beoordelend bewaken gaat al een stapje verder omdat de operators moeten anticiperen op problemen door anderen tijdig op te roepen. Ze grijpen wel niet zelf in. Ingrijpen tijdens het bewaken betekent letterlijk dat de operator zelf ingrijpt om problemen te voorkomen of op te lossen.



Vul op werkfiche 10 per functie de verschillende soorten bewakingstaken in, hun aandeel in de werktijd en duidt aan of het om vaktechnisch belangrijke taken gaat.

### 10.3. Hoe analyseren?

Bij passieve bewakingstijd laten de leermogelijkheden zich snel tellen: beperkt. Belangrijk is de positie van de vaktechnisch belangrijke taken. Wanneer enkel de secundaire taken controletaken zijn, is dit minder erg dan wanneer vooral de essentiële taken tot controle herleid worden. U moet dus de situatie vanuit drie perspectieven beoordelen: het aandeel van de bewakingsopdrachten binnen de werktijd (marginaal of zeer belangrijk), de aard van de bewakingstaken (passief, interpreterend of ingrijpend) en de positie van de vaktechnisch belangrijke taken.



### 10.4. Hoe beoordelen?

(invullen op werkfiche 10)

Als het waarnemend bewaken meer dan 50% van de tijd inneemt of wanneer dat hoofdzakelijk essentiële taken zijn, zoekt men best naar een andere verdeling van de taken.

### 10.5. Hoe verbeteren?

#### 10.5.1 Ideeën voor verbetering

Opnieuw willen we vooral kijken naar mogelijkheden om minder gunstige situaties te verbeteren. En we willen hierin zeer realistisch zijn. Eerder dan te pleiten voor een vermindering van de bewakingstaken, stellen wij voor om de momenten van ingrijpen toch aan de operator toe te vertrouwen en om de taken opnieuw te verdelen. Of, en dit vergt een zwaardere ingreep, kan men gaan zoeken naar mogelijkheden om het bewaken meer interactief te maken. Concreet betekent dit dat men zoekt naar interactieve besturingssystemen.



#### 10.5.2 Eigen voorstel tot verbetering

Zijn er mogelijkheden om het waarnemend en beoordelend bewaken om te zetten in ingrijpend bewaken? Ten minste voor de vaktechnisch belangrijke taken? Kan men stappen zetten naar een interactief besturingssysteem? Hierover vindt U meer informatie in bijlage 8.

(invullen op werkfiche 10)



## 11. Onvoldoende informatie

### 11.1. Wat?

Een gebrek aan informatie leidt niet enkel tot weinig efficiënt handelen, het geeft ook aanleiding tot ronduit verkeerd handelen én verkeerd leren handelen. Maar naast deze negatieve motieven om te streven naar goede en degelijke informatie, zijn er ook positieve argumenten aan te dragen. Hoe meer en hoe beter de informatie, hoe vlotter en meer efficiënt het leerproces zal verlopen.

De informatie waarover we het hier hebben omvat de schriftelijke werkinstructies (werkboek, werkbon, handleidingen, logboek, ...), de mondelinge instructies (bv. In verband met de kwaliteit, de werkvolgorde, ...), de arbeidsverdeling (ploegenindeling, week- en uurroosters, ...) en de algemene bedrijfsinformatie (managementdoelstellingen, resultaten, e.d. die men terugvindt in het tijdschrift van het bedrijf of op de borden in de kantines).



### 11.2. Hoe inventariseren?

Op werkfiche 11 geeft u aan welke informatie beschikbaar is.

Geef in de tweede kolom aan welke informatie niet beschikbaar is maar die u wel nodig acht voor de goede gang van zaken en het efficiënt uitvoeren van het werk. Beoordeel de beschikbare informatie

G = goed, alles is ok

MG = minder goed, er kan aan verbeterd worden

S = slecht, de kwaliteit van de informatie laat te wensen over

ZS = zeer slecht, de informatie is waardeloos



Omdat u wellicht anders aankijkt tegen de bestaande en misschien niet bestaande informatie dan uw medewerkers is het aangewezen dat zij hulpfiche 4 invullen.

### 11.3. Hoe analyseren?

Ook hier kunnen we geen absolute maatstaven aangeven, veel belangrijker is het om na te gaan waar de knelpunten zitten en wat eraan kan verbeterd worden. U moet niet alleen oog hebben voor de hoeveelheid van de informatie, maar ook nagaan hoe bruikbaar ze is. Gebruiksvriendelijke informatie is tijdig, duidelijk, volledig en betrouwbaar.



### 11.4. Hoe beoordelen?

(invullen op werkfiche 11)

- Is er een tekort aan informatie?
- Is er gebrekkige informatie?

