

# Loopbaanwerkboek

“Elke positieve verandering – iedere sprong naar een hoger energieniveau en bewustwording – verloopt via een overgangsritueel. Telkens als we de ladder van de persoonlijke ontwikkeling bestijgen gaat het gepaard met een periode van ongemak, zelfs irritatie. Ik heb hier nog nooit een uitzondering op gekend.”

(Dan Millman)



# Voorwoord

Vroeger koos je één job voor het leven. Nu ligt het anders: je moet flexibel en mobiel zijn. Er komen nieuwe jobs bij, bestaande functies worden anders ingevuld, taken worden complexer of veranderen vaker. De druk om steeds nieuwe competenties te verwerven is dan ook groot.

Er wordt van jou verwacht dat je zelf het initiatief neemt tot leren en zelf de verantwoordelijkheid opneemt voor jouw professionele activiteiten en de loopbaan die je ontwikkelt. Zelfsturing is het leidende principe bij loopbaanontwikkeling. Jij bent zelf het best geplaatst om richting te geven aan jouw loopbaan.

Gezien jij manager bent van jouw eigen loopbaan streven wij ernaar jouw zelfsturend vermogen te vergroten. Loopbaanzelfsturing is enerzijds reflectie over de keuzemogelijkheden (zicht krijgen op je eigen kwaliteiten en de mogelijkheden inzake werk) en anderzijds de wil, het engagement en het doorzettingsvermogen hebben om in interactie de eigen loopbaanplannen waar te maken.

Dit loopbaanwerkboek is bedoeld voor iedereen die werk wil maken van zijn loopbaan en op zoek is naar geschikte instrumenten om hierbij te helpen. Dit werkboek biedt je de nodige inzichten, handvaten, concrete oefeningen en reflectiepunten op weg naar je bestemming. In dit boek laten we je nadenken over wat je sterke punten zijn, wat je werkelijk wil en hoe je dit kan bereiken. Zo zal je een actieplan opstellen waardoor je de moed krijgt de sprong te wagen en je droom te laten uitkomen.

## Doelstellingen van het werkboek zijn:

- houvast geven door kapstokken aan te reiken;
- spiegels voorhouden;
- gelegenheid geven tot toetsing van het zelfbeeld aan de perceptie van derden;
- aandacht hebben voor het trotseren van obstakels;
- de weg wijzen naar verdere stappen;
- de rol spelen van 'geweten' bij het al dan niet opvolgen van afgesproken actiepunten.

Dit loopbaanwerkboek staat op zichzelf. Wij hopen dan ook dat het een belangrijke ondersteuning wordt in jouw persoonlijke zoektocht. Uiteraard biedt persoonlijke coaching of loopbaanbegeleiding een extra meerwaarde en kan je met dit werkboek steeds in dialoog gaan met anderen.

# Inhoudstabel

## Inleidend hoofdstuk

### Architect van je eigen toekomst

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | Ik en de Vlaamse overheid: een gedeeld engagement | 8  |
| 2. | Onze uitgangspunten bij loopbaanontwikkeling      | 8  |
| 3. | Leeswijzer werkboek                               | 10 |

## Hoofdstuk 1

### Wat is mijn vraag?

- |      |                                     |    |
|------|-------------------------------------|----|
| 1.1. | Aanleiding tot loopbaanontwikkeling | 14 |
| 1.2. | Wat is mijn leervraag?              | 17 |

## Hoofdstuk 2

### Wat kan ik? Wat doe ik graag?

- |        |                              |    |
|--------|------------------------------|----|
| 2.1.   | Mijn talenten en kwaliteiten | 22 |
| 2.2.   | Mijn competenties            | 27 |
| 2.2.1. | Mijn technische competenties | 27 |
| 2.2.2. | Mijn gedragscompetenties     | 30 |

## Hoofdstuk 3

### Wat wil ik? Wat vind ik belangrijk?

- |      |                      |    |
|------|----------------------|----|
| 3.1. | Kijken naar mezelf   | 40 |
| 3.2. | Kijken naar functies | 50 |

## Hoofdstuk 4

### Wie ben ik? Wat zijn mijn voorkeuren?

- 4.1. Mijn voorkeuren 60
- 4.2. Mijn persoonlijke voorkeuren en mijn werkvoorkeuren 68

## Hoofdstuk 5

### Wat plan ik? Welke richting kies ik?

- 5.1. Mijn missie 76
- 5.2. Realiteitstoets 78
- 5.3. Mogelijke belemmeringen 79
- 5.4. Wat ik echt wil! 80
- 5.5. Afspraken met mezelf (als eerste stap naar doelstellingen) 82
- 5.6. Mijn concrete doelen / acties 83

## Hoofdstuk 6

### Welke acties onderneem ik? Wie betrek ik?

- 6.1. Start met de realisatie van je acties 88
- 6.2. Zoek actief steun 90
- 6.3. Verhoog je energieniveau 92
- 6.4. Bouw regelmaat in en herhaal je kleine stappen 93
- 6.5. Durf je keuzes te herformuleren 94
- 6.6. Beloon jezelf 96

**Tot slot** 99

**Bibliografie** 101

- Bijlage 1: Ijsbergbladwijzer (met tips) 103
- Bijlage 2: Overzicht functiefamilies 105
- Bijlage 3: Sjabloon actieplan 111



# **Inleidend hoofdstuk**

## **Architect van je eigen toekomst**

**“De beste manier om je toekomst te voorspellen is haar zelf te creëren.”**

(Stephen R. Covey)

**“Vraag aan een atleet, een concertpianist of een succesvol acteur of ze aangekomen zijn op een punt waar ze niet meer dienen te oefenen. Zij zullen je antwoorden dat hoe professioneler je wordt, hoe meer je groeit, hoe meer je jezelf dient te ontwikkelen en te oefenen.”**

(Eric Butterworth)

# 1. Ik en de Vlaamse overheid: een gedeeld engagement

Als organisatie wil de Vlaamse overheid streven naar 'de juiste mens op de juiste plaats op het juiste moment'. Gezien functies en omgevingen niet langer stabiel zijn, maar voortdurend aan verandering onderhevig zijn, is dit een grote uitdaging. Het vraagt een duidelijk engagement van al de partijen om de noden van de werknemer af te stemmen op de noden van de organisatie.

In de praktijk betekent dit dat **individuen** hun werk moeten kunnen aanpassen aan de doelstellingen van de organisatie waarin ze werken, maar ook dat ze zich blijvend moeten kunnen aanpassen aan de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

De Vlaamse **overheid** van haar kant dient gelegenheid te bieden tot een optimale ontwikkeling van de individuele medewerker, zowel in het belang van hem of haar als in het belang van de organisatie. Tevens wil de Vlaamse overheid een loopbaan lang investeren in inzetbaarheid van haar werknemers, en individuen motiveren hun competenties de hele loopbaan maximaal in te zetten, te valoriseren en verder te ontwikkelen. Bij deze ontwikkeling gaat het niet alleen om inhoudelijke vaardigheden, kennis en expertise, maar ook en vooral om loopbaanvaardigheden: de mate waarin individuen in staat zijn richting en doel te geven aan hun loopbaan, inzicht hebben in zichzelf en in (de alternatieven op) de arbeidsmarkt, en succesvol gebruik kunnen maken van hun sociaal netwerk. Het gaat hier dus om competenties die toelaten meer succesvol in te spelen op veranderingen in de loopbaan.

## 2. Onze uitgangspunten bij loopbaanontwikkeling

Als we gaan werken aan loopbaancompetenties hebben we aandacht voor jou als persoon. Dat wil zeggen dat we aandacht hebben voor je gedrag, maar we gaan verder. We gaan het ook hebben over je niet zichtbare eigenschappen, met name je kennis, vaardigheden, overtuigingen, waarden, je mentaliteit en je zelfbeeld. Deze hebben allemaal een grote invloed op je gedrag.

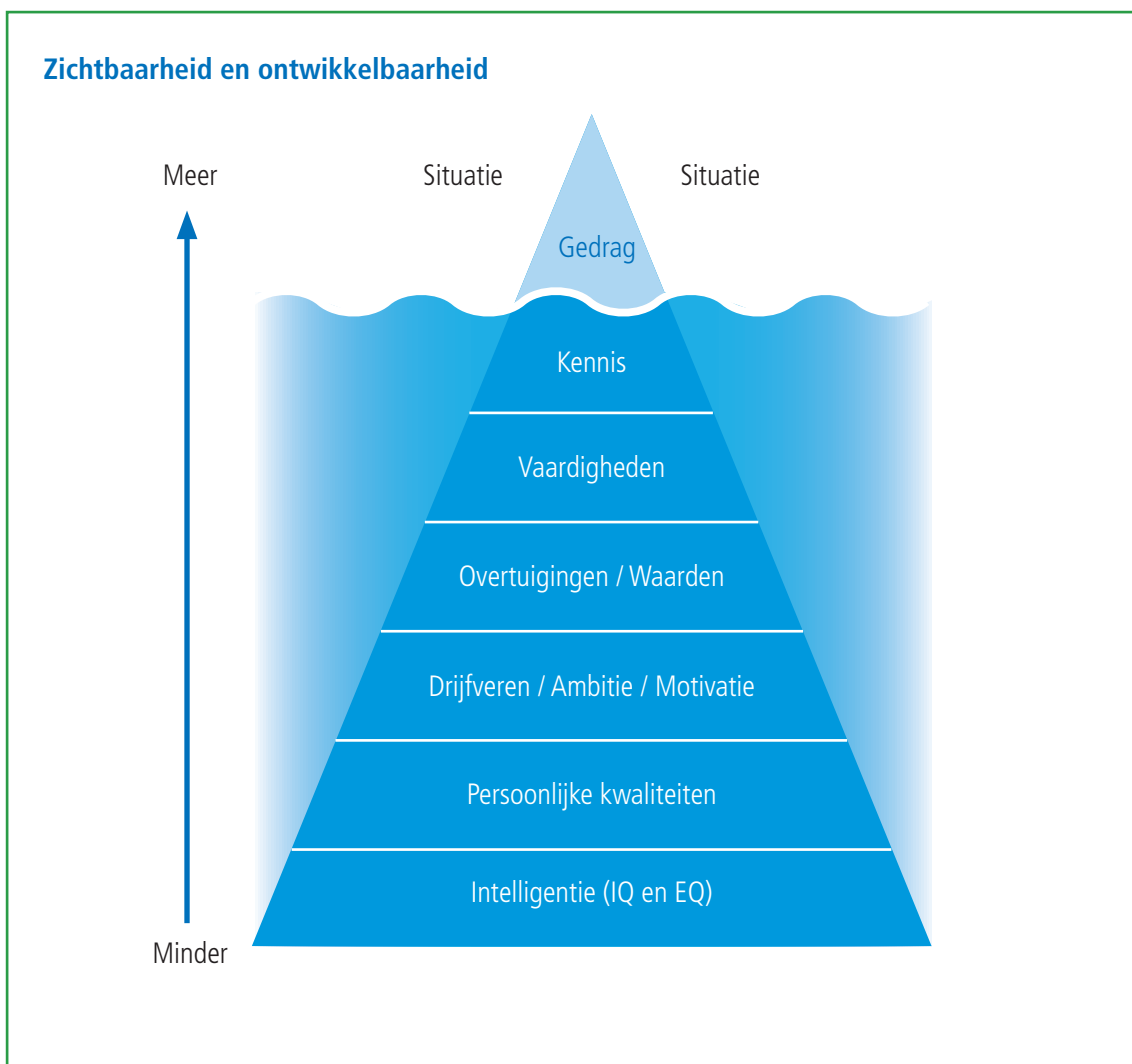
Dit proces kan je vergelijken met het beeld van een ijsberg. Vaak is alleen het 'topje van de ijsberg' voor je omgeving **zichtbaar**, namelijk je gedrag. Gedrag is meestal goed waarneembaar omdat het in het handelen direct tot uitdrukking komt, het zit dus boven de waterlijn. Hier ben je je waarschijnlijk wel van **bewust**. Je gedrag wordt echter ook bepaald door het niet-zichtbare gedeelte, namelijk door kennis, vaardigheden, overtuigingen, waarden, drijfveren, ambitie, motivatie, persoonlijke kwaliteiten en intelligentie (IQ en EQ) die **niet zichtbaar** zijn, onuitgesproken en vaak onbewust 'onder de waterlijn' zitten.



### Een voorbeeld:

Een leidinggevende bespreekt met zijn medewerker het onderwerp 'initiatief nemen in de relaties met anderen'. De medewerker laat hier maar weinig van zien. In het gesprek komt naar voren dat de medewerker denkt dat initiatief nemen door anderen ervaren zal worden als autoritair en arrogant, wat hen kan afschrikken. Dit is **een onzichtbare overtuiging**, die belemmerend werkt op het zichtbare gedrag. De vraagstelling voor de medewerker wordt nu: 'Hoe kan ik meer vanzelfsprekend het initiatief nemen zonder autoritair en arrogant over te komen?'

In de ontwikkeling van je loopbaan is het belangrijk ook aandacht te besteden aan wat er zich onder de waterlijn bevindt, gezien de onzichtbare persoonskenmerken in belangrijke mate de verdere ontwikkeling van je competenties bepalen.



Bron: Ton Van Dongen, Schouten & Nelissen (competentiemanagement)

Via het doorlopen van het werkboek krijg je een zicht op je eigen ijsberg. We geven je tips hoe je met dit alles aan de slag kan en we zetten je aan tot actie.

In het werkboek vind je achteraan een ijsbergbladwijzer. Deze kan je na elk hoofdstuk verder aanvullen.

## 3. Leeswijzer werkboek

Ieder hoofdstuk in dit werkboek stelt jou een vraag. Door het zoeken naar een antwoord op deze vragen krijg je een duidelijker zicht op je persoonskenmerken, je focus, je wil en je bewegingsruimte. Met andere woorden door actief aan de slag te gaan met deze vragen ontwikkel je jouw loopbaancompetenties.

- Wat is mijn vraag?
- Wat kan ik? Wat doe ik graag?
- Wat wil ik? Wat vind ik belangrijk?
- Wie ben ik? Wat zijn mijn voorkeuren?
- Wat plan ik? Welke richting kies ik?
- Welke acties onderneem ik? Wie betrek ik?

Je hoeft het werkboek niet chronologisch te doorlopen. Je kan starten met de vraag die jou het meest aanspreekt. Je kan het werkboek ook doornemen op verschillende tijdstippen in je loopbaan. Je krijgt dan nieuwe en/of bijkomende inzichten.

In elk hoofdstuk wordt gewerkt met een stramien waarbij je niet enkel wordt aangespoord tot zelfreflectie om je **zelfinzicht** te verhogen. Het werkboek zorgt er eveneens voor dat je concrete stappen zet in de richting van jouw bestemming, dat je concrete acties onderneemt, dat je contacten legt en in **dialogoog** treedt met anderen over je loopbaan.

Hierbij zal je merken dat wanneer je echt iets wil en in beweging wil komen, je onvermijdelijk oude zekerheden moet **loslaten** en onzekere oorden betreden. Het betekent je veilige omgeving een stukje openbreken en openstaan voor het onbekende. Bewaak hierbij steeds jouw **energiebalans**, want werken aan je loopbaan vergt een serieuze investering van tijd en energie.

Doorheen dit werkboek werken we toe naar een concreet **actieplan**, als hefboom voor jouw verdere ontwikkeling. Hiervoor zullen we je telkens uitnodigen om in elk van de onderdelen je analyse te vertalen in concrete acties. Een aantal van deze acties zul je tijdens het doorlopen van het werkboek al realiseren. Andere acties zijn misschien zinvoller om in overleg te doen of zal je pas kunnen ondernemen op het einde van het proces.

**In elk hoofdstuk vind je volgende aspecten terug:**



Persoonlijke reflectie op basis van citaten.



Achtergrondinformatie over het betreffende thema.



Achtergrondinformatie met linken naar bijhorende websites.



Concrete oefeningen, opdrachten en vragen die je helpen om je zelfinzicht te verhogen.



Uitnodigingen en richtinggevende vragen om in dialoog te treden met anderen.



Handige tips en / of concrete handvaten.



Een moment van synthese. Je beschrijft de eigen weg die je aflegt, wat de oefeningen met je doen en welke conclusies je trekt, zowel naar inzicht als naar actie.



Na de verschillende reflectieoefeningen en opdrachten heb je ongetwijfeld meer zicht op jouw ijsberg, zoals die hierboven staat omschreven. Daarom vragen we je telkens ook de ijsbergbladwijzer aan te vullen, die een hulp zal zijn in het werken aan jouw loopbaancompetenties.



Bij de verschillende stappen in jouw loopbaanontwikkeling kan je voor meer informatie en met al je vragen terecht bij je P&O- of vormingsverantwoordelijke. De lijst vind je op het vormingsweb <http://www2.vlaanderen.be/personneelsopleiding/vormingsweb.htm>

**Mail: [loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be](mailto:loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be)**



# Hoofdstuk 1

## Wat is mijn vraag?

**“Men kan beter enkele vragen stellen dan alle antwoorden te weten.”**

(James Thurber)

**“Sommige vragen zijn zo goed dat het jammer zou zijn ze met een antwoord te verknoeien.”**

(Harry Mulisch)

**“De grootste vraagtekens komen niet achter onze vragen maar achter onze zekerheden.”**

(Kadé Bruin)

**“Men kan beter enkele vragen stellen dan alle antwoorden te weten.”**

(James Thurber)

**“Sommige vragen zijn zo goed dat het jammer zou zijn ze met een antwoord te verknoeien.”**

(Harry Mulisch)

**“De grootste vraagtekens komen niet achter onze vragen maar achter onze zekerheden.”**

(Kadé Bruin)



Wat betekenen deze uitspraken voor jou?

Zijn er zekerheden die je in vraag kan stellen?

Wat kan je helpen om te ontdekken wat je vragen zijn?

## Wat is mijn vraag?

In deze stap willen we jou stil laten staan bij de redenen waarom je dit boek ter hand neemt. Deze redenen gaan we dan vertalen naar jouw concrete vragen, om zo te komen tot jouw centrale leervraag.

### 1.1. Aanleiding tot loopbaanontwikkeling



Beschrijf de aanleiding om dit werkboek te doorlopen zo uitgebreid mogelijk. Markeer vervolgens de meest belangrijke woorden.



Probeer je aanleiding onder te brengen bij één van de termen in onderstaand schema. Kruis deze term aan. Bijvoorbeeld: heeft de aanleiding te maken met je loopbaaninzicht, wat is dan concreet van toepassing? Meerdere keuzes zijn mogelijk.

Huidige of andere werksituatie		Loopbaaninzicht en activiteiten		Afstemming met andere levensgebieden	
Organisatie van werk	<input type="checkbox"/>	Zicht op eigen motivatie, waarden	<input type="checkbox"/>	Gezondheid, energie	<input type="checkbox"/>
Vaardigheden	<input type="checkbox"/>	Zicht op eigen capaciteiten	<input type="checkbox"/>	Leren	<input type="checkbox"/>
Samenwerking	<input type="checkbox"/>	Zicht op eigen interesses	<input type="checkbox"/>	Tijdsbesteding	<input type="checkbox"/>
Flexibiliteit	<input type="checkbox"/>	Zicht op gewenste veranderingen	<input type="checkbox"/>	Verantwoordelijkheden	<input type="checkbox"/>
Leidinggeven	<input type="checkbox"/>	Eigen loopbaan plannen: activiteiten om doel te bereiken; mensen die hiervoor nodig zijn; leren werkervaringen die hiervoor nodig zijn	<input type="checkbox"/>	Relaties	<input type="checkbox"/>
Uitdaging	<input type="checkbox"/>	Ervaringen gebruiken voor loopbaanontwikkeling	<input type="checkbox"/>	Financiën	<input type="checkbox"/>
Autonomie	<input type="checkbox"/>	Loopbaanmobiliteit	<input type="checkbox"/>	Scholing	<input type="checkbox"/>
Ontplooiing	<input type="checkbox"/>	Zicht op de huidige arbeidsmarkt	<input type="checkbox"/>	Vrije tijd	<input type="checkbox"/>



Huidige of andere werksituatie		Loopbaaninzicht en activiteiten		Afstemming met andere levensgebieden	
Waarden en normen		Zicht op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt		Ondersteuning van mensen uit je privéleven	
Aard van werkzaamheden		Zicht op werk dat bij me past en hoe dit te onderzoeken			
Organisatiestructuur		Zicht op ontwikkelingen in mijn vakgebied			
Organisatiecultuur		Zicht op mogelijkheden buiten mijn werkveld			
Inhoud van werk		Werk of organisatie onderzoeken en beoordelen			
Materiële of immateriële middelen		Netwerk opbouwen en onderhouden			
Machtsverhoudingen		Solliciteren			
Verandering werkzaamheden					
Perspectieven					



Schrijf bij elk woord dat je hebt aangekruist een aantal steekwoorden op. Beschrijf de personen die van invloed zijn / erbij betrokken zijn en gebeurtenissen die ermee te maken hebben.

Aanleiding	Steekwoorden	Personen	Gebeurtenissen





Aanleiding	Steekwoorden	Personen	Gebeurtenissen

## 1.2. Wat is mijn leervraag?

De aanleiding om dit werkboek te doorlopen heb je hierboven beschreven. Tracht nu je vragen te formuleren.



Formuleer de vraag die je wil beantwoorden via dit werkboek. Doe dit zo uitgebreid mogelijk.



Beantwoord vervolgens de volgende vragen. Hoelang spelen deze vragen al? Wat heb je reeds gedaan om de vraag beantwoord te krijgen? Wat waren de resultaten hiervan?



Belangrijk in het leerproces is dat je je **leervraag** helder formuleert. Werken met een leervraag is een bijzondere vorm van vragen stellen. Je verschaft jezelf een vraag over het onderwerp waarvan je in je hart voelt dat je er nu in je loopbaan aan toe bent. Die vraag zet je vervolgens uit in de tijd.

Het is niet gemakkelijk om jezelf een goede leervraag te stellen. De vraag die het snelst bij ons opkomt bij het onderzoeken van onze eigen belemmeringen is de 'waarom'-vraag. Dit is een vraag die zelden bevredigende antwoorden geeft. Je zoekt de antwoorden vaak in je verleden en als je ze nader bekijkt zijn het altijd interpretaties. Het alternatief ligt in het formuleren van 'wat'-vragen, bv. 'wat kan mij helpen om te komen waar ik wil geraken' of 'wat heb ik er voor over om ...' of 'wat kan ik als oplossingen formuleren voor ...' 'Wat'-vragen richten je blik naar de toekomst en nodigen je uit om in de actie te stappen.

#### **Een leervraag is een specifieke 'wat'-vraag. Een echte leervraag:**

- komt uit het stil luisteren naar ons hart en niet uit een of ander concept ;
- gaat over ja (daar wil ik instappen), schrap dus het woordje 'niet' uit de formulering;
- is enkelvoudig en heeft dus niet een 'oorzaak-gevolg'-redenering (dus niet: wat zal ik doen om ...);
- is gespeend van ieder spoor van oordeel, zelfverwijt, normativiteit;
- heeft dus niet het karakter van een 'hoe'- of 'waarom'-vraag, die zijn eigenlijk allebei gericht op controle;
- kan als begin hebben: 'ik wil leren ...', en dan toch eindigen met een vraagteken.

Eigenlijk is een echte leervraag een mix van aantrekkelijkheid en een zekere vrees. Je mist iets in je leven en je wil dat graag aanleren. Maar er gaat ook iets veranderen. Je komt er anders uit dan je erin gaat. Een leervraag maakt ons bewuster, we 'kijken' anders en hebben een reden om onze aandacht in een andere richting te laten gaan. Het enige wat je na verloop van tijd moet doen is vragen: wat is het dat ik wel geleerd heb?

#### Voorbeelden van leervragen zijn:

- Ik wil leren wat mijn bijdrage is aan het probleem dat mij aangaat?
- Ik wil leren op welk kruispunt ik mij bevind op dit moment op mijn werk?
- Ik wil leren wat ik tot stand wil brengen?



Welke inzichten heb je opgedaan? Wat is jouw centrale leervraag?



Bij de verschillende stappen in jouw loopbaanontwikkeling kan je voor meer informatie en met al je vragen terecht bij je P&O- of vormingsverantwoordelijke. De lijst vind je op het vormingsweb <http://www2.vlaanderen.be/personneelsopleiding/vormingsweb.htm>

**Mail: [loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be](mailto:loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be)**



## Hoofdstuk 2

# Wat kan ik? Wat doe ik graag?

“De ware ontdekkingsreis is geen speurtocht naar nieuwe landschappen, maar het waarnemen met nieuwe ogen.”

(Marcel Proust)

“Nederigheid betekent een juiste inschatting te kunnen maken van onszelf.”

(Harry Truman)

“Alle dingen zijn moeilijk voordat ze gemakkelijk worden.”

(Horatius)

**“De ware ontdekkingsreis is geen speurtocht naar nieuwe landschappen, maar het waarnemen met nieuwe ogen.”**

(Marcel Proust)

**“Nederigheid betekent een juiste inschatting te kunnen maken van onszelf.”**

(Harry Truman)

**“Alle dingen zijn moeilijk voordat ze gemakkelijk worden.”**

(Horatius)



Wat betekenen deze uitspraken voor jou? Hoe interpreteer je dit?

Wat betekent zelfreflectie voor jou?

Wat betekent het voor jou praten over wat je doet ... of niet doet, ziet ... of niet ziet?

Wat zijn omstandigheden die tot zelfreflectie leiden?

Wat kan jij leren uit zelfreflectie?

## Wat kan ik? Wat doe ik graag?

In de volgende stap willen we in kaart brengen wat je kan. Elke job die je tot nu toe deed, heeft jou specifieke kennis en vaardigheden bijgebracht. In de volgende rubriek gaan we jouw talenten en vaardigheden zichtbaar maken. Wat we ook willen weten is welke vaardigheden voor jou belangrijk zijn: wat geeft je voldoening? En waar wil je in de toekomst (meer) aandacht aan besteden?

### 2.1. Mijn talenten en kwaliteiten



Een hulpmiddel om je talenten en kwaliteiten naar boven te halen is om dit te doen aan de hand van een succesverhaal. Schrijf voor jezelf minimum twee gebeurtenissen op binnen of buiten je job waarbij je zelf bijdroeg tot het creëren van een succes.

Een goed middel om systematisch in kaart te brengen wat jouw rol daarin was, is de STAR-methodiek.

**Daarbij stel je jezelf de volgende vragen:**

- wat was de situatie? (S)
- wat was je taak? (T)
- wat was je actie? (A)
- wat was het resultaat? (R)

Op die manier beschrijf je je eigen succesverhaal en krijg je een beter zicht op jouw sterke kanten. Hieronder vind je een tabel met de verschillende elementen. Hiermee kan je je succesverhaal opbouwen.

**Eerste succeservaring**

Situatie	Taak
Actie	Resultaat



Wat leid je hieruit af? Probeer een zo volledig mogelijke opsomming te maken van de talenten en kwaliteiten die je hebt aangewend om het succes te creëren.

### Tweede succeservaring

Situatie	Taak
Actie	Resultaat





Wat leid je hieruit af? Probeer een zo volledig mogelijke opsomming te maken van de talenten en kwaliteiten die je hebt aangewend om het succes te creëren.



Vervolgens kan je jouw talenten en kwaliteiten gaan ordenen. Je doet dit in twee stappen:

**Stap 1:** Je noteert in volgende tabel eerst welke talenten/kwaliteiten je 'Zeer graag' en 'Minder graag' aanwendt.

**Stap 2:** Vervolgens noteer je naast ieder talent/kwaliteit hoe kundig jij erin bent: 'Zeer bekwaam' of 'Niet of nauwelijks bekwaam'. Diegenen die niet van toepassing zijn duid je niet aan. Je probeert hier echt jouw bekwaamheid te beoordelen, onafhankelijk van de vraag of je het leuk vindt of niet. Als je het niet zeker weet, dan stel je jezelf de vraag hoe anderen jou hierop zouden beoordelen.

Stap 1	Stap 2 (Zeer) bekwaam	Niet of nauwelijks bekwaam
<p><b>Zeer graag</b></p>	<p>(idealiter zou je deze moeten kunnen inzetten in een job)</p>	<p>(deze talenten / kwaliteiten kan je verder ontwikkelen)</p>
<p><b>Minder graag / Liever niet</b></p>	<p>(het is belangrijk dat je duidelijk aan anderen communiceert dat je deze niet meer wenst in te zetten in een job)</p>	<p>(deze talenten / kwaliteiten kan je beter vermijden in een job)</p>

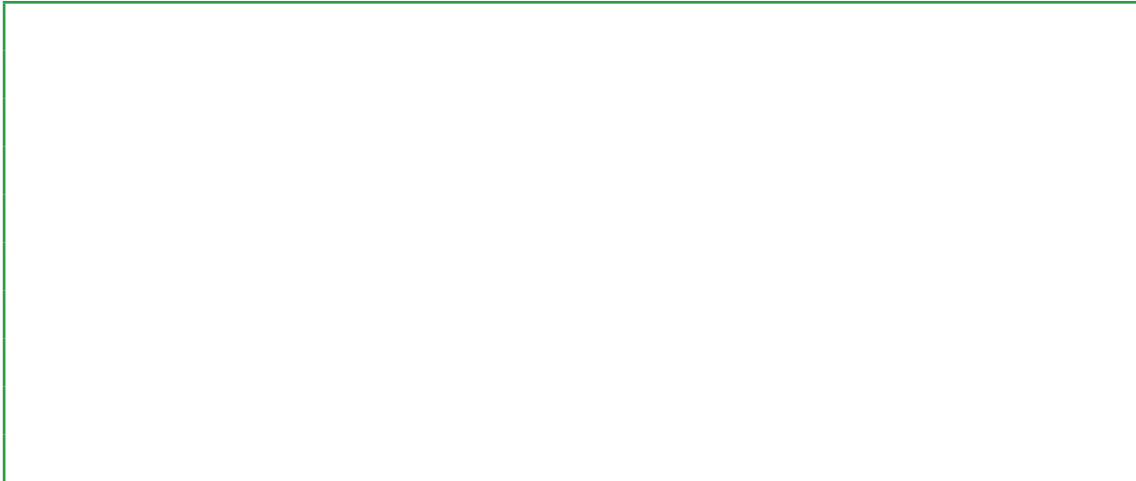


Vul aan met extra talenten / kwaliteiten zodanig dat er minstens 2 in ieder vakje geschreven zijn.



Wat ging er door je heen wanneer je jouw talenten / kwaliteiten plaatste in het rooster? Wat leerde je uit de combinaties? Hebben ze iets met elkaar gemeen? Misschien heb je nog talenten / kwaliteiten die niet in de lijst zijn opgesomd. Indien ja, vul deze dan nog aan.





Duid nu aan met een fluo-stift welke talenten/kwaliteiten je meer/minder in je functie zou willen gebruiken. Plaats deze in je ijsbergbladwijzer.

## 2.2. Mijn competenties

Competenties zijn bekwaamheden die tot uitdrukking komen in zichtbaar gedrag.

### 2.2.1. Mijn technische competenties



Je kan op verschillende manieren naar je competenties kijken. Een eerste manier bestaat erin te kijken naar je technische vaardigheden. Vaktechnische competenties zijn de technische vaardigheden, de kennis of inzichten die iemand moet beheersen om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Voorbeelden zijn talenkennis, kennis van wetgeving of de vaardigheid in het gebruik van informaticapakketten. Deze sommen we doorgaans als eerste op als we stilstaan bij onze sterke eigenschappen.

Elke job die je tot nu toe deed, heeft jou specifieke kennis en vaardigheden bijgebracht. In de volgende rubriek gaan we die competenties inventariseren. Wat we ook willen weten is welke competenties voor jou belangrijk zijn: wat gaf jou voldoening? En waar wil je in de toekomst (meer) aandacht aan besteden?



Je kan eventueel ook andere bestaande competentieprofielen raadplegen die je op het internet kan vinden. Zo kan je onder andere terecht op <http://www.vdab.be/cobra>. Je kan je ook laten inspireren door je eigen functiebeschrijving. Welke vaktechnische competenties staan daarin vermeld? Heb je die onder de knie? Behoren ze tot jouw sterktes? Heb je nog geen functiebeschrijving? Vraag dan aan je leidinggevende of P&O-verantwoordelijke welke vaktechnische competenties bij jouw functieprofiel horen. Zij hebben daar het beste zicht op.



Vermeld hieronder een aantal van je vaktechnische competenties. Schrijf bij elke competentie

+, – of neutraal:

+ = deed dit graag

– = deed dit helemaal niet graag

neutraal = deed dit gewoon, zonder plezier en zonder weerzin

Inventariseer ook de feedback die je van collega's of chefs kreeg over bepaalde van je competenties: welke feedback kreeg je? Wat vonden ze goed, waarvoor apprecieerden ze jou? Kreeg je soms opmerkingen? Noteer die in de laatste kolom.

Technische competenties	Eigen beoordeling			Feedback van anderen
	+	-	neutraal	Positief of negatief; opmerkingen?

In onderstaande tabel kan je een stap verder gaan door voor iedere vaktechnische competentie meerdere bewijzen te formuleren (kolom 2) en te benoemen welk plezier je eraan beleeft (kolom 3). Gebruik daarom volgend raster om je sterktes te detailleren:

Eigenschap	'Bewijs'?	Welk plezier beleeft je eraan?
Voorbeeld: bewerken	1. Publiciteitstekst herwerkt. 2. Rapport aangevuld en gecorrigeerd.	Ik doe veel kennis op rond hoe je een campagne in elkaar steekt. Tegen de tijd toch iets kunnen toevoegen.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		



Is het mogelijk clusters van sterktes en 'pleziertjes' te maken? Welk patroon verschijnt dan?

Sommige sterktes zijn uitstekend overdraagbaar, dat wil zeggen dat ze in vele en uiteenlopende situaties kunnen ingezet worden. Neem bijvoorbeeld schrijven. Iemand die goed schrijft kan werken als journalist, als rapporteur, als boekenauteur, als pr-medewerker, et cetera. Ook de hobbysfeer levert soms goed overdraagbare kennis en vaardigheden op.



Heb je enig idee hoe je sterkste punten overdraagbaar zijn, of ze een hoge transferwaarde hebben?

## 2.2.2. Mijn gedragscompetenties



Hier gaat het om het gedrag dat je moet stellen om een job naar behoren uit te voeren. Het gaat niet om kennis, maar eerder om hoe je de job uitoefent of hoe jij je gedraagt binnen je job.

We gaan nu even dieper! Om je competenties in beeld te brengen hebben we een eenvoudig vragenlijstje, een snapshot, ontwikkeld. Deze snapshot bestaat uit 15 vragen.



De snapshot is afgeleid van het competentiewoordenboek dat we in de Vlaamse overheid gebruiken. Meer informatie over het competentiemodel vind je alvast op <http://www.agoweb.be/ontwikkelingeninzetbaarheid/competentiemanagement>.

Ook in de functiefamilies van de Vlaamse overheid worden er gedragscompetenties per functie vermeld in het competentieprofiel. Meer informatie over de functiefamilies vind je op <http://www.functiefamilies.info>.



Duid voor jezelf aan in welke mate elke uitspraak in meer of in mindere mate van toepassing is op jouw functioneren. Wanneer je 1 aangeeft betekent dit dat de uitspraak helemaal niet van toepassing is op jouw functioneren. Een 6 betekent dat de uitspraak helemaal van toepassing is op jouw functioneren.

<b>Snapshot: 15 vragen</b> (1 betekent helemaal niet van toepassing, 6 betekent helemaal van toepassing)	
1. Geeft aan waar zich problemen in de taak voordoen en denkt mee na over oplossingen.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
2. Houdt rekening met de mening van anderen.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
3. Blijft doelmatig en effectief handelen wanneer tijdsdruk of sociale druk toeneemt.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
4. Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken bij het analyseren van een probleem.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
5. Is op de hoogte van gebeurtenissen in de verschillende delen van de eigen entiteit en houdt daar op voorhand rekening mee.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
6. Betoont een gezonde kritische ingesteldheid.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
7. Schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
8. Stelt zich hulpvaardig op.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
9. Staat open voor nieuwe ideeën, oplossingen, procedures en methodes.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
10. Durft een standpunt in te nemen of een knoop door te hakken.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
11. Controleert eigen werk.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
12. Doet eerst zelf al het mogelijke om een probleem op te lossen alvorens de hulp van anderen in te roepen.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
13. Zorgt voor een goede afstemming tussen de verschillende taken binnen de eigen functie.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
14. Geeft duidelijke en constructieve feedback.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6
15. Delegeert duidelijk afgelijnde taken.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6



(optioneel) De oefening wordt écht interessant als je de vragenlijst kopieert en aan een tweetal collega's of leidinggevenden bezorgt. Je kan dit doen aan de hand van twee vragen. Jij kiest zelf met welke vraag je wenst te werken.

Een eerste vraag is deze naar 'wat noodzakelijk is in de functie die je uitoefent' of met andere woorden 'duid aan welke positie het meest optimaal zou zijn voor de functie die ik uitoefen'. Het zal je toelaten om te ontdekken of je zelfbeeld klopt met datgene wat anderen belangrijk vinden.

Wie wat dieper wil gaan kan de vraag stellen naar 'duid op elk van de uitspraken de positie aan waarvan je denkt dat deze mijn eigen gedrag weerspiegelt'. Deze antwoorden zullen je toelaten om te ontdekken of je zelfbeeld van je competenties klopt met de manier waarop anderen je sterktes inschatten.



Je kan je scores en deze van de anderen met kruisjes overbrengen op volgende tabel(len), zodanig dat je kan visualiseren waar je sterktes liggen. Je eigen kruisjes kan je verbinden met een lijn. De scores die je van de anderen gekregen hebt, verbind je met een lijn van een andere kleur. De overeenstemming of het verschil tussen de twee lijnkleuren geeft aan in welke mate je eigen sterktes in overeenstemming zijn met de functie die je uitoefent (d.i. wanneer je de eerste werkvraag gekozen hebt) of de mate waarin je zelfbeeld overeenstemt met de manier waarop anderen je zien (d.i. wanneer je de tweede vraag gekozen hebt). Er zijn twee manieren om de verzamelde scores te analyseren.

### Een eerste analyse-invalshoek: HOOFD - HART - BEEN

Thema's	Competenties	1	2	3	4	5	6
<b>HOOFD - DENKEN</b> Structureerende competenties	1. Voortdurend verbeteren						
	4. Probleemanalyse						
	7. Visie						
	10. Beslissen						
	13. Richting geven						
<b>HART - GEVOEL</b> Interpersoonlijke competenties	2. Samenwerken						
	5. Organisatiesensitiviteit						
	8. Klantgerichtheid						
	11. Voortgangscntrole						
	14. Ontwikkelen						
<b>BEEN - DOEN</b> Actiegerichte competenties	3. Omgaan stress						
	6. Synthetisch denken						
	9. Creativiteit						
	12. Initiatief						
	15. Delegeren						





Er bestaan heel veel manieren om je sterktes in kaart te brengen. Een eerste manier is een ordening in 'Hoofd'-, 'Hart'- en 'Been'-competenties. In elke functie heb je deelcompetenties binnen elke rubriek nodig.

De eerste groep zijn de 'Hoofd'-competenties. Dit zijn de sterktes waarlangs je de dingen rondom jou structureert, nl. je zelfcontrole, je abstract denken, je visie, je bevattingvermogen, je besluitvorming, je flexibiliteit, je gerichtheid op voortdurende verbetering en je bereidheid om risico's te nemen.

Als tweede groep onderscheiden we de 'Hart'-competenties (meer gevoelsmatige). Dit zijn de factoren die het geheel van je sociale vaardigheid uitmaken, nl. je empathie, je vlotheid in sociaal contact, je gevoel voor impact, je samenwerking, sociale flexibiliteit en de manier waarop je dingen opvolgt en steun geeft.

De derde groep zijn de 'Been'-competenties. Dit zijn de sterktes die aan de basis liggen van de actie, nl. initiatiefname, omgaan met stress, creativiteit, hoe je tot een synthese komt, beïnvloeding, zelfvertrouwen, onafhankelijkheid, fysieke energie en competitiegerichtheid.

De onderscheiden subcompetenties zijn uiteraard niet in alle functies even belangrijk. Je zou zelfs kunnen stellen dat elke functie uiteindelijk een basiscombinatie inhoudt van drie subcompetenties uit de lijst.



Situeren je belangrijkste competenties zich binnen één thema of over de drie basisthema's?



Welke zijn je drie sterkste competenties?



Welke van deze competenties gebruik je in je functioneren? Beschrijf hoe je deze concreet gebruikt.

(optioneel) Bij welke van de competenties valt je een verschilscore op? Beïnvloedt deze verschilscore de wijze waarop men jou ziet functioneren?

### Een tweede invalshoek: sleutelvragen

Er bestaat nog een tweede manier om de resultaten van deze snapshot om te gaan. Je ordent de resultaten nu in vijf andere basisthema's:

Sleutelvragen	Competenties	1	2	3	4	5	6
<b>Hoe hanteer ik problemen?</b>	1. Voortdurend verbeteren						
	2. Samenwerken						
	3. Omgaan stress						
<b>Hoe ga ik om met informatie?</b>	4. Probleemanalyse						
	5. Organisatiesensitiviteit						
	6. Synthetisch denken						
<b>Hoe ga ik om met verandering?</b>	7. Visie						
	8. Klantgerichtheid						
	9. Creativiteit						



Sleutelvragen	Competenties	1	2	3	4	5	6
<b>Hoe zet ik resultaten neer?</b>	10. Beslissen						
	11. Voortgangscntrole						
	12. Initiatief						
<b>Hoe stuur ik mezelf en/of anderen?</b>	13. Richting geven						
	14. Ontwikkelen						
	15. Delegeren						



Beschrijf in je eigen woorden het antwoord op volgende vijf groepen van vragen.

Hoe hanteer ik problemen? Wat kan ik in mijn gedrag versterken? Wat is eventueel voor verbetering vatbaar?

Hoe ga ik om met informatie? Wat kan ik in mijn gedrag versterken? Wat is eventueel voor verbetering vatbaar?

Hoe ga ik om met verandering? Wat kan ik in mijn gedrag versterken? Wat is eventueel voor verbetering vatbaar?

Hoe zet ik resultaten neer? Wat kan ik in mijn gedrag versterken? Wat is eventueel voor verbetering vatbaar?

Hoe stuur ik mezelf en/of anderen? Wat kan ik in mijn gedrag versterken? Wat is eventueel voor verbetering vatbaar?



Worstel je met de antwoorden op een van bovenstaande vragen? Ze zijn inderdaad niet evident om te beantwoorden. Anderen kunnen je helpen. In transitieperiodes merken we dat dit veelal gepaard gaat met het opzoeken van andere contacten en het voeren van andere gesprekken met collega's, vrienden, partner. Zoek hen op en bespreek je persoonlijke antwoorden met hen. Dé centrale vraag hierin zal zijn 'Welke competenties zou je graag in je professionele uitdaging willen versterken? Welke zou je minder aan bod willen laten komen?'

De Vlaamse overheid heeft voor al de competenties ontwikkeltips geformuleerd. Deze tips zijn beschikbaar via de P&O van jouw entiteit.



Tips feedback krijgen: zie achterzijde ijsbergbladwijzer.



Tip competentieontwikkeling: via 'Google', 'Nederlandstalige links', tik je het woord 'competentieontwikkeling' in en je treft er honderden links met meer achtergrond en praktische tips over de manier waarop je je eigen competentieset kan versterken.



Vul je ijsbergbladwijzer aan met je competenties.



### Schrijf je eigen reisverhaal.

Vat je reisverhaal tot nu toe hieronder samen. De gesprekken die je voert stellen je voor keuzes. Reflecteren over en keuzes maken in je leven is niet altijd vanzelfsprekend. Het kan een hulp zijn als je voor jezelf een verhaal schrijft. Je kan dit doen in de vorm van een reisjournaal, een voortgangsjournaal, een keuzejournaal, ... Bepaal voor jezelf waar je je op wil focussen en beschrijf je situatie zo objectief mogelijk. Neem er ook de tijd voor : schrijf het niet in één keer, maar doe dit op geregelde tijdstippen. Zoek voor al naar de patronen en rode draden in het verhaal dat je aan het bouwen bent. Verlies vooral niet uit het oog welke antwoorden je vindt op je initiële vraag (zie hoofdstuk 1). Misschien formuleer je wel nieuwe vragen (noteer deze ook!).



Tips voor je reisjournaal: zie achterzijde ijsbergbladwijzer.



Bij de verschillende stappen in jouw loopbaanontwikkeling kan je voor meer informatie en met al je vragen terecht bij je P&O- of vormingsverantwoordelijke. De lijst vind je op het vormingsweb <http://www2.vlaanderen.be/personneelsopleiding/vormingsweb.htm>

**Mail: [loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be](mailto:loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be)**



## Hoofdstuk 3

# Wat wil ik? Wat vind ik belangrijk?

**“Moge wat u ziet op elk ogenblik nieuw zijn:  
de wijze is wie zich over alles verwondert.”**

(Gide)

**“Het geluk behoort toe aan de tevredenen.”**

(Aristoteles)

**“Wat ik vandaag doe is belangrijk, want ik  
geef er een dag van mijn leven voor.”**

(anoniem)

**“Moge wat U ziet op elk ogenblik nieuw zijn: de wijze is wie zich over alles verwondert.”**

(Gide)

**“Het geluk behoort toe aan de tevredenen.”**

(Aristoteles)

**“Wat ik vandaag doe is belangrijk, want ik geef er een dag van mijn leven voor.”**

(anoniem)



Wat betekenen deze uitspraken voor jou?

Wat is belangrijk en hoe belangrijk is dat dan?

Wat kan je helpen om te ontdekken waarom je iets belangrijk vindt?

## Wat wil ik? Wat vind ik belangrijk?

Als je wil slagen in je loopbaan, dan kies je best voor een richting die overeenstemt met je talenten, je capaciteiten en je waardepatroon. In dit hoofdstuk gaan we na wat jou nu echt motiveert in je werk. Als je drijfveren in kaart brengt, dan kan je veel gericht zoeken naar een rol of organisatiecontext waarin je deze kan waarmaken. Heb je al stilgestaan bij wat jou nu echt drijft/motiveert in je loopbaan? Voel je je soms 'geklemd' tussen twee evenwaardige drijfveren? Wat kan je doen om een job te kiezen/creëren die overeenkomt met je drijfveren?

### 3.1. Kijken naar mezelf



De bedoeling van dit hoofdstuk is om na te gaan wat jouw persoonlijke loopbaanankers zijn en hoe deze ankers jouw keuzes in je loopbaan kunnen beïnvloeden.

#### Wat verstaan wij onder loopbaanankers?

Een loopbaananker geeft aan wat iemand écht motiveert en belangrijk vindt in een functie of werkomgeving. Datgene wat iemand energie geeft, wat iemand aanzet tot actie, wat motiveert en helpt om een keuze te maken wanneer diverse alternatieven allemaal iets aantrekkelijks hebben. Het heeft te maken met iemands



echte zelf, met wat iemand waardevol vindt, hoe men zichzelf ziet en wenst te zien. Loopbaanankers zorgen voor een algemeen gevoel van tevredenheid met de job en de loopbaan.

De onderstaande informatie en opdrachten bieden je de mogelijkheid een inzicht te krijgen in de onderliggende overtuigingen die bepalen waarom je je voor iets meer of minder inzet. Jouw waarden beïnvloeden namelijk in hoge mate of je je gelukkig voelt in je werk.

### Loopbaanankers: kernthema's

Loopbaanankers zijn een relatief stabiel gegeven. De belangrijkste ankers verschuiven niet zomaar met de jaren, al kunnen ze wel een andere uiting krijgen. Soms is er één duidelijk overwegend anker, wat loopbaankeuzes gemakkelijker maakt. Soms is er een samenspel van twee of drie ankers die doorwegen in het keuzeprocess.

Bij elk verschillend anker worden andere aspecten als essentieel en waardevol gezien in het licht van een algemeen gevoel van tevredenheid met de job en de loopbaan in het algemeen (zie onderstaande tabel + gedetailleerde beschrijvingen van de ankers).



Op het internet kan je hier meer over lezen op de volgende sites:

<http://www.123test.nl/schein>

<http://www.careeranchorsonline.com>

Let op! Wanneer je je loopbaanankers wil testen via het internet, zal je merken dat men daar soms andere categorieën hanteert dan in ons werkboek. Soms is er enkel een verschil in benaming, soms in het aantal categorieën. De selectie die je in het werkboek vindt, is gebaseerd op de originele theorie van Schein. Vanuit onze ervaring in het werken met de loopbaanankers voegden we één categorie toe: Projectmanagement. Deze zal je meestal niet terugvinden in de testen op het internet. Hou hier dus rekening mee.



Overloop volgende beschrijvingen van de loopbaanankers en vraag je af in welke mate je deze ankers wel of niet bij jezelf herkent.

	Belangrijkste thema	Verloning	Erkenning	Essentiële cultuurdimensies
<b>Algemeen management</b>	STURING: Leiding geven Aansturen	Resultaatgerichte bonus Opties	Via een ruimere verantwoordelijkheid (meer mensen, budget, grotere regio's ...)	Duidelijke loopbaanstappen
<b>Ondernemende creativiteit</b>	RISICO'S NEMEN: Eigen initiatief in business omzetten	Sterk investeren in groeiende business (hen steunen in opstartende initiatieven). Min. salaris	Via de groei van hun unit, bedrijf	Mogelijkheid om gecaluleerde risico's te nemen
<b>Technische en functionele competentie</b>	EXPERTISE BOUWEN: Competentie en expertise	Peer reviews Stimuleren persoonlijke functionele ontwikkeling via conferenties	Expert ladder	Erkenning voor diepgang en gespecialiseerde inbreng
<b>Projectmanagement</b>	In team werken tegen een deadline Organiseren en plannen	Projectgerelateerde verloning Teamverloning	Steeds grotere en meer complexe projecten	Projectcultuur Interne contacten tussen medewerkers
<b>Zekerheid</b>	Vastheid betrekking Voorspelbaarheid	Anciënniteitsvergoeding Loyaliteitsvergoeding	Voor trouwe inzet	Duidelijke regels en procedures. 'Gelijkheid'
<b>Pure uitdaging</b>	Als het maar moeilijk is	Ad hoc, in relatie tot de moeilijkheidsgraad en het genomen risico	Via het ingeschakeld worden in nog moeilijker projecten. Erkend worden als kampioen van de moeilijke opdrachten.	Competitie en risicoaccepterend
<b>Autonomie</b>	Vrijheid en zelfstandigheid	Directe relatie tussen verloning en eigen keuzes	Toelaten van afwijkingen ten opzichte van de regels en procedures	Resultaatgericht en vertrouwen
<b>Waardengeoriënteerd</b>	Wereld verbeteren Kwalitatief goede relaties	Billijk, maar minder belangrijk	Intrinsiek vanuit het werk	Idealistisch, bijdragen leveren die het 'profit' karakter overstijgen
<b>Gebalanceerd</b>	Evenwicht tussen de levensdomeinen	Flexibiliteit	Respect voor keuze in functie van de levensfase	Tolerant

## Algemeen management

Willen een positie waarin ze het werk van anderen kunnen sturen en richting geven. Hebben een generalistische instelling (in tegenstelling tot een specialistische). Vinden plezier in het toewijzen en verdelen van werk, in het slaan van bruggen tussen het eigen (sub)departement en andere delen van de organisatie. Verkiezen een sterk gevarieerde werkomgeving, gekenmerkt door een veelheid van verschillende, kort durende taken, interventies en opdrachten. Leggen de nadruk op het integreren van werkactiviteiten over personen heen. Vertonen een sterke identificatie met het succes van de onderneming waartoe ze behoren als een uiting voor hun eigen succes. Hechten belang aan statussymbolen die hun niveau in de organisatie benadrukken.

**aansturen - organiseren - uitbouwen - verbinden**

## Ondernemende creativiteit

Hebben de nood om iets te laten uitgroeien tot een aparte onderneming: ontwikkeling van nieuwe producten of diensten, financiële constructies, overname van bedrijven ... Erin slagen het betreffende initiatief winstgevend te maken is dan een criterium voor succes. Het succes van de zaak moet toegeschreven kunnen worden aan de specifieke bijdragen en inspanningen van de ondernemer. Dromen van 'de eigen zaak'. Zijn vaak rusteloos, verliezen interesse in iets dat begint te draaien en zoeken nieuwe uitdagingen (overnames, verkoop van business en opstart van iets nieuws). Hebben moeite met gedoseerde inspanningen of gedrag dat onvoldoende de organisatiewaarden reflecteert.

**ondernemerschap - creativiteit - initiatief**

## Technische en functionele competentie

Nadruk ligt op het gebruik van talent en expertise. Vinden voldoening in het uitdiepen van de kennis en kunde in een bepaald expertisedomein (kan ook een diepgaande kennis zijn van een welbepaalde bedrijfssector). Kunnen leidinggevende worden van een groep experts in het betreffende domein, maar de nadruk ligt dan niet zozeer op het managen op zich maar op het aansturen van een functie binnen een groter geheel. De werkinhoud moet uitdagend zijn en toelaten om kennis en kunde te verdiepen. Ze willen grote autonomie bij het realiseren van hun objectieven zodat ze maximaal hun talent en ervaring kunnen aanspreken. Hechten belang aan een leercultuur. Hebben moeite met oppervlakkige stellingnamen die niet gefundeerd zijn en met een weinig kritische kijk op dingen.

**specialisatie - diepgang - expertise**

## Projectmanagement

Hebben een voorkeur voor de projectomgeving (als medewerker, als teamleider, als manager ...). Dat ze hierbij volgens geldende regels moeten werken stoort hen niet. Wel verkiezen ze de lossere band met de projectmedewerkers boven de langdurige band binnen bestaande afdelingen. Het afgerond eindresultaat trekt hen extra aan. Houden meestal van plannen en organiseren op zich, onafhankelijk van wat er gepland wordt en wat het eindresultaat moet zijn. Staan open voor een cultuur waarin relatief veel aandacht gaat naar het plannen, analyseren, budgetteren en rapporteren ...

**projectmanagement - coördinatie - specifiek 'product'**

## Zekerheid

Hebben nood om hun loopbaan zodanig te organiseren dat een gevoel van veiligheid en voorspelbaarheid primeert. Hechten belang aan een betrouwbaar imago van de werkgever. Worden aangetrokken door jobs die een voorspelbare en gelijkmatige prestatie vooropstellen. Houden niet van verrassingen of piekperiodes qua werkbelasting. De context van het werk is vaak belangrijker dan de werkinhoud. Zoeken in hun job stabiliteit die hen toelaat hun levenswijze en levensstandaard hierop in te richten. Werken graag met mensen die loyaal en voorspelbaar zijn evenals consistent in het toepassen en aanvaarden van vastgelegde regels en procedures. Hebben moeite met onverwachte gebeurtenissen, risico's, verandering.

**stabiliteit - betrouwbaarheid - loyaliteit**

## Pure uitdaging

Houden van uitdaging en risico's. Van zodra gezegd wordt dat iets schier onmogelijk is, zijn ze geïnteresseerd om te bewijzen dat zij het kunnen. Hebben de kick nodig van de angst die gepaard gaat met het risico. Houden niet van opdrachten met een gemiddelde kans van slagen. Willen het gevoel hebben dat niet velen hen dit na kunnen doen. Vaak zit er een element in van competitie (in de markt of met zichzelf). De uitdaging kan in verschillende domeinen zitten en is niet gebaseerd op een vorm van expertise. Variëteit als een extra vorm van uitdaging wordt gewaardeerd. Hebben een sterke mate van zelfmotivatie.

**uitdaging - risico - zich meten met - zichzelf testen**

## Autonoom

Zoeken in hun job een omgeving die hen vrij laat in het kiezen van de wegen die tot een bepaald eindresultaat moeten leiden. Willen vooral dingen doen op hun manier, in hun eigen ritme en volgens hun eigen standaarden of normen. Hebben moeite om zich te 'moeten plooiën' naar andermans regels, normen, procedures. Geven de voorkeur aan een job die een hoge mate van autonomie toelaat. Worden onder andere vaak aangetroffen in vrije beroepen of in het onderwijs. Binnen organisaties worden ze eerder aangetroffen in afdelingen zoals R&D, aan het hoofd van geografisch gedecentraliseerde kantoren of in functies met een hoge en vrij zeldzame graad van professionalisme. Voelen zich best in een cultuur die sterk resultaatgeoriënteerd is en vertrouwen schenkt en hen tegelijkertijd gerust laat wat de concrete uitvoering betreft.

**autonomie - vrijheid - vertrouwen**

## Waardengeoriënteerd

Willen centrale waarden terugvinden in hun werk. Deze waarden hebben vaak te maken met goede intermenselijke relaties of met algemene idealen tot het welzijn in de wereld. De context van het werk wordt belangrijker dan de inhoud al kan de inhoud specifiek betrekking hebben op groei, ontwikkeling van mensen en verbeteren van samenwerkingsvormen. De sector waarin men werkt gaat een grote rol spelen en wanneer die minder direct kan verbonden worden met een ideaal, verwacht men toch een omgeving die openstaat voor doelstellingen die verder reiken dan puur winstbejag. Streven ernaar door hun werk hun waarden te verankeren in hun bedrijfsomgeving. Hebben moeite met de notie van competitie daar het grotere belang altijd primeert.

**idealisme - waarden - zorg - ontwikkeling**

## Gebalanceerd

Vinden een loopbaan op zich minder belangrijk maar hechten daarentegen veel belang aan het integreren van activiteiten uit de diverse levensdomeinen (werk, familie en vrienden, hobby's, spirituele ...). Zij verwachten een tolerante cultuur waarin men gestimuleerd wordt om dingen vanuit verschillende standpunten te bekijken in plaats van te oordelen. Kunnen heel veel extra werk verzetten indien rekening gehouden wordt met de specifieke context waarvoor oplossingen gezocht moeten worden. Werken graag met mensen die respect hebben voor de complexiteit van het uitoefenen van een veelheid van rollen waarbij geen duidelijke hiërarchie in de rollen aangehouden wordt. Hebben moeite met een omgeving die geen grenzen kan of wil trekken.

**evenwicht - integratie - flexibiliteit**



Geef in onderstaande tabel je voorkeurloopbaanankers aan en omschrijf hoe je deze herkent.

Voorkeur loopbaanankers:	Deze herken ik doordat ik ...

Dit zijn aspecten die je absoluut niet zou willen verliezen of waar je voldoende van moet hebben om een gevoel van tevredenheid te hebben rond je loopbaanstappen en jobkeuzes.



In welke mate zie je deze aspecten vervuld in je werkcontext?



Welke aspecten mis je in je werkcontext? En wat denk je eraan te doen om je tevredenheid hieromtrent te verbeteren?



Kijk nu naar je minst belangrijke anker(s). Welke aspecten herken je hiervan het best? Of welke aspecten van een job of werkcontext zijn voor jou inderdaad van geen belang wanneer je een keuze zou moeten maken?

De belangrijkste ankers verschuiven niet zomaar met de jaren, al kunnen ze wel een andere uiting krijgen. Soms is er één duidelijk overwegend anker, wat loopbaankeuzes gemakkelijker maakt. Soms is er een samenspel van twee of drie ankers die doorwegen in het keuzeprocess. Of dit de keuzes in je loopbaan vergemakkelijkt of bemoeilijkt zal afhangen van de mate van onderlinge verenigbaarheid of onverenigbaarheid van de ankers. 'Technisch en functionele competentie' en 'Autonomie' kunnen bijvoorbeeld nog gemakkelijk hand in hand gaan, maar dat is een ander paar mouwen voor 'Zekerheid' en 'Pure uitdaging' of in mindere mate voor 'Leidinggeven' en 'Gebalanceerd'.



Analyseer de dynamiek tussen je belangrijkste en minst belangrijke ankers. Zijn ze verzoenbaar met elkaar?



Indien ze niet verzoenbaar zijn, tussen welke aspecten van je hoogst scorende ankers ervaar je het meest conflict? Beschrijf enkele voorbeelden hiervan.



Hoe ga je om met de tegenstrijdige aspecten die je belangrijk vindt? Zou je de manier waarop je hiermee omgaat eerder omschrijven als 'sequentieel' (verschillende aspecten op verschillende momenten prioriteit geven), als 'parallel' (verschillende aspecten in verschillende levensdomeinen aan bod laten komen) of als 'verzoenend door de context'?

Of ben je eerder verlamd door de tegenstrijdigheden en zit je met een constant gevoel van ontevredenheid omtrent je loopbaan?





Nodig jezelf uit om gedurende een periode het anker waar je je het beste in voelt verder te ontplooiën. Wat versterk je in je functioneren? Wat doe je minder?



Kies eens een aantal mensen uit je omgeving en ga de dialoog aan rond wat je als antwoord op bovenstaande vragen voor jezelf genoteerd hebt. Hoe samenhangend is je verhaal naar hen? Welke opmerkingen van hen verwonderen jou?



Vul je ijsbergbladwijzer aan met je loopbaanwaarden.



### **Je reisjournaal.**

Neem nu je reisverhaal terug bij de hand. Wat leert de reis naar het vraagstuk 'wat vind ik belangrijk in een professionele activiteit?' Wat voelt goed aan? Welke twijfels heb je nog? Vat dit hieronder eens voor je samen. Welke deelantwoorden vind je op je leervraag?

## 3.2. Kijken naar functies

In het vorige punt keek je vooral naar jezelf. Het is echter ook belangrijk om te kijken naar functies en wat je daarin vooral belangrijk vindt.



Analyseer je functie:

Functies verschillen op vlak van onderstaande kenmerken. Bekijk je huidige functie en omcirkel de positie die het nauwst aansluit bij de kenmerken van je huidige functieinvulling:

<b>INTERACTIE / COMMUNICATIE EN CONTACTEN</b> In hoeverre werk je samen en/of zorg je voor uitwisseling met anderen?	<b>Laag</b> (deze jobs kan je uitvoeren zonder al te veel interactie met derden)			<b>Hoog</b> (deze jobs vereisen een hoge mate van interactie met verschillende partijen die conflicterende agenda's kunnen hebben)		
	1	2	3	4	5	6
<b>BEGELEIDEN</b> In hoeverre ondersteun je expliciet of impliciet collega's?	<b>Gering</b> (deze functies maak je vooral waar vanuit je eigen professionaliteit, waarbij de ondersteuning van anderen heel sporadisch is)			<b>Frequent</b> (deze functies vereisen een hoge mate van helpen, coaching, advisering en begeleiding van anderen)		
	1	2	3	4	5	6
<b>VARIETEIT / COMPLEXITEIT</b> In welke mate geef je aandacht aan verschillende taken tegelijk?	<b>Sequentieel</b> (taken worden één voor één afgewerkt)			<b>Gelijktijdig</b> (verschillende taken moeten gelijktijdig geïntegreerd worden)		
	1	2	3	4	5	6
<b>VAKKENNIS</b> In welke mate is een gespecialiseerde kennisachtergrond noodzakelijk?	<b>Beperkt</b> (de functie veronderstelt een zekere autonomie in de aanwending van basiskennis of ervaring)			<b>Uitgebreid</b> (de functie vereist combinaties van kennis uit verschillende vakdomeinen)		
	1	2	3	4	5	6
<b>BESLISSINGSNAME / AUTONOMIE</b> In welke mate beslis jij zelf over een budget?	<b>In overleg</b> (budgetbeslissingen worden genomen in overleg met manager)			<b>Autonomie</b> (je hebt een eindverantwoordelijkheid naar een budget)		
	1	2	3	4	5	6



<b>RESULTAATSVOELING</b> Hoe snel zie je het rendement van je werk?	<b>Korte termijn</b> (resultaten van je werk kan je vrijwel onmiddellijk zien)			<b>Lange termijn</b> (resultaten zie je pas op lange termijn - meer dan 1 jaar)		
	1	2	3	4	5	6
<b>LEREN</b> Hoe ontplooi jij jezelf in je functie?	<b>Herhaling</b> (je leert door nieuwe zaken te oefenen totdat je ze kan)			<b>Vernieuwing</b> (je leert door telkens nieuwe zaken te proberen)		
	1	2	3	4	5	6
<b>ZELFSTURING</b> In welke mate bepaal jij zelf je taken?	<b>Reactief</b> (taken worden aan jou gegeven door je manager, klanten, etc.)			<b>Proactief</b> (je creëert je eigen job door proactief op zoek te gaan naar mogelijkheden)		
	1	2	3	4	5	6



Illustreer met enkele voorbeelden je positie op de diverse schalen.



Welk van deze werkkenmerken bepaalt het meest je functioneren in je huidig werk?





Waar haal je het meest voldoening uit?



Op welke kenmerken zie je jezelf evolueren in de volgende periode? Welke kenmerken in je functie zou je de volgende twee jaar minder en welke kenmerken zou je meer aan bod willen laten komen? Leg uit waarom.



Schrijf je eigen reisverhaal:

Maak een advertentieanalyse: doorzoek de krantenadvertenties of vacaturesites op zoek naar advertenties met functies die jou interesseren. Het gaat hem dus niet zozeer om de advertenties, dan wel om de informatie, functies of werksoorten die jou kunnen boeien.

Zoek op zijn minst 3 functies. Wat trekt jou daarin aan? Vind je een rode draad?

## Mijn drie functies




Aanbevolen websites:

<http://www.jobpunt.be>

<http://koepel.vonet.be/nlapps/docs/default.asp?fid=70> (vacatures van entiteiten)

<http://iv.vonet.be/nlapps/docs/default.asp?fid=40> (internationale vacatures)

<http://www.selor.be>

<http://www.vdab.be>

<http://www.jobat.be>

<http://www.vacature.com>

<http://www.stepstone.be>

<http://www.monster.be>



Vul je ijsbergbladwijzer verder aan met de functiekenmerken die jij belangrijk vindt. In welke functies zou je die kunnen realiseren?

## De band met functiefamilies



De functiekenmerken hiervoor zijn een sterke vereenvoudiging van de kenmerken waarlangs de Vlaamse overheid sinds medio 2003 werkt aan de ontwikkeling van de 'functiefamilies'. Deze functiefamilies hebben in de eerste plaats tot doel inhoudelijk enige transparantie en coherentie te bieden in de veelheid van functies die de Vlaamse overheid rijk is. Een functiefamilie groepeert en beschrijft immers functies die op vlak van de aard van activiteiten en vereiste competenties gelijkaardig zijn.

Bij het uitwerken van deze functiefamilies is zo veel mogelijk gekozen voor een procesmatige benadering, dit wil zeggen dat functies geclusterd werden volgens gelijksoortige processen (bv. 'behandelen van aanvragen van externe klanten', 'controleren' ...). Er wordt dus niet geclusterd volgens diploma of vakgebied. Zo zijn bijvoorbeeld een milieu-inspecteur en een gezondheidsinspecteur op heel verschillende terreinen actief, maar is hun manier van werken en het proces dat ze doorlopen wel gelijklopend. In de functiefamilies worden dergelijke gelijksoortige functies gegroepeerd en beschreven volgens deze procesmatig onderbouwde ordening.

De functiefamilies bundelen niet alleen gelijkaardige functies, elke familie is ook nog eens opgedeeld in een aantal niveaus. Een functiefamilieniveau groepeert functies van min of meer gelijke zwaarte binnen de familie.

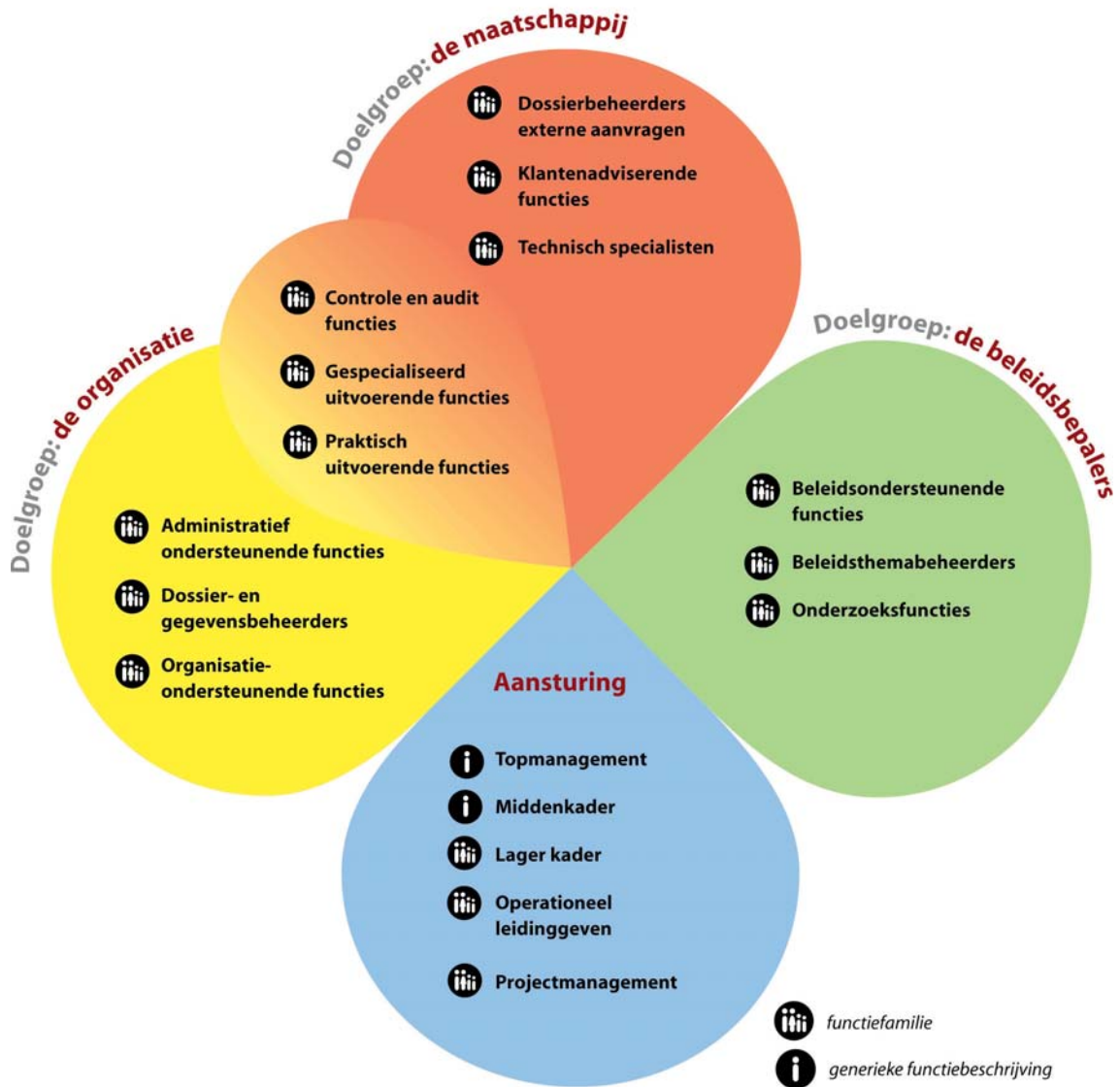
In totaal werden er 15 functiefamilies uitgewerkt die elk volgens eenzelfde stramien beschreven werden. Deze functiefamilies (aangevuld met de beschrijvingen voor top- en middenkader) bundelen het merendeel van de functies binnen de Vlaamse overheid, maar wel enkel die functies die op meerdere plaatsen binnen de Vlaamse overheid voorkomen en waarvoor het dus zinvol is om een gemeenschappelijke beschrijving te maken. Daarnaast zijn er ook specifieke functies, die slechts in één entiteit voorkomen (bv. loodsen) of uniek zijn binnen de Vlaamse overheid (bv. Vlaamse bouwmeester). Deze zijn niet opgenomen in de scope van de functiefamilies.

In onderstaande figuur worden de functiefamilies voorgesteld in vijf grote groepen volgens de klant waartoe ze zich richten:

1. functiefamilies die rechtstreeks een dienst verlenen aan de burger;
2. functiefamilies die zich richten tot de beleidsbepalers (functionele minister, Vlaamse Regering, kabinet ...);
3. functiefamilies die ondersteuning bieden aan de organisatie;
4. een aantal functiefamilies kennen wel een gelijksoortig proces maar toch werken sommige functies in deze familie voor de burger terwijl andere functies in diezelfde functiefamilie voor de interne organisatie werken, ondanks de verschillende doelgroep waarvoor deze functies werken is het proces gelijkaardig;
5. functiefamilies die de andere functies aansturen (leidinggevende functies).

**Een overzicht van de functiefamilies vind je in bijlage 2.**

## Funciefamilies van de Vlaamse overheid



Meer informatie over de funciefamilies vind je op <http://www.funciefamilies.info>.  
 Ook op de site van de VDAB vind je een overvloed aan informatie rond functies:  
<http://www.vdab.be/carriere>.



In welke functiefamilie wens je het liefst te werken?

Zoek uit in welke functies en functiefamilies je eigen positionering met de functiekenmerken overeenstemmen. Je vindt hiervoor een overzicht in **bijlage 2**.



Binnen iedere functiefamilie wordt een onderscheid gemaakt in niveaus. Bekijk hier je competenties terug vanuit het vorig hoofdstuk en maak voor jezelf uit op welk niveau je zou willen functioneren binnen welke functiefamilie. Argumenteer hieronder je wens op basis van je competentie-inschatting (zie vorig hoofdstuk) en het rooster met functiekenmerken dat je hebt ingevuld.



Kies terug een aantal mensen uit je omgeving en ga de dialoog aan rond hetgeen je voor jezelf aan functiekenmerken genoteerd hebt. Vraag hen ook feedback. In hoeverre stemt je eigen visie met deze van hen overeen? Waarin verschilt ze? Hoe samenhangend is je verhaal naar hen? Welke opmerkingen van hen verwonderen jou?



Ga na in welke organisaties veel functies van jouw voorkeur aanwezig zijn. Welke sector is dit? Wat is de cultuur in dergelijke afdelingen? Wat wordt er verwacht van een functiehouder van die functiefamilie (bv. naar kennis, vaardigheden)? Hiervoor kan je een kijkje nemen op <http://www.vlaanderen.be/adressen> voor een algemeen overzicht van de Vlaamse overheid.



Tip functieverkenning: zie achterzijde ijsbergbladwijzer.





Zoek een aantal personen op die werkzaam zijn in de door jou gewenste functiefamilie en ga met hen in een persoonlijk gesprek voorgaande aspecten na.



Vul je ijsbergbladwijzer verder aan met de functiefamilies die jouw interesse opwekken. Welke functies en functiefamilies behoren mogelijk tot je eerstvolgende zinvolle stap in je loopbaan?



Je reisjournaal:

In dit luik heb je kennism gemaakt met de manier waarop de Vlaamse overheid naar functies kijkt. Schrijf hieronder het vervolg van je reisverhaal, namelijk wat het kijken naar deze variëteit aan mogelijkheden je leert. Koppel het ook terug aan je begin/leervraag. Welke antwoorden vind je voor jezelf?



Bij de verschillende stappen in jouw loopbaanontwikkeling kan je voor meer informatie en met al je vragen terecht bij je P&O- of vormingsverantwoordelijke. De lijst vind je op het vormingsweb <http://www2.vlaanderen.be/personneelsopleiding/vormingsweb.htm>

**Mail: [loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be](mailto:loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be)**



## **Hoofdstuk 4**

### **Wie ben ik?**

### **Wat zijn mijn voorkeuren?**

**“Slechts met het hart kan men goed zien, het essentiële is onzichtbaar voor de ogen.”**

(Antoine de Saint-Exupéry)

**“Een tulp streeft er niet naar om indruk te maken. Ze heeft er ook geen enkele behoefte aan om verschillend te zijn van een roos. Dit is ook niet nodig. Er is ruimte voor iedere bloem in de natuur. Je dient er ook niet naar te streven om anders te zijn dan je bent. Je bent uniek omdat je zo gecreëerd bent.”**

(Marianne Simonsen)

**“It only takes one person to change your life: you!”**

(John Gray)

**“Slechts met het hart kan men goed zien, het essentiële is onzichtbaar voor de ogen.”**

(Antoine de Saint-Exupéry)

**“Een tulp streeft er niet naar om indruk te maken. Ze heeft er ook geen enkele behoefte aan om verschillend te zijn van een roos. Dit is ook niet nodig. Er is ruimte voor iedere bloem in de natuur. Je dient er ook niet naar te streven om anders te zijn dan je bent. Je bent uniek omdat je zo gecreëerd bent.”**

(Marianne Simonsen)

**“It only takes one person to change your life: you!”**

(John Gray)



Wat betekenen deze uitspraken voor jou?

Wat is essentieel?

Wat maakt jou uniek?

Wat leer je daaruit?

## Wie ben ik? Wat zijn mijn voorkeuren?

In dit hoofdstuk staan we stil bij jouw persoonlijke eigenschappen. Aan de hand van het persoonlijkheidsmodel “Meyers Briggs Type Indicator (MBTI)” proberen we je inzicht te geven in wat jouw persoonlijke kwaliteiten zijn en leer je jouw gedragssterktes te begrijpen. Wat typeert jou? Hoe reageer jij in bepaalde situaties? Hoe verschil jij van anderen en hoe kan je die verschillen weten te waarderen?

### 4.1. Mijn voorkeuren



Socrates zei: “Zelfkennis is het begin van alle wijsheid.” Wellicht hadden Isabel Meyers en Carl Gustav Jung hetzelfde in gedachten toen ze hun typetheorie ontwikkelden. Beiden vertrokken van het principe dat persoonlijkheidsverschillen niet zomaar berusten op toeval, maar dat ze voorkomen uit fundamentele voorkeuren op een aantal dimensies.

Combinaties tussen de voorkeuren vormen specifieke types, met elk zijn specifieke eigenschappen. De typeleer is niet bedoeld om mensen in vakjes te duwen. Het is ook geen alibi om bepaalde verantwoordelijkheden of opdrachten te ontlopen die niet verenigbaar zijn met je persoonlijke typevoorkeuren. Het geeft echter wel

een inzicht in je eigen persoonlijkheid en je kan het gebruiken op je pad om je eigen ontwikkeling in handen te nemen, anderen beter te begrijpen en stil te staan bij deze aspecten in werk waar je je misschien beter bij voelt dan andere.

Het idee achter de typebenadering is dat persoonlijkheidsverschillen voorkomen uit fundamentele voorkeuren op vier dimensies. Elke letter in je profiel verwijst naar één van de onderliggende dimensies:

- Waar haal je je energie uit? Extraversie (E) of Introversie (I)
- Hoe neem je informatie op? Sensing (S) of Intuition (N)
- Hoe neem je beslissingen? Thinking (T) of Feeling (F)
- Hoe organiseer je je leven? Judging (J) of Perceiving (P)



Meer informatie over MBTI kan je vinden op <http://mbti.startpagina.nl>.  
Andere, interessante testen die een blik op jouw voorkeuren kunnen werpen, vind je op <http://www.vdab.be/werkinzicht/testen.shtml>



**Let wel: testen op deze site hebben tot doel stil te staan bij je eigen persoonlijkheid, maar zijn niet determinerend.**

Zie elke test alleen als stof tot nadenken. Verlies door een test niet uit het oog dat je volstrekt uniek bent. Een online test is minder gevalideerd dan een test die door een deskundige wordt afgenomen.

**Duid je type vervolgens aan in de tabel op volgende pagina's:**

<p><input type="checkbox"/> <b>ISTJ</b> Logisch, analytisch en vastberaden. Werken graag gedetailleerd en georganiseerd en hebben een feilloos geheugen. Gaan heel precies te werk en zijn plichtbewust. Vinden het belangrijk om hun taken binnen gestelde limieten af te werken. Baseren hun beslissingen en handelingen op vroegere ervaringen. Zijn terughoudend.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>ISFJ</b> Empathisch, bedachtzaam, bescheiden, staan op eerbied en het collectief welzijn. Hebben verantwoordelijkheidszin en de behoefte om zich persoonlijk te engageren. Zijn betrouwbaar en toegewijd en creëren structuren ten dienste van mensen. Bij het oplossen van problemen doen ze een beroep op eerder opgedane ervaringen.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>INFJ</b> Stralen persoonlijke warmte uit, zijn enthousiast, hebben een groot concentratievermogen en een enorm organisatietalent. Organiseren de buitenwereld in functie van hun persoonlijke waarden. Begrijpen en komen vaak tegemoet aan de behoeften van anderen. Verandering zet hen aan tot het ontwikkelen en toepassen van mogelijkheden.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>INTJ</b> Bekijken de organisatie waarvoor ze werken en hun omgeving op een scherpzinnige manier. Ontdekken nieuwe patronen. Hebben een heldere visie van de toekomst en vertrouwen in de eigen mogelijkheden. Gaan tot actie over na analyse en in perspectief plaatsen van mogelijkheden. Ontwikkelen logische en begrijpelijke systemen.</p>



<p><input type="checkbox"/> <b>ISTP</b> Nemen hun directe omgeving op een scherpzinnige manier waar. Lossen problemen op een logische, analytische en praktische manier op. Zijn bereid risico's te nemen en passen zich gemakkelijk aan. Kunnen een groot aantal gegevens verwerken.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>ISFP</b> Vriendelijk, zorgzaam, medelevend. Zijn bescheiden over hun kwaliteiten. Hebben hun eigen idealen en hebben plezier in het ondernemen van actie. Kunnen overredend zijn, zijn praktisch ingesteld en hebben een groot aanpassingsvermogen. Hebben oog voor details en zijn precies en minutieus in hun werk.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>INFP</b> Beschikken over diepe waarden tegenover mensen en tegenover de ontwikkeling van het menselijk potentieel. Zijn loyaal en verdedigers van de goede zaak. Stralen een rustige zorgzaamheid uit en hechten belang aan harmonieuze relaties met anderen. Zijn creatief en werken met energie en enthousiasme om oplossingen te vinden.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>INTP</b> Houden van analyse en ordenen de dingen graag op een logische manier. Vinden creatieve oplossingen voor problemen en leggen het accent op het vernieuwen van dingen. Interesse in ideeën en theorieën. Houden niet van 'sociaal gedoe'. Werken het liefst alleen.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>ESTP</b> Zijn pragmatische en realistische probleemoplossers die het resultaat steeds vooropstellen. Houden van opwinding en actie en gaan risico's niet uit de weg. Delen hun enthousiasme met anderen en passen zich spontaan aan nieuwe omstandigheden aan. Gaan op een spontane en soms impulsieve manier met de buitenwereld om.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>ESFP</b> Zijn praktijkgericht en realistisch. Hebben graag mensen om zich heen en zoeken sociaal contact. Uiten zich heel expressief en enthousiast en willen steeds het goede doen. Houden ervan nieuwe dingen te ervaren of in de praktijk uit te proberen.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>ENFP</b> Zijn enthousiast en hebben veel creatieve ideeën. Benaderen de zaken op een energieke manier en helpen anderen spontaan bij het oplossen van problemen of bij hun persoonlijke of professionele ontwikkeling. Hebben heel veel interesses en stellen zich warm en bezorgd op naar hun omgeving.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>ENTP</b> Zijn ondernemend en vindingrijk, en vaak een beetje eigenwijs. Hebben plezier in discussies en zetten graag hun complexe toekomstbeeld en talrijke ideeën uiteen. Houden van nieuwe uitdagingen die ze kritisch analyseren en op een creatieve manier benaderen. Verkiezen bekwaamheid boven status.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>ESTJ</b> Zijn actieve en plichtbewuste organisators die graag de verantwoordelijkheid nemen om zaken tot een goed einde te brengen. Werken hard en efficiënt en zoeken praktische oplossingen voor problemen. Hebben een analytische kijk op hoe systemen in elkaar zitten. Zijn dikwijls assertief en moeilijk uit hun lood te slaan.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>ESFJ</b> Zijn zorgzaam, sociaal en realistisch. Houden van en zorgen voor harmonie en het groepsgevoel. Hechten veel belang aan tradities en structuur. Voelen de behoeften van anderen vaak spontaan aan en zoeken er met veel creativiteit en enthousiasme een praktische oplossing voor.</p>



**ENFJ**

Zijn integer en hulpvaardig. Halen vaak het beste uit mensen en stimuleren anderen om hun grenzen te ontdekken en te verleggen. Zijn sfeermakers die in een groep steeds de middenweg zoeken tussen consensus en resultaat. Hun voorbeeld-functie werkt vaak aanstekelijk en kan veel energie vrijmaken.

**ENTJ**

Zijn gedreven en vastberaden en nemen spontaan de leiding op zich. Hebben vaak een visie die ze op een strategisch en logische manier verwezenlijken. Slaan met gemak de brug tussen theorie en praktijk. Hechten veel belang aan competentie en onafhankelijkheid. Zoeken spontaan intellectuele uitdagingen op.



In welk profiel herken je je het meest?



Welke uitspraken uit je profielbeschrijving of je zoektocht op het net zijn het meest van toepassing op jou?



Waar herken je jezelf minder in?

Je voorkeur op elk van deze dimensies zal de manier waarop je je functie invult zeer sterk 'kleuren'. De impact van elke voorkeur in een werksituatie leggen we hierna uit.



In welke van onderstaande punten herken je jezelf? Kruis deze aan.

Types 'Extraversion' (E)		Types 'Introversion' (I)	
<input type="checkbox"/>	Zoekt variatie en actie.	<input type="checkbox"/>	Heeft rust nodig om zich te kunnen concentreren.
<input type="checkbox"/>	Heeft graag mensen rond zich heen.	<input type="checkbox"/>	Werkt het liefst alleen.
<input type="checkbox"/>	Reageert snel, soms zelfs zonder nadenken.	<input type="checkbox"/>	Denkt diep na alvorens tot actie te komen.
<input type="checkbox"/>	Weet graag hoe anderen hun werk organiseren.	<input type="checkbox"/>	Herinnert zich moeilijk namen en gezichten.
<input type="checkbox"/>	Is soms ongeduldig bij het uitvoeren van heel gedetailleerd werk.	<input type="checkbox"/>	Kan gemakkelijk aan een project werken zonder onderbreking.
<input type="checkbox"/>	Ontwikkelt ideeën door ze met anderen te bespreken.	<input type="checkbox"/>	Interesseert zich voor het idee achter het project.
<input type="checkbox"/>	Communiqueert liever mondeling.	<input type="checkbox"/>	Communiqueert het liefst aan de hand van geschreven berichten.
<input type="checkbox"/>	Gebruikt graag de telefoon.	<input type="checkbox"/>	Heeft er een hekel aan gestoord te worden door de telefoon.
<input type="checkbox"/>	Brengen veel ideeën naar voor (bv. in brainstormsessies).	<input type="checkbox"/>	Brengen doordachte ideeën naar voor.

Types 'Sensing' (S)		Types 'Intuition' (N)	
<input type="checkbox"/>	Llossen problemen op door beroep te doen op beproefde methodes.	<input type="checkbox"/>	Pakken graag nieuwe en complexe problemen aan.
<input type="checkbox"/>	Houden van praktische zaken.	<input type="checkbox"/>	Houden van creatieve zaken.
<input type="checkbox"/>	Starten met het voorstellen van de details in hun werk.	<input type="checkbox"/>	Starten hun werk door een globaal overzicht te geven.
<input type="checkbox"/>	Houden van continuïteit en het perfectioneren van bestaande processen.	<input type="checkbox"/>	Houden van verandering, soms heel radicaal, om verder te bouwen op hetgeen bestaat.
<input type="checkbox"/>	Komen stap voor stap tot een conclusie.	<input type="checkbox"/>	Werken door korte energiestoten.
<input type="checkbox"/>	Maken realistische, concrete plannen.	<input type="checkbox"/>	Zijn toekomstgericht en hebben visie.
<input type="checkbox"/>	Hebben oog voor afronding en verfijning.	<input type="checkbox"/>	Zoeken steeds naar nieuwe manieren om iets te doen.
<input type="checkbox"/>	Zijn nauwkeurig en precies.	<input type="checkbox"/>	Zien linken tussen zaken (houden overzicht).





Types 'Thinking' (T)		Types 'Feeling' (F)	
	Kunnen heel goed dingen in een logische volgorde plaatsen.		Waarderen harmonie en proberen die te creëren.
	Zijn meer receptief voor de ideeën dan voor de gevoelens van anderen.		Zijn zowel receptief voor de waarden als voor de reflectie van anderen.
	Anticiperen of voorspellen de logische gevolgen van keuzes.		Zijn begaafd om de impact van de dingen te zien op de personen.
	Moeten behandeld worden op een correcte manier.		Hebben af en toe nood aan lofredes.
	Hebben de tendens gesloten en koppig te zijn.		Hebben de tendens medelijden te hebben.
	Zijn in staat om iemand te berispen of te ontslaan indien nodig.		Houden er niet van onaangename dingen te zeggen tegen de anderen.
	Kunnen anderen kwetsen zonder zich ervan bewust te zijn.		Doen graag anderen een plezier.
	Hebben aanleg voor de analyse van een probleem of een situatie.		Interesseren zich voor de persoon geassocieerd met een functie/een idee.

Types 'Judging' (J)		Types 'Perceiving' (P)	
	Werken beter als ze hun werk kunnen plannen en het plan volgen.		Houden ervan de dingen open te houden voor 'last minute' veranderingen.
	Houden ervan dat de dingen geregeld en beëindigd zijn.		Passen zich goed aan bij veranderingen.
	Nemen soms te snel beslissingen.		Hebben soms moeilijkheden om beslissingen te nemen en hebben het gevoel nooit over genoeg informatie te beschikken.
	Houden er niet erg van een project te onderbreken voor een ander dat dringender is.		Starten soms te veel projecten ineens op zonder die te kunnen oplossen.
	Hebben de tendens tevreden te zijn wanneer ze ertoe komen een beslissing te nemen betreffende iets, een situatie of een persoon.		Kunnen onaangename dingen uitstellen tot later.
	Willen enkel het essentiële om te beginnen werken.		Willen alles weten over een nieuwe taak.
	Programmeren de projecten zodanig dat elke etappe op tijd gedaan is.		Doen veel dingen op het laatste moment, onder druk van een termijn.
	Gebruiken lijsten als actiepunten.		Gebruiken lijsten om zich alles te herinneren dat ooit moet gedaan worden.



Welke zijn volgens jou de sterktes van je voorkeuren? In welke situaties kan je je voorkeuren goed aanwenden?

Omcirkel je eigen voorkeur	Beschrijf de sterktes van je voorkeuren:
E of I	
S of N	
T of F	
J of P	



Welke zijn volgens jou de valkuilen van je voorkeuren? In welke situaties vormt je voorkeur een belemmering om effectief te functioneren?

Omcirkel je eigen voorkeur	Beschrijf de valkuilen van je voorkeuren:
E of I	
S of N	



Omcirkel je eigen voorkeur	Beschrijf de valkuilen van je voorkeuren:
T of F	
J of P	



Op welke manier zou je deze valkuilen uit de weg kunnen ruimen? Welke acties zou je kunnen ondernemen om hieraan te werken?

## 4.2. Mijn persoonlijke voorkeuren en mijn werkvoorkeuren

In een professionele omgeving spelen de twee middelste dimensies een zeer belangrijke rol. Deze gaan mede bepalen waar je aandacht naartoe gaat in je werk en wat voor taken je graag doet. We zoomen nu even in op de voorkeur combinaties ST, SF, NF en NT.

	ST OBSERVATIE + REFLECTIE	SF OBSERVATIE + GEVOEL	NF INTUÏTIE + GEVOEL	NT INTUÏTIE + REFLECTIE
<b>Hun aandacht gaat naar</b>	de feiten	de feiten	de mogelijkheden	de mogelijkheden
<b>Hebben de tendens heel competent te worden in</b>	het gebruiken van de feiten en ervaring	het bevredigen van de dagelijkse zorgen van de mensen	het begrijpen van de ambities van de mensen	het ontwikkelen van theoretische concepten
<b>Passen hun capaciteiten toe</b>	in de technische bekwaamheden voor feiten en objecten in verband met de dagelijkse taken	in praktische hulp en in de diensten aan personen in hun dagelijkse bezorgdheden	om anderen te begrijpen en te communiceren met anderen	in de theoretische en technische ontwikkelingen gebaseerd op modellen
<b>En lossen hun problemen op</b>	door een analyse los van de feiten, in een progressief proces gaande van oorzaak tot effect	door een persoonlijke aanpak van de feiten, in een progressief proces rekening houdend met de waarde van het resultaat	door een persoonlijke aanpak van de mogelijkheden, in een intuïtief proces rekening houdend met de waarde van het resultaat	door een objectieve analyse van de mogelijkheden in een intuïtief proces gaande van oorzaak tot effect



Wat betekenen al deze MBTI-voorkeuren naar het soort werk dat je graag doet of zou doen?





Zijn er elementen in je MBTI-voorkeuren die minder vanzelfsprekend passen bij het soort werk dat je graag zou doen en jou dus meer energie zullen kosten?

Je kan ook aan de hand van jouw MBTI-type kijken welke functies het best bij jou zouden passen. Er zijn studies verricht waaruit blijkt dat bepaalde MBTI-types het meest voorkomen in welbepaalde functies. LET OP, dit wil NIET zeggen dat je niet succesvol kan zijn in een andere soort functie, maar het zou een nuttige indicatie kunnen zijn voor de richting waarin je kan zoeken.

In onderstaande tabel vind je, per MBTI-type, de kernthema's die van belang zijn voor de types in hun werk. Deze tabel geeft geen exhaustieve opsomming van de functies binnen onze organisatie weer. Gebruik ze vooral als inspiratiebron om na te denken over de richting waarin je zou willen investeren of om informatie te verzamelen.

<p><b>ISTJ</b>            Taakgeoriënteerd en besluitvaardig. Werkt met feiten en cijfers.            Administratieve, boekhoudkundige, auditing, aankoop- en IT-rollen</p>	<p><b>ISFJ</b>            Zorgende en helpende functies            Verzorgings-, HR- (administratie, assistent), onderwijsrollen.</p>
<p><b>INFJ</b>            Vooral aandacht naar emotionele, intellectuele en spirituele ontwikkeling            Marketing-, trainings- of ontwikkelingsgerichte, creatieve, (psychologisch) begeleidende, sociaal werk en onderzoeksmatige rollen</p>	<p><b>INTJ</b>            Legt de nadruk op conceptuele en niet voor de hand liggende analyses.            Architect, advocaat, consultancy, computer professional, ingenieur, systeem analyst, auditor, kredietanalyst rollen</p>



<p><b>ISTP</b> Moeilijk en analytisch, hands-on praktisch werk concrete deskundigheidsrollen, getraind in een specifiek gebied.</p>	<p><b>ISFP</b> Service georiënteerd, aandacht voor detail ondersteunende, boekhoudkundige, operators, technische assistenten-, secretariaatsrollen.</p>
<p><b>INFP</b> Betrokken op menselijke ontwikkeling Begeleidende (psychologische), creatieve, onderzoeksondersteunende, schrijvende, creatieve, specialistische, ontwikkelingsgerichte HR-rollen</p>	<p><b>INTP</b> Expert en technische deskundigen Lange termijn gericht en werken vanuit een geheel kader Brede deskundigheid, systeemtechnische, coördinerende rollen</p>
<p><b>ESTP</b> Aandacht voor detail Concrete professionele, verkoopgerichte, ondersteunende en toegepaste rollen</p>	<p><b>ESFP</b> Servicegeoriënteerd Aandacht voor detail Concrete rollen in verzorging, coaching, eerste lijn aansturende posities</p>
<p><b>ENFP</b> Communicatief, anderen op weg helpen Mentor, begeleidende, sociaal wetenschappelijk geïnspireerde, HR- en PR-rollen</p>	<p><b>ENTP</b> Diversiteit, nieuwe challenges Marketing, organiserende en breed professionele rollen</p>
<p><b>ESTJ</b> Concreet analytisch werk Organisatie, gebaseerd op concrete feiten Verzekerings-, toegepaste deskundigheids- en concrete salesrollen</p>	<p><b>ESFJ</b> Persoonlijke dienstverlening Assistenten, office management, administratieve opvolgingsrollen</p>
<p><b>ENFJ</b> Interesse in het helpen van anderen Designers, counselors, creatieve, trainings-, leraarsrollen</p>	<p><b>ENTJ</b> Organisatietalent Aanpakken van complexe situaties Breed professionele, management, consultancy en leidinggevende rollen.</p>



Wat is de overeenstemming tussen jouw MBTI-stijl en de functie die je hebt?





Welke mensen in je omgeving hebben een gelijkaardig profiel? Welke functie vervullen deze mensen? Welke rol nemen zij op?



Praat met een aantal personen met een gelijkaardig MBTI-profiel. Wat vinden zij belangrijk in hun job? Wat kan jij daaruit leren vanuit jouw huidige positie?



Door jouw MBTI-voorkeuren gaat je aandacht naar jobs met de volgende soort taken/verantwoordelijkheden:



Door jouw MBTI-voorkeuren zijn er elementen die minder vanzelfsprekend passen bij het soort werk dat je graag zou doen:



Welke zijn deelactiviteiten (taken) die je nog zou willen versterken in een eventuele volgende loopbaan stap? Met welke deelactiviteiten (taken) zou je minder geconfronteerd willen zijn?



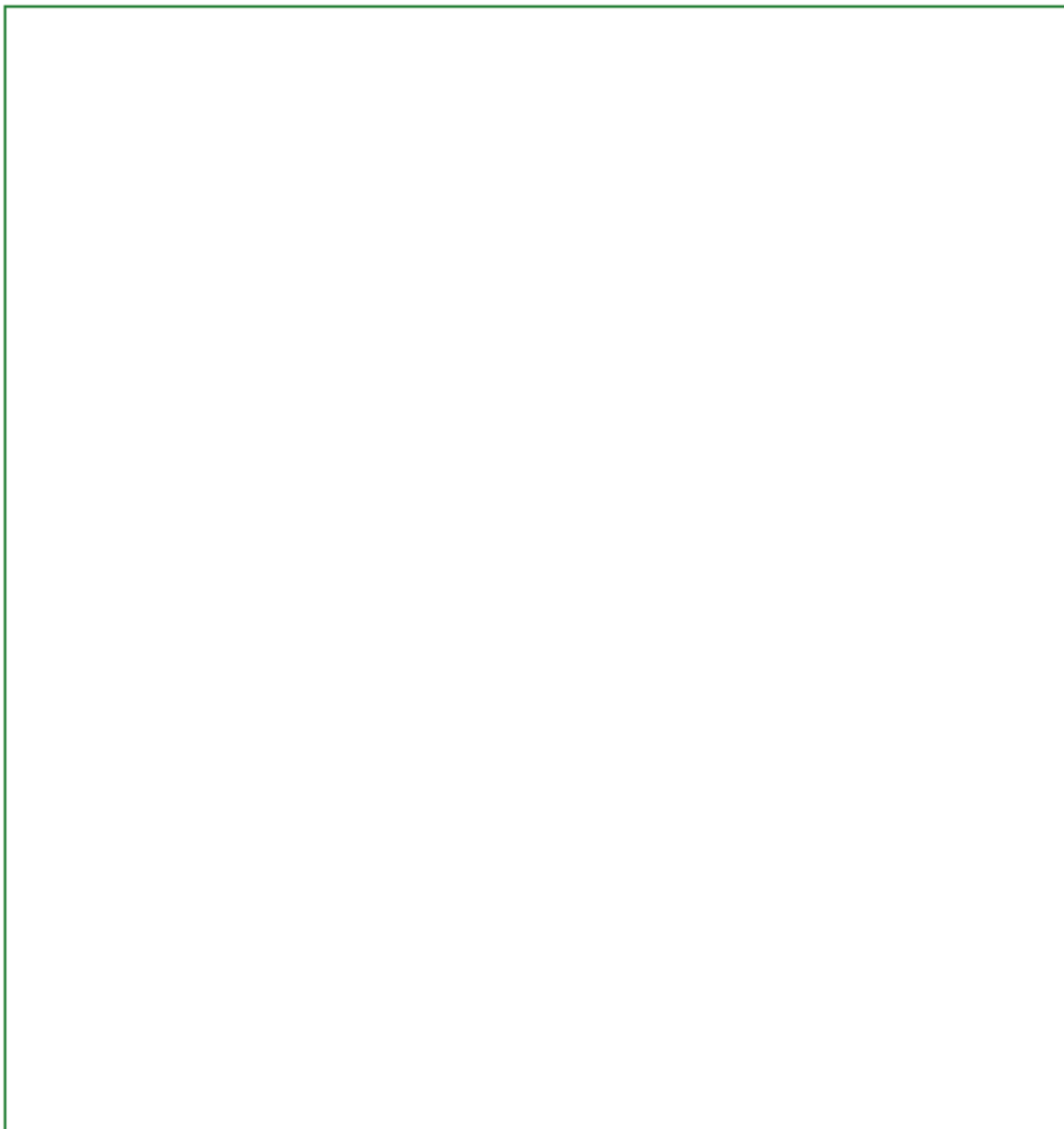
Vul je persoonlijke eigenschappen in op de ijsbergbladwijzer. Geef aan welke rol of functie je het liefst zou opnemen rekening houdend met jouw eigenschappen.



### **Je reisjournaal.**

In dit luik heb je kennis gemaakt met een manier om te kijken naar wie je bent. Schrijf hieronder het vervolg van je reisverhaal, namelijk wat het kijken naar jezelf je leert. Koppel het ook terug aan je begin / leervraag. Welke antwoorden vind je voor jezelf?





Bij de verschillende stappen in jouw loopbaanontwikkeling kan je voor meer informatie en met al je vragen terecht bij je P&O- of vormingsverantwoordelijke. De lijst vind je op het vormingsweb <http://www2.vlaanderen.be/personeelsopleiding/vormingsweb.htm>

**Mail: [loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be](mailto:loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be)**



## Hoofdstuk 5

# Wat plan ik? Welke richting kies ik?

“Iets willen zorgt voor de vonk om aan de gang te gaan, iets ‘kiezen van binnenuit’ zorgt voor de brandstof om het te manifesteren.”

(Daniel Ofman)

“Ik ben niet jong genoeg om alles te weten, maar altijd oud genoeg om te aanvaarden.”

(Barie)

“Wat voor ons ligt, is onbeduidend in vergelijking met wat in ons ligt. En wanneer we wat in ons ligt naar buiten brengen, gebeuren er wonderen.”

(Henry David Thoreau)

**“Iets willen zorgt voor de vonk om aan de gang te gaan, iets ‘kiezen van binnenuit’ zorgt voor de brandstof om het te manifesteren.”**

(Daniel Ofman)

**“Ik ben niet jong genoeg om alles te weten, maar altijd oud genoeg om te aanvaarden.”**

(Barie)

**“Wat voor ons ligt, is onbeduidend in vergelijking met wat in ons ligt. En wanneer we wat in ons ligt naar buiten brengen, gebeuren er wonderen.”**

(Henry David Thoreau)



Wat betekenen deze uitspraken voor jou?

Wat is kiezen voor jou?

Wat kan je doen om te aanvaarden?

Wat is het belangrijkste voor jou bij het maken van een keuze?

## Wat plan ik? Welke richting kies ik?

Tot nu toe hebben we ons afgevraagd wat je kan, wat je belangrijk vindt en wie je bent. Op basis van deze info heb je een zicht gekregen op wat je mogelijkheden zijn en welke richting je kan uitgaan. We overlopen in dit hoofdstuk hoe je tot je eigen actieplan komt. In het kader van je loopbaanontwikkeling is het belangrijk om aandacht te besteden aan het formuleren van doelstellingen. Daarbij kan je voor ogen houden dat nuttige doelen praktisch, realiseerbaar, haalbaar, in gedragstermen observeerbaar zijn en van klein naar groot lopen.

### 5.1. Mijn missie

Veel mensen vullen hun dagen met het nakomen van verplichtingen, routineactiviteiten en het tegemoet komen aan verwachtingen (oa. van de baas) en gaan voorbij aan hun betekenisvolle bijdrage. Onderzoek wijst uit dat meer dan de helft van de mensen ervan droomt om naast ‘het voorzien in hun levensonderhoud’ ook een ‘verschil’ te kunnen uitmaken. Een eenzijdige concentratie op ‘levensonderhoud’ resulteert vaak in het niet gebruiken van ons potentieel. Nochtans zijn beiden gemakkelijk te verzoenen!



Omschrijf jouw betekenisvolle bijdrage:

- a. Ontleed je dromen en betrachtingen. Waarvan je droomt op termijn zegt veel over het verschil dat je wenst te realiseren. Neem je droom dus niet te letterlijk maar ontdek welke essentie deze bevat. Aanverwante vragen zijn hier: wat zou er mogelijk geworden zijn indien je je droom had gerealiseerd? (Indien het antwoord in de richting gaat van 'dan zou ik rijk zijn' of 'dan zou ik gelukkig zijn', dan ben je in je hoofd, en niet in je hart aan het creëren. Negeer dit en graaf wat dieper ...). Hoe zouden anderen er beter van worden als je je droom had bereikt? Schrijf je antwoorden neer en onderzoek hoe je je focus kan definiëren!

Mijn droom:

- b. Wat wil jij concreet betekenen voor anderen? Welke missie wil jij concreet vervullen in het leven? Wat wil jij bereiken?

Mijn concrete betekenisvolle bijdrage:

- c. Erken wie je bent voor anderen. Welke missie zien zij jou vervullen in het leven? Aanverwante vragen zijn hier: waarvoor stellen collega's en werkgevers vertrouwen in jou? Waarvoor komen mensen op een natuurlijke manier bij jou? Kijk dus naar wie je tot nu toe bent geweest voor de anderen!

Mijn betekenisvolle bijdrage volgens anderen:

**Als je niet onder woorden kan brengen 'hoe' wat je wil bereiken eruitziet, betekent dit dat je niet weet wat je wil realiseren! Andere hoofdstukken in het werkboek kunnen je hierbij helpen.**

## 5.2. Realiteitstoets

Je hebt nu duidelijk je droom geformuleerd. Het is vervolgens heel belangrijk te gaan kijken in hoeverre deze droom realistisch is. Welke aspecten zijn haalbaar? Welke aspecten dien je te herformuleren?



Wat zijn mogelijke bronnen die je kan raadplegen om meer zicht te krijgen op de haalbaarheid van je dromen, keuzes, verwachtingen? Wie zijn sleutelfiguren? Ga hiermee praten.



Ga na welke positieve ontwikkelingen, trends er zich voordoen in het domein/de sector waarin je tewerkgesteld wil worden.



Ga na welke negatieve ontwikkelingen er zich voordoen in het domein/de sector waarin je tewerkgesteld wil worden.



Als je zicht wil krijgen op jouw mogelijkheden en welke richting je kan uitgaan, is een gesprek met jouw leidinggevende heel zinvol. Hij/zij kan een ander perspectief bieden en ziet misschien goede opportuniteiten voor je toekomst. Vraag ernaar!

## 5.3. Mogelijke belemmeringen

Het geheim van 'dromen verwezenlijken' ligt in de kunst om keuzes te maken. Als je een keuze maakt, dan wordt je energie gericht op wat je wil bereiken. Op die manier word je architect van je eigen leven. De verantwoordelijkheid ligt immers bij jou.

Soms komen we niet tot een keuze omdat we belemmerd wordt door andere factoren. Deze kunnen zich situeren op persoonlijk vlak (je eigen ijsberg) of op vlak van de organisatie waarin je je bevindt.



Duid in onderstaande lijst aan welke persoonlijke elementen jou verhinderen om keuzes te maken en te realiseren wat je echt wil: vul de lijst eventueel verder aan.

### Belemmeringen:

Privésituatie (partner, kinderen)	Hobby's
Financiële zorgen	Mentaal goedvoelen
Drang naar persoonlijk succes	Diploma
Gebrek aan zelfvertrouwen	Faalangst
Gezondheid	Handicap
Drugs / drinken / roken	....
Stress	

Wat ben je bereid hieraan te doen om te realiseren wat je echt wil?

Mijn acties om belemmeringen weg te werken of te compenseren:

## 5.4. Wat ik echt wil!

In deze stap blikken we even terug op de reisjournaals die je gemaakt hebt en de componenten uit het ijsbergmodel dat je voor jezelf hebt ingevuld. Indien je er nog niet toe kwam om je gedachtegang op papier te zetten, is nu het moment aangebroken om even de tijd te nemen om alles op een rijtje te zetten. Noteer ook wat anderen je als feedback gegeven hebben. Wellicht zijn er zaken die in je onderzoek als verrassend naar voor zijn gekomen.



Wat komt nu uit je overzicht naar voor? Vraag je af wat de samenhang is tussen de verschillende bouwstenen. Wat is tot nu toe belangrijk voor jou? Wat betekent werk voor jou? Wat zou je willen veranderd zien? Wat wens je ZELF te gaan beïnvloeden?

Nodig nu jezelf uit te brainstormen rond de vraag 'Wat kan ik allemaal doen om te realiseren wat ik echt wil?'. Zoek hier ook input van anderen! Zo kom je tot een lijst van deeldoelstellingen.

Het definiëren van je wil heeft te maken met het omlijnen van de acties die je bereid bent om te ondernemen.

**Het geheel van deze acties maakt je wil uit!**

**Wat je kan doen ligt op verschillende vlakken:**

- Op het vlak van **(bijkomende) informatieverzameling**: bijvoorbeeld informatie rond de manier waarop sommige functies ingevuld worden, rond de eisen die men stelt in het functioneren, ...
- Op het vlak van **eigen positionering in de organisatie**: bijvoorbeeld, welk imago heb ik rondom mij gecreëerd? Helpt mij dit in mijn evolutiepad of hindert mij dit? Hoe kan ik mijn eigen imago gaan verbeteren zodanig dat ik in aanmerking kom om nieuwe kansen te creëren? Welke 'andere' rollen ben ik bereid om op te nemen in het team?
- Op het vlak van **netwerken**: bijvoorbeeld, welke personen zullen mij kunnen helpen in het realiseren van mijn doelstellingen? Hoe win ik het vertrouwen van deze mensen?
- Op het vlak van **opleiding**: bijvoorbeeld, welke opleidingen (binnen én buiten de werktijd) kan ik volgen om mijn inzetbaarheid te verbreden?
- Op het vlak van **herformuleren van mijn doelstellingen** in de organisatie waar ik werk: bijvoorbeeld, waar wil ik meer / minder accenten gaan leggen en met wie wil ik dit gaan bespreken? Welke activiteiten wil ik meer / minder opnemen in de organisatie?
- Op het vlak van **directe coaching**: bijvoorbeeld welke mensen kunnen mij helpen om mijn stappen te zetten? Om als spiegel te dienen?



Formuleer nu wat je écht wil.



Mocht je nog twijfelen aan datgene wat je écht wil, dan kan je eruit geraken door rolvoorbeelden te kiezen. Dit zijn mensen waarnaar je opkijkt en die aspecten in hun functioneren verenigen die je ook graag zou willen. Het kan nuttig zijn om deze gedurende een tijd van nabij te observeren. Wat doen die concreet? Wat doen zij dat aansluit én niet aansluit bij je initiële opvattingen? Wat leer je ervan?

## 5.5. Afspraken met mezelf (als eerste stap naar doelstellingen)

Ook jij zal voor je loopbaan een reeks sluimerende doelstellingen hebben die reeds door je hoofd zijn gegaan. Toch is het lang niet evident om deze concreet te maken. Vandaar een kleine tussenstap.



Op basis van wat je echt wil (jouw ijsbergbladwijzer), ga je nu afspraken met jezelf expliciteren.

Welke afspraken kan je met jezelf maken? Vul hiervoor enkele van volgende zinnen aan:

- Ik neem nu mijn eigen verantwoordelijkheid voor ...
- Ik heb ervaring en vertrouwen erop dat ...
- Ik neem vanaf nu de tijd om ...
- Ik ben wie ik ben en dit betekent vanaf nu ...
- Vanaf nu stel ik mij open voor ...

Met de aanvullingen die je op deze zinnen doet, leg je je intenties bloot. Ze zullen het ideale uitgangspunt gaan vormen om in de volgende stap tot doelstellingen te komen.

## 5.6. Mijn concrete doelen/acties



Om doelen goed te formuleren moet je die **SMART** maken:

- Specifiek:** stel de vraag wat je wil bereiken en maak je doel zo concreet mogelijk; is je doel helder en specifiek? waar, met wie, hoe ga je het doen?
- Meetbaar:** zorg dat je kan nagaan of je je doel bereikt hebt; hoe weet je dat? wat voel je? wat betekent het voor je?
- Aanvaard:** neem doelen waarvoor je je wil inspannen en die realistisch voor je zijn; stel dat je je doel bereikt hebt, zou je het dan nog willen?
- Realistisch:** welke resultaten wil je bereiken? welke vaardigheden en ervaring heb je nodig om je doel te bereiken? hoe verandert je leven?
- Tijdsgebonden:** stel de periode vast waarbinnen je je doel wil bereiken.



Ga naar **bijlage 3**. Daar vind je een sjabloon waar je jouw doelstellingen kan structureren. Voel je echter vrij om je eigen structuur te kiezen om je actieplan uit te schrijven! Jouw ijsbergbladwijzer, je reisjournaals en het schema over ontwikkeling (zie volgende pagina) zijn zinvolle hulpbronnen bij het invullen van jouw actieplan.



Communiceer je doelen en acties. Eens je actieplan op punt staat kan het interessant zijn om dit te bespreken met anderen. Je familie, vrienden, maar ook je collega's en leidinggevendenden kunnen een waardevolle partner zijn bij het realiseren van je actieplan.



Ontwikkeling. Mensen verschillen sterk in de manier waarop ze leren en ontwikkelen. Ga op zoek naar mogelijke opleidings- en ontwikkelingsvormen.



Bij het formuleren van je doelstellingen kan je ook teruggrijpen naar documenten uit jouw personeelsdossier. Denk hierbij aan evaluatieverslagen, planningsdocumenten, opvolgingsgesprekken, ... Voor meer informatie over PLOEG kan je terecht op <http://www.agoweb.be>, klik aan de linkerkant op "prestatie management".



Probeer bij je keuzes rekening te houden met jouw leerstijl.

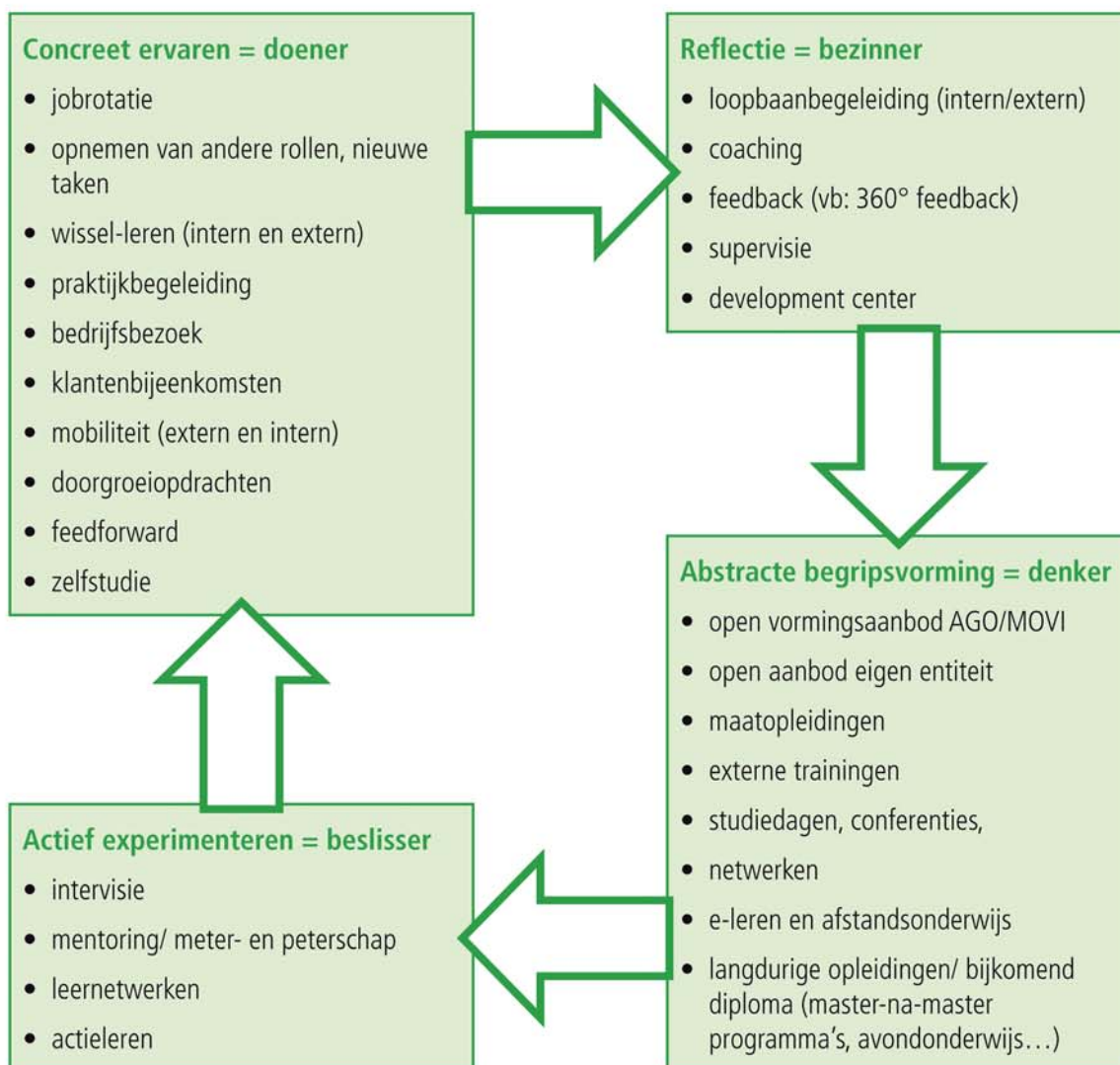
Via de **leerstijlen van Kolb** kan je zien wat jouw persoonlijke leer- en actiestijl is. In totaal zijn er vier leerstijlen; dat wil zeggen vier manieren waarop je dingen kan leren.

Afhankelijk van de leerstof en de situatie gebruik je een bepaalde leerstijl. Mensen hebben echter ook een favoriete manier van leren, oftewel een voorkeursleerstijl. Weet je wat jouw voorkeursleerstijl is, dan weet je ook wat er, qua leerstof en studie, het beste bij je past. Mensen leren uit ervaringen en uit opleidingen. Volgens Kolb kan men deze beide vormen niet los van mekaar zien. Diepgaand leren is zowel concreet als abstract, zowel actief als passief. Er is zowel reflectie nodig op wat achter de rug is, als actief aan de slag gaan met nieuwe kennis en vaardigheden. Voor een diepgaand leren moeten alle vier leerhandelingen erin betrokken zijn.

Voor een inzicht in jouw stijl, kan je terecht op onderstaande websites:

<http://www.123test.nl/leerstijl>

<http://www.thesis.nl/kolb>





### **Leer- en ontwikkelvormen.**

Zoals je kan lezen in voorgaand overzicht is leren veel meer dan een klassikale training. Meer informatie over het huidig aanbod van de Vlaamse overheid, alsook informatie over andere leervormen zoals wissel-leren, coaching, e-leren, enz. kan je terugvinden via <http://www.agoweb.be>



### **Loopbaanbegeleiding.**

Hieronder vind je nog enkele websites waar je terecht kan als je op zoek bent naar effectieve loopbaanbegeleiding of -advies.

<http://www.vlaanderen.be/loopbaanontwikkeling>

<http://www.vdab.be/loopbaanbegeleiding>

<http://www.carrieretijger.nl>

<http://www.loopbaan-ontwikkeling.com>

<http://www.loopbaanplein.nl>

<http://www.loopbaan.nl>

<http://www.in-flow.be>



### **Je reisjournaal.**

In dit luik heb je geformuleerd wat je echt wil, wat mogelijke belemmeringen en opportuniteiten zijn en een actieplan opgemaakt. Schrijf hieronder het vervolg van je reisverhaal.



Bij de verschillende stappen in jouw loopbaanontwikkeling kan je voor meer informatie en met al je vragen terecht bij je P&O- of vormingsverantwoordelijke. De lijst vind je op het vormingsweb <http://www2.vlaanderen.be/personneelsopleiding/vormingsweb.htm>

**Mail: [loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be](mailto:loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be)**



## Hoofdstuk 6

# Welke acties onderneem ik? Wie betrek ik?

**“Als je niet uitkijkt, blijf je je leven lang voorbereiden.”**

(Remco Campert)

**“Het is onvoldoende om stappen te zetten die ooit naar een doel leiden. Elke stap dient gelijktijdig een zinvol doel én een stap te zijn.”**

(Goethe)

**“Mijn manier is beginnen bij het begin.”**

(Byron)

**“Als je niet uitkijkt, blijf je je leven lang voorbereiden.”**

(Remco Campert)

**“Het is onvoldoende om stappen te zetten die ooit naar een doel leiden. Elke stap dient gelijktijdig een zinvol doel én een stap te zijn.”**

(Goethe)

**“Mijn manier is beginnen bij het begin.”**

(Byron)



Wat betekenen deze uitspraken voor jou?

Wat is voor jou een aanzet tot veranderen?

Wat kan je doen om die aanzet te vinden?

Wat is het belangrijkste aan ‘verandering’ waar jij voor kiest?

## Welke acties onderneem ik? Wie betrek ik?

In de vorige stap hebben we onze wil en de eraan verbonden acties geformuleerd. Veel mensen slagen er relatief gemakkelijk in om doelstellingen te formuleren. Zij weten wat ze willen, maar slagen er niet in om deze doelstellingen in actie om te zetten. In dit hoofdstuk reiken we je zes handvaten aan om je doelstellingen ook werkelijk te realiseren.

### 6.1. Start met de realisatie van je acties

De sleutel om in de realisatie te stappen bestaat in het zichtbaar maken van je doelstellingen. Zichtbaar maken kan je hier op twee manieren interpreteren. Je kan ten eerste je doelstellingen zichtbaar maken door een systeem op te zetten dat je voortdurend herinnert aan je doelstellingen. Dit kan gaan van de post-it op je badkamerspiegel / computer tot het opdelen van doelstellingen in deelsdoelstellingen die je per week als reminder in je agenda plakt.

Ten tweede kan je bij je doelstellingen een **ESV**-aanpak voor jezelf formuleren. Beschouw het als de benzine voor je realisatieplan, ze maken je ‘bezwaren’ om in de actie te stappen zichtbaar:

- De ‘**E**’ staat hierbij voor de **e**xterne factoren die je zal ‘uitvinden’ en je verontschuldigen geven voor het ‘niet in de actie stappen’. Iedereen is zich bewust van deze externe factoren (gaande van



tijd, onverwachte situaties op het werk, bijkomende taken ...) die onderweg als stoorzenders kunnen optreden. Neem hier echter je verantwoordelijkheid en laat je niet door deze E's afleiden!

- Spreek een collega, vriend of coach aan om je te **steunen (S)**. Zij zullen je helpen om deze externe factoren mee te identificeren en wenken geven om hier succesvol mee om te gaan en je bewust te maken van de veronderstellingen (**V**) die maken dat je al dan niet tot actie overgaat.
- Je **veronderstellingen** hebben betrekking op de wijze waarop je naar succes of mislukking kijkt. Voor sommigen is een actie pas succesvol als ook anderen dit als succesvol ervaren, anderen willen enkel gaan voor de perfectie, nog anderen wijten succes niet aan zichzelf maar aan een samenloop van omstandigheden, nog anderen blijven wachten op het meest ideale moment om in de actie te stappen. Dit zijn allemaal ideeën die behoorlijk ontmoedigend kunnen werken. De sleutel ligt hier in het veranderen van deze ideeën.



Met de ESV-aanpak richten we onze aandacht op drie vragen die jou helpen om je doelstellingen te realiseren:

- E: Wat is jouw volgende stap? Wat ga je doen om deze externe factoren te overbruggen zodanig dat ze niet meer remmend zijn?
- S: Wie kan je helpen?
- V: Leidt de manier waarop je het probleem (her)bekijkt tot een succes?

- E's:

- S'en:

- V's:

## 6.2. Zoek actief steun



In de vorige stappen heb je al anderen aangesproken om feedback te zoeken rond je eigen functioneren. Vaak waren dit mensen uit je nabije omgeving die je vertrouwt en die je een eerlijke spiegel konden voorhouden rond je sterkere en zwakkere punten. Nu je in de actie stapt is het belangrijk om je te verbinden met nog meer mensen. Het is via het verbreden van je persoonlijk netwerk dat je gemakkelijker in contact komt met sleutelpersonen die je verder kunnen helpen in je zoektocht naar een nieuwe functie of die je kunnen coachen wanneer je je situatie op een andere manier wenst aan te pakken.

Dit 'netwerken' is des te belangrijker naarmate het beeld dat de anderen over je hebben niet overeenstemt met je zelfbeeld. In dit geval zal het belangrijk zijn om het 'verschil' te minimaliseren. Wat kan je doen? Identificeer je netwerk, de mensen die je wenst aan te spreken. Hou daarbij heel duidelijk je leervragen voor ogen! Wie kan voor jou de brug vormen naar een nieuw netwerk?



Netwerken:

Veel mensen vinden het vaak niet vanzelfsprekend om een netwerk op te bouwen. Men vindt het moeilijk om anderen te benaderen en de vrees voor afwijzing vormt vaak een struikelblok. Toch voelen de meeste mensen zich aangesproken en vereerd wanneer iemand informeert naar hun werkervaring. Het is belangrijk dat je omgeving weet dat je hun hulp apprecieert in jouw zoektocht naar een passende functie.



Volgende opdrachten kunnen je helpen om een netwerk uit te bouwen. De rode draad doorheen de opdrachten is dat **'Netwerken er niet enkel in bestaat om gebruik te maken van bestaande structuren, maar vooral een oefening is in het creëren van je eigen structuren'**.

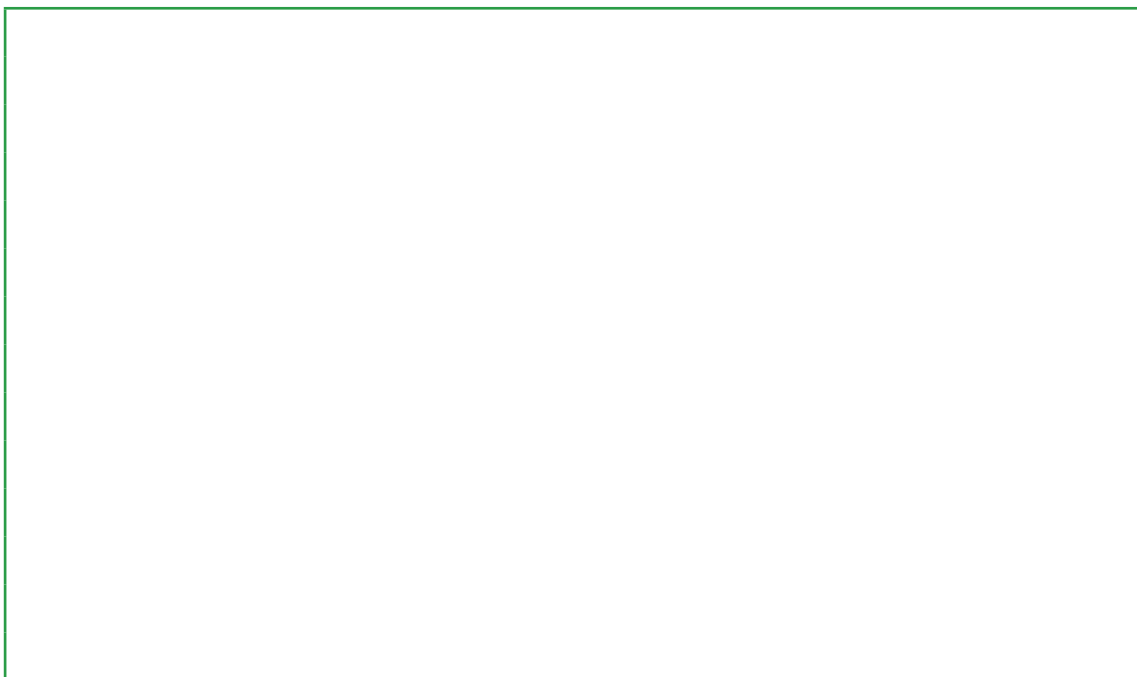
- Bekijk het organigram van het bedrijf waarin je werkt. Maak een lijst met namen en gegevens van mensen die je zouden kunnen helpen in het kader van jouw loopbaanzoektocht. Welke aanleiding heb je om met wie in contact te treden? Probeer in te schatten welke mensen je rechtstreeks kan benaderen en ga eventueel na welke mensen je zou kunnen inschakelen om je te introduceren bij sleutelfiguren.

- Ga op interviewpad. Stap dus voorbereid naar je netwerk, met een lijstje van kernvragen (bv. beschrijf mij eens wat je doet, op welke criteria word je beoordeeld, in welke mate heb je volgende kwaliteiten nodig voor het goed functioneren - hier gebruik je de samenvatting van je eigen kwaliteiten - en vooral: op welke manier zou je deze kwaliteiten volgens jou het beste kunnen gebruiken? en ook nog: wie denk je dat jou ook nog zou kunnen helpen ...).
- Begeef je in de wandelgangen. Het is daar dat je vaak onverwachte ideeën opneemt. Je zal er onverwachte associaties hebben.
- Ga met jezelf de verbintenis aan om twee tot drie nieuwe mensen te leren kennen per week. Kies de mensen uit waarvan je denkt dat ze je het beste zouden kunnen helpen bij je zoektocht.
- Maak van de contacten een heel kort verslag voor jezelf. Uit deze verslagjes zal zeer snel een lijn naar voor komen.

#### **Voor de gevorderden:**

- Ontwikkel je netwerkvaardigheden (dit zijn alle vaardigheden die je in staat zullen stellen om gemakkelijker verbindingen te leggen met anderen, bv. social talk, assertiviteit, ...).
- Stel je eigen netwerkcampagne op!

#### **Mijn netwerkcacties:**



## 6.3. Verhoog je energieniveau



In de praktijk stellen we vast dat veel doelstellingen uiteindelijk niet worden uitgevoerd. Nochtans ligt het niet aan de goede wil van de betrokkene. 'Té weinig energie' is vaak de spelbreker. Daarom raden wij vaak aan om tijdens je loopbaanherpositionering ook te werken aan de verhoging van je energieniveau. Dit kan eenvoudig door per week minimum drie energieverschaffende activiteiten in te lassen en/of de energieverschaffende activiteiten te verhogen. In je actieplan kan je ook de schrapping van energieverslindende activiteiten overwegen.

Welke activiteiten energie verschaffen verschilt van persoon tot persoon. Voor sommigen zal dit zitten in het gehele domein van **lichaamszorg**. Dit zijn de activiteiten die beantwoorden aan volgende werkwoorden: opladen, reinigen, versterken, verleiden, ontgiften, verzorgen, verlichten, voorkomen, verzorgen, ontspannen, verwennen, ontdekken. Het uit zich vaak in het intensifiëren van de beweging (oa. via sporten), het bewust ademen en het bewust omspringen met (gezonde) voeding. Voor anderen zal dit liggen in het heropnemen of **intensifiëren van ontspanning**. Onder deze rubriek valt vaak de vrijetijdsbesteding, het aanleren van relaxatieoefeningen (bv. autogene training), het actiever werken aan meer slaap en het onderbreken van het tempo waarop je dingen doet (intense inspanning afwisselen met momenten van rust). Een derde rubriek heeft betrekking op het intensifiëren van **activiteiten die je zelf als zeer zinvol beleefd**, bv. de zorg voor anderen (bv. in het gezin), het consequenter handelen naar bepaalde waarden, het opzoeken van vrijwilligerswerk. Een vierde rubriek draait om het intensifiëren van het **genieten**. Dit uit zich in de manier waarop je in het 'hier-en-nu' kan staan en de gedachte aan 'wat nog niet afgewerkt' is en 'wat je nog zou moeten doen' kan loslaten. Ten vijfde kan je **activiteiten die je energie verschaffen op het werk proberen te intensifiëren**.

In het schrappen van energieverslindende activiteiten zien wij ook een aantal rubrieken terugkeren. De eerste heeft betrekking op het **afbouwen van de lege tijd** (bv. de tijd die je wachtende doorbrengt in files, in meetings ...). Ten tweede vormt het **beter omgaan met emoties** (en angsten, deze slorpen namelijk veel energie) een uitdaging voor velen. Hier bestaan een hele waaier van technieken die je kan vinden in de neurolingüistische programmatie. Veel van deze technieken komen neer op het voor jezelf herformuleren van de negatieve emotie via positieve affirmaties. Ten derde kan je **activiteiten die je energie zuigen gewoonweg schrappen!** Dit zijn vaak activiteiten die je doet op uitnodiging van anderen omdat je neen kan zeggen. Het vierde domein heeft dan ook eenvoudigweg betrekking op het identificeren van deze 'neutrale' activiteiten waar je **meer 'neen'** kan op zeggen ... (en zo het 'teveel' aan activiteiten afbouwt).

In het omgaan met je eigen energiebalans zal het belangrijk zijn om je energieversterking op te bouwen via **een variatie** in de activiteiten. Enkel intenser sporten zal je niet noodzakelijk veel vooruit helpen.



Ga na welke elementen je energie geven en door welke zaken er (onnodig) energie wordt weggezogen.

**Welke zaken geven jou energie?**

**Welke zaken zuigen energie (belemmeringen)?**

**Wat kan je doen om jouw belemmeringen om te buigen?**

## 6.4. Bouw regelmaat in en herhaal je kleine stappen

Heb je je al eens afgevraagd wat belangrijker is: de hoeveelheid tijd die je besteedt of de regelmaat om ergens tijd aan te besteden? Het juiste antwoord is dat de regelmaat belangrijker is. Een gewoonte of een patroon verander je immers niet van één dag op een ander. Als je opportuniteiten ziet om nieuwe dingen te doen op het werk, maar die worden telkens toegewezen aan een collega of je raakt altijd verzeild in dezelfde conflictuele relatie met een klant, dan doorbreek je dit niet zomaar. De regelmaat om er tijd in te steken zal belangrijk zijn om tot een oplossing te komen.

Ga er hierbij van uit dat je niet altijd grootse dingen moet doen om tot een verandering te komen. Banken vertragen bij het overboeken van geld van de ene rekening naar de andere, de overboeking met één of twee dagen. Dat levert ze minder dan een cent rente op. Maar de regelmaat van al die centen mondt uiteindelijk uit in miljoenen euro's voor de banken.

Misschien nog belangrijker in het bereiken van je doelstellingen is het ontwikkelen van de overtuiging dat je effectief een verschil kan maken als je de verantwoordelijkheid voor je eigen situatie neemt en doorzet.



Neem daarom eens alle actiepunten door die je in de afgelopen periode voor jezelf hebt opgeschreven. Welke actiepunten zijn voor herhaling vatbaar? Wat kan je voor jezelf creëren om ze gedurende minstens een maand te herhalen?

## 6.5. Durf je keuzes te herformuleren

In het verlengde van de vorige stappen heb je je doelstellingen gesteld, je weerstanden onderzocht en ben je in de realisatie van je plannen gestapt. Nu is het een zaak om een verdere focus te ontwikkelen. Focus zet zaken in het brandpunt. Je herkent vast wel de situatie dat iemand een krant of een boek zit te lezen. Wat jij ook probeert, hij of zij hoort je niet. Dat is focus! Door focus plaats jij jouw belang, jouw doel, in het brandpunt van je eigen acties. Jij laat je door niets of niemand ervan weerhouden.

Het is met deze focus dat je ook naar je eigen handelen kijkt. Het is nuttig dat je hierbij volgende punten in het oog houdt:

- Wat draagt mijn actie bij aan het grotere geheel dat ik wens te bereiken? Als het je ontbreekt aan een antwoord op deze vraag, dan kan je er van op aan dat er tegenkrachten zullen ontstaan die je van je pad zullen afduwen. Indien je acties ingaan tegen een iets 'groter geheel' (bv. het gezin) dat je belangrijker vindt, dan zullen je doelen geherformuleerd dienen te worden.

- Al doende wordt het je duidelijk dat niet alle acties van een zelfde niveau zijn. Je kan een onderscheid maken tussen fundamentele keuzes, primaire keuzes en secundaire (of ondersteunende) keuzes. Voorbeelden van fundamentele keuzes zijn: 'ik kies ervoor open te staan voor klanten en collega's', 'ik kies ervoor om plezier te hebben in mijn werk', 'ik kies ervoor om gezond te leven'. Een primaire keuze heeft altijd betrekking op iets concreets, zoals een bepaald tussenresultaat. Bijvoorbeeld 'ik zorg ervoor dat ik per dag minimaal één informeel gesprek heb met mijn baas'. Het is zinvol om na te gaan in welke mate die primaire keuzes gerelateerd zijn aan een fundamentele keuze. Ondersteunende keuzes heten zo omdat ze een primaire keuze ondersteunen. Bijvoorbeeld 'ik zorg ervoor dat ik efficiënter kan werken, zodanig dat ik meer tijd heb om ...'. Keuzes zijn effectiever naarmate ze ingebed zijn in een keuze van een hoger niveau. Het is zinvol om je acties even te bekijken vanuit dit perspectief en te kijken welke je kan schrappen/herformuleren of toevoegen.
- Je zal ook een onderscheid kunnen beginnen maken tussen keuzes en wensen. Aan echte keuzes hangt een onvoorwaardelijk aspect. Zo is bijvoorbeeld 'ik kies ervoor om deze klus vandaag te doen als ik ongestoord kan werken en ik de tijd krijg' geen keuze maar nog steeds een wens, omdat een voorbehoud wordt gemaakt met betrekking tot de betreffende taak. Stel dat een baas langs komt met een spoedopdracht, dan blijft het werk toch weer liggen. Zolang er een 'als' verbonden blijft aan een keuze, blijft het een voorwaardelijke keuze. Dat zijn probeersels. Bij een voorwaardelijke keuze ga je een inspanningsverplichting aan, geen resultaatsverplichting.
- Een laatste check is deze van de actieverantwoordelijkheid. Wie met zijn acties een inbreuk maakt op de verantwoordelijkheid van de andere, begeeft zich buiten het domein van zijn eigen actieverantwoordelijkheid. Bovendien word je afhankelijk van de bereidheid van de ander om wel of niet te veranderen. Wie zegt 'ik kies ervoor dat mijn baas openstaat voor mijn ideeën' kan niets doen om het gewenste resultaat met enige zekerheid tot stand te brengen. Van werkelijke keuze is hier dus geen sprake. Deze persoon kan wel zeggen 'ik kies ervoor om in een omgeving te werken waar men openstaat voor mijn ideeën'.

Bekijk de manier waarop je je actieplan aan het invullen bent even op bovenstaande punten. Je ontdekt er naar alle waarschijnlijkheid punten in waar je niet zo consequent met jezelf bent. Durf deze te herformuleren! Het zal je focus verscherpen en je succeskans vergroten.

Je keuzes durven herformuleren is een continu proces. Via je acties verandert soms je visie op zaken; via zelfreflectie en werkexploratie bouw je een voortschrijdend inzicht op. Wees hier alert voor en durf dan ook je richting te veranderen indien nodig.

## 6.6. Beloon jezelf

Hoe beloon jij jezelf? Herken je de situatie dat je iets vroeg aan je ouders en dat deze je antwoordden dat je eerst braaf moest zijn om een beloning te krijgen? Heel ons leven worden we geconfronteerd met het principe van taken en beloningen. En wat zien we? Het werkt. Als we als kind wisten dat we een beloning zouden krijgen, dan hadden we geen problemen om de taak uit te voeren. Ook op latere leeftijd zien we dat dit systeem werkt en zeer succesvol is. Tevens merken we dat de psychologische waarde van de beloning de innerlijke kracht bepaalt die ons aanzet de taak uit te voeren. Is de beloning hoogwaardig, dan is de kracht tevens hoger, sterker. Is de psychologische waarde daarentegen laag, dan is de innerlijke kracht die de beloning opwekt tevens laag wat betekent dat de motivatie ver zoek is. De kunst van het motiveren via de beloning bestaat er dan ook uit de juiste maatstaf te vinden. Dit is uiteraard voor eenieder verschillend en vergt wat zoekwerk. Doch eenmaal de juiste beloning gevonden, dan ga je de uitdaging aan. Zorg dus dat de dingen die je anders wil doen ook positieve gevolgen hebben. Ervaar ook bewust wanneer je je beter voelt en let op de (kleine) positieve gevolgen die je voornemens veroorzaken. Kijk naar wat je wél kan en hoe lang. Indien je jezelf als het ware nieuw gedrag aan wil leren, kan je er het best voor zorgen dat je zo direct mogelijk en zo vaak mogelijk 'beloond' wordt. Het accepteren van je beperkingen is ook een hele belangrijke 'beloner' om je gedrag te veranderen.



Hoe ga jij jezelf belonen? Bekijk onderstaande tips en schrijf voor jou enkele beloningen neer. Denk hierbij enkel aan dingen die jou persoonlijk plezier verschaffen.



Tips om jezelf te belonen:

- bedenk wat voor jou motiverend werkt en probeer daar op in te spelen;
- zorg dat als je meer rust of bewuste ontspanning wil inplannen dit voor jou prettige en meer bewuste momenten zijn waar je ook daadwerkelijk rust en waar je goed bij voelt;



- verzin een reminder voor je doel(en);
- als je prioriteiten moet stellen in wat je doet, denk dan ook goed aan wat je zelf echt belangrijk en leuk vindt;
- als je meerdere activiteiten of activiteiten op andere tijdstippen wil doen en je moet je er echt toe zetten, doe dan (eerst) iets wat je leuk vindt of iets dat direct resultaten geeft;
- als je activiteiten in verschillende delen doet, probeer de activiteit dan zo op te delen dat elk deel een bepaald resultaat oplevert of iets afrondt;
- vertel aan een vriend of vriendin waar je mee bezig bent; een complimentje op zijn tijd doet het altijd goed;
- moeite met neen te zeggen of voor jezelf op te komen? misschien is een assertiviteitscursus iets voor jou;
- registratie kan ook een vorm van belonen zijn; hierdoor maak je de dingen die je gerealiseerd hebt voor jezelf zichtbaar.



### Tot slot je reisjournaal.

In dit hoofdstuk heb je kennis gemaakt met een manier om je actieplan te realiseren. Schrijf hieronder het vervolg van je reisverhaal, namelijk waar het realiseren van je actieplan je brengt. Koppel het ook terug aan je begin / leervraag. Welke antwoorden vind je voor jezelf?



Bij de verschillende stappen in jouw loopbaanontwikkeling kan je voor meer informatie en met al je vragen terecht bij je P&O- of vormingsverantwoordelijke. De lijst vind je op het vormingsweb <http://www2.vlaanderen.be/personeelsopleiding/vormingsweb.htm>

**Mail: [loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be](mailto:loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be)**



# Tot slot

“Wat voor ons ligt en wat achter ons ligt, is onbeduidend in vergelijking met wat in ons ligt. En wanneer we wat in ons ligt naar buiten brengen, gebeuren er wonderen.” (Henry David Thoreau)

‘Als je vandaag één ding in je leven zou kunnen veranderen, NU, wat zou je veranderen?’ De kracht van waar je in de afgelopen periode mee bezig bent geweest, ben je zelf. Jij hebt alles zelf in huis. Wellicht geloof je het niet, maar het is echt zo. Daarom is het proces van herontdekken en deblokken zo belangrijk. Helaas leren we dit niet op school of op de universiteit. We doen veel dingen niet omdat we denken dat we het niet kunnen, mogen, willen of omdat we vinden dat de omstandigheden er niet naar zijn. We ondermijnen daarmee ons zelfvertrouwen. Herontdek jezelf, gebruik de kracht van je geest, van je verstand. We gebruiken er ongeveer 10% van. Kan je nagaan wat een kracht er in jou verborgen ligt!

We hebben nu een aantal essentiële stappen doorgenomen die jou op weg helpen naar je doelen. Dit zijn basisingrediënten waarmee je helderheid voor jezelf kan creëren. Ze helpen je om te zien en te voelen wat voor jou belangrijk is, wat voor jou de vorm is waarin jij je wil manifesteren, je wil uiten. Dat is jouw meest krachtige bron om successen te behalen. Wij hopen dat we je duidelijk hebben gemaakt dat je een heldere ‘opdracht’ aan jezelf moet geven. Het werkt net als met mensen in je omgeving. Geef ze een heldere vraag en je krijgt een duidelijk antwoord terug. Stel ze een onheldere vraag en je oogst voornamelijk misverstanden.

Je hebt inmiddels ook door dat de verschillende thema’s die we in dit boek aanraken niet echt in een sequentiële volgorde afgewerkt worden. Ze spelen gelijktijdig mee en beïnvloeden elkaar wederzijds. Je energieniveau zal bijdragen tot de focus. Je leervraag zal je helpen om de zaken scherper te krijgen en dergelijke meer. We harnemen hier graag enkele punten onder de vorm van een kort checklijstje:

- neem verantwoordelijkheid voor je eigen leven en neem je leervraag au serieux;
- onderneem actie en start met de verbreding van je zelfkennis;
- wees je bewust van je verlangen;
- stel doelen voor jezelf, maak een plan en betrek hier ook anderen in (helpend, steunend ...);
- betaal de prijs die ervoor staat;
- volhard;
- geloof in jezelf en beloon jezelf wanneer het goed gaat;
- leer van je vergissingen en durf te herformuleren;
- houd je doelen levend en creëer een helder beeld van jouw toekomst!

Veel succes met de verdere ontwikkeling van jouw loopbaan!

## Ithaka

Als je de tocht aanvaardt naar Ithaka,  
wens dat de weg dan lang mag zijn,  
vol wederwaardigheden, vol belevenissen.

De Cyclopen en de Laistrygonen,  
de woedende Poseidon hoef je niet te vrezen,  
zulke ontmoetingen zal je nooit hebben op je weg  
wanneer je denken verheven blijft,  
verfijnd de emotie die je hart en lijf beroert.  
De Cyclopen en de Laistrygonen,  
de woeste Poseidon zal je niet tegenkomen  
wanneer je ze niet in je eigen geest meedraagt,  
wanneer je geest hun geen gestalte voor je geeft.

Wens dat de weg dan lang mag zijn,  
dat er veel zomermorgens mogen komen  
waarop je heel dankbaar, heel blij,  
onbekende havens zal binnenvaren;  
dat je mag pleisteren in Fenicische handelssteden  
om mooie dingen aan te schaffen  
van parelmoer, koraal, barnsteen en ebbenhout,  
en opwindende geurstoffen van alle soorten,  
dat je talrijke steden in Egypte aan mag doen  
om veel, heel veel van de geleerden op te steken.

Blijf wel altijd denken aan Ithaka.  
Daar aan te komen is je doel.  
Maar overhaast de reis in geen geval.  
't Is beter dat die vele jaren duurt en  
je pas als oude man bij het eiland afmeert,  
rijk door wat je onderweg verwierf,  
zonder verwachting dat Ithaka je rijkdom schenken zal.

Ithaka schonk je de mooie reis.  
Bestond het niet, dan was je nooit vertrokken.  
Maar méér heeft het je niet te bieden.  
En vind je het armzalig, Ithaka bedroog je niet.  
Zo wijs geworden, met zoveel ervaring  
heb je al wel door waar Ithaka's voor staan.

Uit de Odyssee van Homerus

Dit werkschrift werd ontwikkeld door het team van loopbaanconsulenten van het Agentschap voor Overheidspersoneel, in samenwerking met externe collega's die de opleiding 'professionele leergang voor loopbaanbegeleiding' bij Bridges For Choice volgden.

Wij werkten ook samen met Jan De Visch (op basis van de 'En niemand wordt anders dan zichzelf' methodiek, <http://www.bridgesforchoice.be>).

Dank aan al de auteurs en hun collega's.

## Bibliografie

- Admundson, Norman E.; 'Actief Betrokken', De Esdoorn, 2004  
Anthoon, Georges; 'Talent in actie', Lannoo, 2006  
Buchel, Yolande; 'Jij bent aan Z', Uitgeverij Nieuwezijds, 2004  
Cauffman, Louis; 'Oplossingsgericht management & coaching', Boom, 2007  
Chopra, Deepak; 'Synchronisch leven', Kosmos, 2003  
Kuijpers, Marinka; 'Waardevol werk', Uitgeverij Nieuwezijds, 2000  
Ofman, Daniel; 'Hé, ik daar ...?!', Academic Service, 2007  
Riso, Don Richard & Hudson, Russ; 'Ontdek je persoonlijkheidstype', Uitgeverij Altamira-Becht, 2006  
Somberg, Pieter; 'Hoe ontwikkel ik mijn competenties', Academic Service, 2004  
Veraart-Maas, Hilde; 'Socratisch Coachen', Uitgeverij Nelissen, 2006

## Coördinatie en eindredactie

Stephan Marchant – Brunhilde Borms – Agentschap voor Overheidspersoneel

## Verantwoordelijke uitgever

Frans Cornelis – Administrateur-generaal – Agentschap voor overheidspersoneel

## Lay-out

M.A.D – <http://www.go-mad.be>

## Wettelijk depotnummer

D/2009/3241/248

## Uitgave

Oktober 2011

© Alle teksten en afbeeldingen van de publicatie vallen onder de bescherming van het auteursrecht. De volledige of gedeeltelijke overname van teksten en/of afbeeldingen is mits bronvermelding toegestaan. Gelieve ons hierover te informeren.

Meer informatie over loopbaanontwikkeling binnen de Vlaamse overheid vind je op <http://www.vlaanderen.be/loopbaanontwikkeling>.



# Bijlage 1

## Ijsbergbladwijzer



Mijn talenten en mijn kwaliteiten:

En waar ik die het liefst zou willen inzetten:

--	--

Mijn competenties:

En waar ik die het liefst zou willen inzetten:

--	--

Mijn (loopbaan)ankers:

En hoe ik die het best tot uitdrukking kan brengen:

--	--

De functiekenmerken die ik belangrijk vind:

En in welke functie(s) ik deze zou willen realiseren:

--	--

De functiefamilies die mijn interesse opwekken:

En waar ik mijn eventuele volgende loopbaanstap zie:

--	--

Mijn persoonlijke eigenschappen:

En welke rol of functie ik het liefste wil opnemen rekening houdend met mijn eigenschappen:

--	--



### Tips feedback krijgen:

Tijdens het voeren van gesprekken zullen de anderen je dingen proberen te vertellen. Heel wat mensen vinden het krijgen van feedback - zowel negatieve als positieve - niet zo vanzelfsprekend. Hier volgen een aantal tips die je daarbij kunnen helpen:

- Ga niet in verdediging. Je gesprekspartner wil je iets zeggen, heeft een boodschap voor jou. Luister aandachtig. Vooraleer je kan reageren, dien je eigenlijk goed te weten wat je gesprekspartner eigenlijk wil zeggen.
- Stel vragen en vraag voorbeelden. Dit kan je helpen zijn/haar boodschap nog duidelijker te krijgen. Ga er niet te vlug van uit dat je je gesprekspartner begrijpt.
- Ziften en instemmen. Geef aan wat je (h)erkent in de kritiek en geef dat toe. Indien je bepaalde stukken niet (h)erkent, geef dat ook aan.
- Onderneem actie. Corrigeer waar het nog kan.
- Preventief: maak afspraken zodat het negatieve zich niet kan herhalen.



### Tips voor je journal:

Om je waakzaamheid naar verandering te verhogen kan je volgende dingen doen ...

- 's Avonds overlopen en echt opschrijven in een logboek (dat een onderdeel kan zijn van je journalmap) wat je die dag aan fenomenen en feiten hebt waargenomen met betrekking tot je loopbaan. Dat kan een tip zijn die iemand je gaf of een vacature die je toevallig zag liggen, een gesprek dat je hoorde tussen twee mensen aan de koffiemachine ...
- Je gedachtegang observeren en telkens je vaststelt dat er een 'ja maar ...' ontstaat op zoek gaan naar de onderliggende motivatie van die ja maar ...'. Waar komt die echt vandaan? Waarop is hij gebaseerd? Helpt deze gedachte je verder of is ze eerder een belemmering?
- Opschrijven van deze denkprocessen maakt dat ze 'grijpbaar' worden en zichtbaar. Dat hoeven geen literaire stukken te zijn. Het kan ook met enkele woorden, wat pijlen en ander tekens. Dateer en bewaar die krabbels in je loopbaan/reisjournal. Ze zijn nuttig voor later als je tot synthese komt.
- Ga op zoek naar mensen die in een gelijkaardige fase zitten en waarvan je het gevoel hebt dat ze positief ingesteld zijn en je energie geven. Geef van jouw kant ook steun en vertel over je wedervaren. Je kan van mekaar veel leren.



### Tip functieverkenning:

1. Ga je effectief op zoek naar een nieuwe functie, neem dan volgende stappen en vragen mee:
  - wat zijn de mogelijkheden binnen mijn afdeling, mijn organisatie en eventueel de externe markt?
  - komen er functies vrij?
2. Als je een bepaalde functie of opportuniteit hebt gedetecteerd kan je volgende checklist als leidraad hanteren:
  - a) wat houdt de functie precies in?
  - b) welke eigenschappen en competenties zijn doorslaggevend?
  - c) welke is de cultuur die daar heerst?
  - d) hoe is de hiërarchische structuur opgebouwd?
  - e) welke werktijden worden er gehanteerd?
  - f) hoe verloopt de interne samenwerking?
  - g) welke klanten, partners worden erbij betrokken?
  - h) wat wordt er geboden aan financiële en andere beloningen?
  - i) hoe ziet die werkplek eruit?
  - j) wat is de dresscode?
3. Je kan hier eveneens gebruik maken van jouw ijsberg om verschillende aspecten af te toetsen.
4. Maak na deze verkenning een inventaris van drie tot vijf mogelijke functies waarover je deze informatie hebt.



## **Bijlage 2**

# **Overzicht functiefamilies**

Fufa	Doel	Resultaatgebieden	Typisch wel	Typisch niet	Niv
<b>1.1 Dossier-beheerder externe aanvragen</b>	Analyseren en verwerken van binnenkomende aanvragen i.v.m. erkenningen, subsidies, vergunningen e.d. teneinde omtrent deze aanvragen een (voorstel van) beslissing te kunnen formuleren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vervolgdiging dossiers</li> <li>Analyse</li> <li>(Voorstel van) beslissing</li> <li>Communicatie en contacten</li> <li>Kennis m.b.t. het vakgebied</li> <li>Opvolging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe aanvraag van een klant</li> <li>Dossier wordt geopend bij de aanvraag en gesloten bij de uitspraak</li> <li>Uitspraak is goed- of afkeuring en is bindend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne dossiers die behandeld en beheerd worden</li> <li>Vrijblijvend advies aan externen</li> <li>Personeelsdossiers, betalingsdossiers, boekhouding ...</li> </ul>	4
<b>1.2 Klanten-adviseur</b>	Vanuit een specialisatie professioneel advies of begeleiding geven aan 'externe' klanten teneinde deze klanten oplossingen aan te reiken of maximaal te ondersteunen in het vinden van een gepast antwoord op hun nood of vraag.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probleemanalyse</li> <li>Informatie en advies</li> <li>Begeleiding en opvolging</li> <li>Rapportering</li> <li>Bekendmaking van de dienstverlening en prospectie</li> <li>Kennis m.b.t. het vakgebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe aanvraag van een klant</li> <li>Advies/begeleiding vereist een specialisatie</li> <li>Advies is maatgericht, maar niet bindend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Behandelen van aanvragen met goed- of afkeuring</li> <li>Adviseren van interne klanten/organisatie</li> <li>Bindende uitspraken doen</li> <li>Loopbaanadviseur, personeelsadviseur</li> </ul>	3
<b>1.3 Technisch specialist</b>	Vanuit de eigen technische specialisatie voorbereiden en opmaken van plannen, ontwerpen of studies, en de uitvoering ervan opvolgen teneinde specialistische kennis te leveren ter realisatie van bredere projecten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorbereiding</li> <li>Opmaak product</li> <li>Technisch advies</li> <li>Opvolging en controle en eventueel bijsturen</li> <li>Evaluatie</li> <li>Kennis m.b.t. het vakgebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverd deskundig advies of werkt mee aan het tot stand komen van producten, vaak in projecten</li> <li>Nadruk ligt op eigen deskundigheid (oa. verworven via hogere opleiding)</li> <li>Gaat over een technische specialisatie</li> <li>Veelal projecten ten dienste van de maatschappij (wegen, landschappen)</li> <li>Opdrachtgever of aansturing gebeurt vanuit Vlaamse Overheid</li> <li>Conceptuele inbreng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projectmanagers</li> </ul>	3
* Om functiebeschrijvingen op te maken is dit overzicht te beperkt en heeft u de functiefamiliebeschrijvingen nodig waar u de uitgeschreven resultaatgebieden, voorbeelden van activiteiten en competenties vindt. Zie <a href="http://www.functiefamilies.info">http://www.functiefamilies.info</a> .					
<b>2.1 Administratief ondersteunend</b>	Verlenen van administratief ondersteunende diensten aan een of meer personen binnen de entiteit teneinde bij te dragen tot een vlotte, efficiënte administratieve werking van de entiteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatieverzameling en -verwerking</li> <li>Informatiebeheer</li> <li>Dossierbehandeling ondersteunen</li> <li>Opstellen van documenten</li> <li>Ondersteunende taken</li> <li>Post</li> <li>Onthaal/telefoon</li> <li>Agendabeheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunen een dienst, organisatie of perso(o)n(en), op administratief vlak</li> <li>De functies zijn dagelijks met administratieve taken bezig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bouwen geen dienstverlening uit</li> </ul>	4



Fufa	Doel	Resultaatgebieden	Typisch wel	Typisch niet	Niv
<b>2.2</b> Dossier- en gegevens-beheerder	Beheren en behandelen van dossiers en gegevens teneinde ervoor te zorgen dat interne processen efficiënt, correct en klantvriendelijk verlopen en dat procedures, wet en regelgeving worden gerespecteerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegevensverzameling</li> <li>• Controle van gegevens</li> <li>• Verwerken van gegevens en behandeling van dossiers</li> <li>• Informatie uitwisseling</li> <li>• Werkrelaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheren en behandelen dossiers in het kader van een interne dienstverlening</li> <li>• Het gaat over continue dossiers, geen losstaande, éénmalige aanvragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe aanvragen</li> </ul>	3
<b>2.3</b> Organisatie-ondersteunende functies	Interne klanten bijstaan via ontwikkeling en uitbouwen van specifieke dienstverlening die verband houdt met één of meer functionele domeinen teneinde ertoe bij te dragen dat de organisatie en haar medewerkers zo optimaal en efficiënt mogelijk kunnen functioneren en de organisatie doelstellingen kunnen bereikt worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoefteanalyse</li> <li>• Dienstverlening uitbouwen</li> <li>• Werkinstrumenten</li> <li>• Adviesverlening</li> <li>• Kwaliteitsborging</li> <li>• Communicatie en contacten</li> <li>• Kennis m.b.t. het vakgebied</li> <li>• Projectdeelname</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken voor de interne klant (organisatie, afdeling, edm)</li> <li>• Bouwen interne dienstverlening uit, meer dan pure ondersteuning</li> <li>• Zorgen ervoor dat de organisatie en medewerkers optimaal kunnen werken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier en gegevensbeheer</li> <li>• Medewerkers die de organisatie ondersteunen door meer uitvoerende taken</li> </ul>	3
<b>3.1</b> Controle en audit	Ter plaatse bij derden de naleving van reglementeringen, normen, ed controleren of interne audit uitvoeren teneinde hierover te rapporteren zodat de gepaste acties kunnen ondernomen worden of zelf de gepaste acties ondernemen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning en voorbereiding</li> <li>• Uitvoering</li> <li>• Rapportering</li> <li>• Opvolging</li> <li>• Administratief beheer</li> <li>• Communicatie en contacten</li> <li>• Overleg</li> <li>• Kennis m.b.t. het vakgebied</li> <li>• Advies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle van naleving van reglementen, normen of voeren interne audit uit</li> <li>• Gaan hiervoor ter plekke bij derden</li> <li>• Klant is extern voor controle; intern voor audit</li> <li>• Product is rapport, op basis van hetwelk acties kunnen ondernomen worden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossierbehandelaars die niet ter plekke gaan</li> </ul>	3
<b>3.2</b> Gespecialiseerd uitvoerend	Diverse vakinhoudelijke taken inherent aan de eigen specialisatie voorbereiden en uitvoeren teneinde aan de bevoegde instanties of personen gespecialiseerde informatie, diensten en/of producten af te leveren binnen de vereiste tijdspanne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiding</li> <li>• Uitvoering</li> <li>• Verslag uitbrengen</li> <li>• Beheer van materiaal en / of gegevens</li> <li>• Informeren</li> <li>• Kennis m.b.t. het vakgebied</li> <li>• Controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken vanuit een bepaalde specialisatie</li> <li>• Specialisatie werd verworven door schoolse opleiding of evenwaardige 'on-the-job-training'</li> <li>• Werken met concrete opdrachten, waarvan resultaat relatief snel zichtbaar is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouwen geen dienstverlening uit</li> <li>• Hebben niet het conceptuele aspect van de technisch specialist</li> </ul>	3



Fufa	Doel	Resultaatgebieden	Typisch wel	Typisch niet	Niv
<b>3.3 Praktisch uitvoerend</b>	Uitvoeren van operationele taken teneinde de dienstverlening mee te realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis nemen van de opdracht</li> <li>• Uitvoering</li> <li>• Materiaal</li> <li>• Ad hoc taken</li> <li>• Administratie en verslag uitbrengen</li> <li>• Inspringen bij werkoverlast</li> <li>• Voorraadbeheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse operationele taken</li> <li>• Duidelijk omschreven instructies en richtlijnen</li> <li>• Schoolse opleiding is niet vereist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdrachten op langere termijn, waarvan instructies niet duidelijk zijn</li> </ul>	4
<b>4.1 Beleids- ondersteuning</b>	Ondersteunen van de beleidsbepaler(s) bij de beleidsvoorbereiding teneinde goed onderbouwde en kwalitatieve beleidsplannen te leveren die politiek gedragen kunnen worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennisproductie</li> <li>• Beleidsplannen</li> <li>• Beleidsindicatoren</li> <li>• Betrokkenheid en draagvlak creëren</li> <li>• Interactie met de uitvoering</li> <li>• Communicatie over beleidsbeslissingen</li> <li>• Evaluatie en bijsturing</li> <li>• Kennis m.b.t. het vakgebied/beleidsdomein</li> <li>• Juridische teksten schrijven</li> <li>• Beheersovereenkomst opvolgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieden directe ondersteuning aan de beleidsbepalers</li> <li>• Leveren vooral beleidsplannen of - advies; hebben impact op het beleidsdomein</li> <li>• Relatief weinig betrokken bij de implementatie van het beleid</li> <li>• Een langere tijdshorizon</li> <li>• Zijn eerder breed georiënteerd rond een bepaald beleidsdomein, zijn zelf geen specialist maar kunnen competentiecentra binnen en buiten de organisatie identificeren en belangrijke spelers mobiliseren</li> <li>• Bij de totstandkoming van de plannen of adviezen zorgen zij voor draagvlak door het bij elkaar brengen van actoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verrichten (wetenschappelijk) onderzoek ter ondersteuning van het beleid</li> <li>• Vanuit een bepaalde specialisatie of praktijk een thema uitbouwen (bv. afvalstoffenbeleid of milieubeleid)</li> <li>• Een beleid voor hun eigen functionele domein of afdeling uitwerken en implementeren (is voor managementfuncties)</li> <li>• Het verschil met lager kader en middenkader is dat daar de nadruk ligt op management</li> </ul>	3
<b>4.2 Beleids- themabeheerder</b>	Het beleidsthema vanuit theoretische en praktische deskundigheid implementeren en uitbouwen teneinde toepassingen omtrent het thema te initiëren, te stimuleren en te bewaken en bij te dragen aan het beleid inzake het thema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inbreng in het beleid vanuit de praktijk</li> <li>• Coördineren van de voorbereiding van beleidsimplementatie</li> <li>• Beleidsuitvoering ondersteunen</li> <li>• Terugkoppeling naar beleid vanuit de opvolging van de uitvoering</li> <li>• Afstemming</li> <li>• Communicatie en contacten</li> <li>• Uitbouw van thema deskundigheid</li> <li>• Optimalisatie van de werking</li> <li>• Beleid implementeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een specialisatie op het gebied van een beleidsthema. Dit thema kan breed opgevat worden.</li> <li>• Opereren voornamelijk vanuit de praktijk, vanuit hun eigen werkveld, de nadruk ligt op het operationele</li> <li>• Zij coördineren en monitoren de implementatie van het beleidsthema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsplannen opstellen of beleidsadvies geven direct aan de beleidsbepalers (bv. aan de Minister)</li> <li>• Binnen hun functioneel domein of voor hun eigen afdeling een eigen beleid uitwerken en implementeren (is voor managementfuncties)</li> <li>• Ter ondersteuning van het beleid een wetenschappelijk onderzoek of studie verrichten</li> </ul>	2



Fufa	Doel	Resultaatgebieden	Typisch wel	Typisch niet	Niv
<b>4.3</b> <b>Onderzoeks- functies</b>	Opzetten, uitvoeren en aansturen van wetenschappelijk en toegepast wetenschappelijk onderzoek teneinde relevante informatie, adviezen of producten aan te reiken voor beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -beslissingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering van onderzoek</li> <li>• Opvolging van onderzoek van anderen</li> <li>• Implementatieacties</li> <li>• Expertise uitwisselen</li> <li>• Publiceren en rapporteren</li> <li>• Informatie- en onderzoeksnetwerk</li> <li>• Kennis m.b.t. het vakgebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functies die voorkomen in (semi-) wetenschappelijke instellingen</li> <li>• Doen wetenschappelijk of toegepast wetenschappelijk onderzoek</li> <li>• Het onderzoek wordt uitgevoerd ter ondersteuning van beleidsvoorbereiding, -uitvoering of -beslissingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte, niet-wetenschappelijke studies uitvoeren ter ondersteuning van het beleid.</li> <li>• Wetenschappelijk onderzoek ondersteunen, zoals laboranten of documentalisten.</li> </ul>	3
<b>5.1</b> <b>Lager kader</b>	Leiden van een geheel van activiteiten en medewerkers en input geven naar het beleid teneinde een kwaliteitsvolle, klantgerichte dienstverlening te verzekeren en zodoende bij te dragen tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmaak van operationele doelstellingen</li> <li>• Planning en organisatie</li> <li>• Leidinggeven aan medewerkers</li> <li>• Kwaliteitsborging</li> <li>• Bijdrage aan beleid</li> <li>• Beheer van middelen</li> <li>• Communicatie en contacten</li> <li>• Inhoudelijke bijdrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dit zijn de typische managementfuncties</li> <li>• Functies die worden aangestuurd door 'lager kader' zijn typisch inhoudelijk van aard</li> <li>• Worden zelf aangestuurd door functies uit middenkader of eventueel 'topkader'</li> <li>• Leiden een geheel van medewerkers en activiteiten</li> <li>• Geven input aan het beleid vanuit de praktijk</li> <li>• Stellen doelstellingen op voor de eigen dienst en de mensen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar de nadruk ligt op het zelf inhoudelijke taken opnemen, naast het leidinggeven.</li> <li>• Bouwen niet in eerste instantie vanuit de praktijk een beleidsthema uit.</li> </ul>	3
<b>5.2</b> <b>Operationeel leidinggeven</b>	Aansturen van medewerkers en organiseren en superviseren van hun dagelijkse werkzaamheden teneinde een efficiënte en continue werking van het eigen team te garanderen en zodoende de gegeven operationele doelstellingen te behalen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dagelijkse planning en organisatie</li> <li>• Leidinggeven aan medewerkers</li> <li>• Superviseren van de werkzaamheden</li> <li>• Communicatie en contacten</li> <li>• Beheer van middelen</li> <li>• Opnemen van taken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk ligt op operationeel leidinggeven aan een team</li> <li>• Diegenen die worden aangestuurd zijn meestal uitvoerend van aard.</li> <li>• Kunnen ook zelf taken opnemen binnen het team, maar de nadruk ligt op leidinggeven.</li> <li>• Wordt meestal aangestuurd door functies uit de familie 'lager kader' of 'middenkader'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofdzakelijk inhoudelijke of uitvoerende taken opnemen en daarnaast een beperkt deel verantwoordelijk zijn voor operationeel aansturen van een team.</li> </ul>	3
<b>5.3</b> <b>Project- management</b>	Leiden van projecten en/of deelprojecten teneinde de realisatie van de afgesproken projectdoelstellingen te garanderen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse</li> <li>• Projectdefinitie</li> <li>• Projectopvolging</li> <li>• Leidinggeven</li> <li>• Rapporteren</li> <li>• Communicatie en contacten</li> <li>• Project en kennisoverdracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houden zich vrijwel uitsluitend bezig met het aansturen van projecten.</li> <li>• Er is meestal sprake van een opdrachtgever.</li> <li>• Looptijd en te behalen resultaten zijn duidelijk afgebakend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectmatig werken en andere betrekken bij hun werkzaamheden.</li> <li>• Medewerker aan een project</li> </ul>	4



# Bijlage 3

## Sjabloon actieplan

Ontwikkelingsgerichte doelstellingen			
Naam:	Functie: Afdeling:	Leidinggevende:	P&O-verantwoordelijke:

Dit document kan je gebruiken in het kader van de PLOEG-cyclus. Je planningsdocument bestaat uit drie delen: je resultaatgerichte doelstellingen, je functiegebonden ontwikkeling en je loopbaangebonden ontwikkeling. Dit actieplan kan je als onderdeel van het ontwikkelingsluik integreren.

Het plan bevat 2 luiken: een beheersmatig luik (hierbij ga je afspraken noteren qua tijd en budget) en een inhoudelijk luik (zie achterkant). Je gaat best van start met een overzicht van je inhoudelijke doelstellingen.

Indien je het actieplan gebruikt om jouw lange termijn-loopbaan doelstelling te vertalen in het hier en nu, hou dan goed voor ogen waar jij bijvoorbeeld binnen 5 jaar wil staan. Kijk vervolgens hoe je daar vandaag al mee aan de slag kunt en formuleer hiervoor verschillende doelstellingen.

Luik 1: Beheersmatig	
<b>Tijdsbesteding</b>	De investering in tijd van mijn acties schat ik op ..... uren.
<b>Financiële investering</b>	De totale investering in middelen schat ik op ..... euro.

Medewerker:

Datum:

Leidinggevende en/of P&O-verantwoordelijke:

Datum:

Handtekening:

Handtekening:

## Luik 2: Inhoudelijk

Mijn doelstellingen (waarom?) Wat wil ik met mijn initiatieven bereiken? <sup>1</sup>	Mijn behoeften (wat?) Wat heb ik nodig aan kennis, ervaring en vaardigheden om mijn doel te bereiken?	Mijn acties (hoe?) Welke concrete stappen kan ik zelf hiervoor ondernemen? <sup>2</sup>	Mijn netwerk (met wie?) Waar schakel ik de hulp van anderen in? Waarbij heb ik ondersteuning nodig? Welk netwerk ga ik uitbouwen?	Mijn tijdpad (wanneer?) Tegen wanneer wil ik dit gerealiseerd hebben? Wat is de timing van mijn acties?	Mijn risico's Wat zijn de gevolgen als ik dit ontwikkelpunt niet realiseer of opneem?	Mijn engagement Welke investering (in tijd, financieel, energie) ben ik bereid te maken?	Mijn bewijs Hoe ga ik aantonen dat ik mijn doel bereikt heb?

<sup>1</sup> Type doelstelling: je kan voor jezelf aangeven om welk type doelstelling het gaat – direct (D), gemiddeld (G) of lange termijn ontwikkelbaar (L).

<sup>2</sup> Op [www.agoweb.be](http://www.agoweb.be) kan je bij ontwikkeling en inzetbaarheid onder de ontwikkelvormen allerlei inspiratie hiervoor opdoen.