### 11.5. Hoe verbeteren?

#### 11.5.1 Ideeën voor verbetering

U kan vertrekken van de informatie die ontbreekt en hoe deze in de activiteiten kan worden ingebracht. Daarna kan u de knelpunten verzamelen bij de reeds aanwezige informatie.

U kan eventuele verbeteringen niet in uw eentje doorvoeren. Alle betrokkenen, de informatiemakers en ontvangers moeten aangesproken worden. In bijlage 6 vindt U hiervan voorbeelden.



#### 11.5.2 Eigen voorstel tot verbetering

Zijn er mogelijkheden om de informatie over de werkinstructies, de arbeidsverdeling en het bedrijf te verbeteren?

Kan de kwaliteit van de informatie verbeterd worden? De duidelijkheid, de tijdigheid, de volledigheid en de betrouwbaarheid?

(invullen op werkfiche 11)



## 12. Onvoldoende feedback van fouten

### 12.1. Wat?

Feedback betekent informatie (terug)krijgen over de directe resultaten van het werk, zowel wat betreft de hoeveelheid als de kwaliteit ervan. Deze informatie is belangrijk om te weten hoe men presteert, maar in deze context vooral belangrijk met het oog op 'leren van gemaakte fouten'.



### 12.2. Hoe inventariseren?

Geef op werkfiche 12 aan welk vorm van feedback gegeven wordt.

Beoordeel de feedback

U bent meestal diegene die feedback geeft aan uw medewerkers. Via hulpfiche 5 kan u nagaan hoe uw medewerkers de feedback ervaren. Dit maakt het beeld vollediger.



### 12.3. Hoe analyseren?

Voor de analyse kan u gebruik maken van de vragen die ook aan de informatie gesteld werden. Is er feedback of niet? Is de feedback duidelijk? Is hij tijdig, volledig en betrouwbaar?

### 12.4. Hoe beoordelen?

(invullen op werkfiche12)

- Is er een tekort aan feedback?
- Is er een gebrekkige feedback?



### 12.5. Hoe verbeteren?

#### 12.5.1 Ideeën voor verbetering

De manier van feedback geven is erg verschillend van bedrijf tot bedrijf. In het ene bedrijf worden felicitaties van klanten aan het prikbord gehangen, maar heeft men het raden naar feedback over kwaliteit of verlies van materiaal. In het andere bedrijf is het systeem van feedback van fouten zeer uitgebouwd en worden alle problemen nauwkeurig gemeten.

Maar ook hier kan u niet zonder de betrokken actoren en de communicatiekanalen in het bedrijf: wie zorgt voor welke feedback en welke afspraken moeten daarover gemaakt worden. In bijlage 7 vindt U hiervan voorbeelden.



#### 12.5.2 Eigen voorstel tot verbetering

Hoe kan de feedback worden uitgebreid? Duidelijker, tijdig, vollediger en betrouwbaarder.

(invullen op werkfiche 12)



## Deel III Actieplan

---



U heeft nu alle knelpunten (van één module of alle drie) in kaart gebracht. Om aan die knelpunten ook iets te doen kan u dit voorstel van actieplan gebruiken. U kan hiervoor de werkfiches 13, 14 en 15 gebruiken.



In bijlage 9 vindt u allerlei tips om het actieplan verder uit te bouwen.

Belangrijk is dat u op voorhand bepaald met wie u dit actieplan gaat bespreken. Met de medewerkers het actieplan bespreken zal er voor zorgen dat de verbeteringen die zullen worden doorgevoerd een breder draagvlak hebben. Met de hiërarchie het actieplan bespreken betekent dat de verbeteringsvoorstellen sneller zullen gerealiseerd worden.





## Samenvatting van het actieplan en bepalen van prioriteiten

Geef kort aan welke acties ondernomen kunnen worden en nummer naar belangrijkheid. Gebruik hiervoor de informatie van bijlage 5.



### 1. Vaktechnische volledigheid

(Invullen op werkfiche 13)

- ✓ Vaktechnische volledigheid:
- ✓ Probleembehandeling:
- ✓ Autonomie in de werkmethode:



### 2. Algemene bekwaamheden

(Invullen op werkfiche 14)

- ✓ Organisatorische inbreng:
- ✓ Sociaal-communicatieve mogelijkheden:
- ✓ Basisvaardigheden:



### 3. Remmende factoren

(Invullen op werkfiche 15)

- ✓ Hoge werkdruk:
- ✓ Aanslepende problemen:
- ✓ Teveel kortcyclisch werk:
- ✓ Passieve bewakingstijden:
- ✓ Onvoldoende informatie:
- ✓ Onvoldoende feedback van fouten:



