

MEDEWERKER IN BEWEGING

HANDREIKING

LOOPBAANONTWIKKELING VOOR DE SECTOR KUNSTEDUCATIE

VOORWOORD

De resultaten van de enquête Medewerker in Beweging uit 2010 (zie voor onderzoeksverslag www.sfkv.nl/publicaties), waarin loopbaanontwikkeling in de sector Kunsteducatie het centrale thema was, legden de basis voor deze handreiking.

Uit de resultaten bleek duidelijk dat het overgrote deel van de deelnemers aan de enquête met grote toewijding werkt. Bijna 88% van de medewerkers gaf tevens aan tevreden te zijn over de inhoud van het werk, de hoge mate van verantwoordelijkheid en de vrijheid om zelf het werk in te delen.

De sector KE onderscheidt zich van andere branches door het grote aantal kleine dienstverbanden. De sector KE telt in totaal 12.000 werknemers (omgerekend: 4.600 fte). Gemiddeld bedraagt het dienstverband 0,4 fte.

Ongeveer 40% van de deelnemers aan de enquête geeft aan tevens als zzp'er actief te zijn. Eenzelfde aantal zegt naast het dienstverband bij de KE nog een ander dienstverband te hebben.

De sector KE tenslotte blijkt ook een sector waarin nog niet veel besef bestaat van de mogelijkheden die scholing en loopbaanontwikkeling bieden bij het sturen van de eigen loopbaan. Waar 53% van de deelnemers aangeeft weinig of geen mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling te ervaren en bijna de helft zijn loopbaanperspectief negatief beoordeelt, kantelt het beeld van een sector die zijn zaakjes redelijk voor elkaar heeft.

En daar zit nu juist het probleem, want het valt niet te ontkennen dat de sector kunsteducatie momenteel in zwaar weer verkeert: reorganisaties en bezuinigingen zijn aan de orde van de dag.

Juist in zo'n onzekere werkomgeving is het van belang dat alle medewerkers - niet alleen de docenten, maar ook het ondersteunend personeel en het management - de relevantie zien van scholing en loopbaanontwikkeling voor hun eigen ontwikkeling. Die loopbaanontwikkeling is primair de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf, maar leidinggevendenden kunnen een belangrijke bijdrage leveren en daar waar mogelijk hun medewerkers faciliteren bij het realiseren van hun zelfsturing. Organisaties en werknemers hebben er belang bij.

Deze handreiking geeft inzicht in de motieven van de medewerkers om aan loopbaanontwikkeling te doen en bevat tevens tips en instrumenten waarmee medewerkers en hun organisaties hun voordeel kunnen doen.

Erik Langeveld

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	
1 Inleiding	2
2 CAO en projecten over loopbaanontwikkeling	3
3 Loopbaanontwikkeling doe je zelf	4
4 Tips voor loopbaanontwikkeling	7
5 Praktische informatie	10
Bijlagen	14

1 INLEIDING

De sector kunsteducatie wordt geteisterd door veranderende eisen van overheden in combinatie met bezuinigingsoperaties. Reorganisaties en verandering in taakstelling zijn aan de orde van de dag. Veel centra voor de kunsten transformeren bijvoorbeeld van aanbieders op het gebied van muziek, dans, theater en beeldende kunst naar centra voor kunsteducatie en krijgen op lokaal en/of regionaal niveau steeds meer de functie van spin in het web waar het gaat om cultuurparticipatie (onderwijs in kunst, onderwijs door kunst en meedoen door middel van kunst).

Al die veranderingen hebben hun weerslag op de medewerkers: personele formaties worden aangepast en functie-inhoud veranderen of verdwijnen. Een medewerker kan in zulke onzekere tijden het hoofd alleen koel houden als deze perspectief, kansen blijft zien, binnen de instelling waar hij werkt of daarbuiten.

Vanuit mijn praktijk als loopbaancoach zag ik het nut in van bewustwording van loopbaanontwikkeling en employability voor medewerkers in de sector.

Een voorstel om middels een enquête de situatie op dit terrein vanuit de optiek van medewerkers maar eens in kaart te brengen, werd met succes ingediend bij het SFKV. Mede op basis van de resultaten van die enquête kon vervolgens deze handreiking worden ontwikkeld.

De resultaten van de enquête wezen uit dat employability en loopbaanontwikkeling relatief onbekende grootheden zijn binnen de sector (zie Rapportage Medewerker in Beweging).

In het algemeen loopt de sector achter in het ontwikkelen van personeelsbeleid en blijken veel medewerkers niet vertrouwd te zijn met gangbare loopbaaninstrumenten als hulpmiddelen bij het bevorderen van hun inzetbaarheid. Ook bleek onder medewerkers weinig kennis aanwezig te zijn van mogelijke manieren waarop loopbaanontwikkeling gefinancierd kan worden.

De handreiking heeft als doel bij te dragen aan het verbeteren van de employability van de medewerkers in de sector KE en bevat instrumenten waarmee zij zelf beter leren in te spelen op de eisen van een sterk veranderende sector. Lifelong employment is exit, lifelong employability kwam ervoor in de plaats.

Daarnaast beoogt de handreiking leidinggevendenden bewust te maken van het belang en nut van loopbaanontwikkeling voor het goed functioneren van de eigen organisatie. Ook krijgen Ondernemingsraden en Personeelsvertegenwoordigingen handvatten aangereikt om loopbaanontwikkeling binnen de organisatie op de agenda te krijgen.

Tot slot.

Deze publicatie kan worden beschouwd als een aanvulling op de hulpmiddelen en instrumenten die - met name op initiatief van het Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming, brancheorganisatie Kunstconnectie en de vakbonden FNV-Kiem, KNTV, CNV en Ntb - al beschikbaar zijn of worden ontwikkeld (zoals Sterk in je Werk) op het gebied van personeel en ontwikkeling, maar vooralsnog hun focus hadden op de werkgevers in de sector. Deze handreiking richt zich in het bijzonder op de individuele medewerker en bevat instrumenten om zelf een bewustwordingsproces over de eigen mogelijkheden op het gebied van loopbaanontwikkeling in gang te zetten.

Deze handreiking is, kortom, bestemd voor alle medewerkers in de sector KE die

- informatie willen over opleiding en ontwikkeling;
- regisseur van hun loopbaan willen worden;
- hun loopbaan willen ontwikkelen, maar nog niet goed weten hoe;
- met concrete plannen aan de slag willen.

De orkesten kennen het al!

Dat loopbaanbeleid in de sector Kunst en Cultuur niet overal is achtergebleven laat het Sociaal Fonds Orkesten zien. Dat fonds heeft al sinds 2004 een Regeling Loopbaanbeleid dat als doel heeft om op basis van het tijdig signaleren van dreigende problemen bij musici - of het nu gaat om hun fysieke belastbaarheid, de kwaliteit van hun spel of hun arbeidsmotivatie - deze te faciliteren voor een overstap naar een andere werkring (extern) of een andere functie (intern). Dit beleid is in het belang van de orkesten die hun kwaliteitsniveau willen handhaven en in het belang van de betreffende werknemer. Het voorkomt langdurige arbeidsongeschiktheid, blijvend disfunctioneren of mogelijk ontslag.

Het Loopbaanbeleid binnen de orkesten komt neer op het nauwlettend volgen van de musici op de terreinen fysieke en psychische weerbaarheid, spelkwaliteit en arbeids-

motivatie. Ook worden preventief dan wel curatief maatregelen getroffen om knelpunten te voorkomen dan wel op te lossen. Het Sociaal Fonds Orkesten biedt de werkgever tevens verdere financiële ondersteuning bij het inzetten van een aantal loopbaaninstrumenten zoals loopbaanbeoordelingsgesprekken, heroriëntatie op de loopbaan, onderzoek naar capaciteiten en interesses, arbeidsmarktorientatie, omscholing en de hierbij benodigde begeleiding (loopbaancoaching).

Momenteel kunnen musici naast de hiervoor genoemde instrumenten ook de workshop loopbaanbeoordeling volgen. Deze workshop is gericht op bewustwording van de eigen (on)mogelijkheden bij het vormgeven van de loopbaan. De musicus kan daarbij zelf het initiatief nemen om mee te doen aan de workshop, maar ook de werkgever kan de aanzet geven tot deelname. De

betreffende workshops vinden periodiek plaats in het midden van het land onder begeleiding van loopbaanadviseur Els Maas. Zo'n workshop bestaat uit een individuele intake, een workshop van een dagdeel, een afsluitende individuele coachingsessie en een terugkomdag na ongeveer drie maanden. De kosten van zowel de workshop als van de overige loopbaaninstrumenten (zoals bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding als voortzetting van de workshop) vergoedt het fonds voor 80% tot een maximum van € 17.500 per werknemer. Sinds 2009 volgden 45 musici de workshop. Een recent gehouden evaluatie leverde 22 reacties van deelnemers op, waarvan 12 positief, 9 zeer positief en 1 voldoende.

Daarnaast publiceert het fonds het boekje Een nieuwe Fase loopbaanontwikkeling voor orkestmusici (www.sfo.nl/publicaties). De handreiking geeft orkestmusici ideeën om zo lang mogelijk prettig én gezond te musiceren.

2. CAO EN PROJECTEN OVER LOOPBAANONTWIKKELING

2.1 De cao

Het recente onderzoek naar loopbaanontwikkeling bracht aan het licht dat medewerkers vaak niet op de hoogte zijn van de faciliteiten voor scholing/loopbaanontwikkeling zoals deze in de eigen cao zijn opgenomen.

In alle cao's zijn paragrafen opgenomen over scholing. Werkgevers dienen scholing te stimuleren en in samenspraak met medewerkers een opleidingsplan op te stellen.

Onder scholing wordt in het kader van de cao verstaan:

- Een opleiding gericht op het uitbreiden en verbeteren van het vakmanschap.
- Een opleiding gericht op het versterken van de employability van de betrokken werknemer.
- Een opleiding op basis van de CAO Kunsteducatie (zie CAO Kunsteducatie, bijlage 1.a pag. 27)

Het stimuleren van scholing is sinds jaren verankerd in de CAO Kunsteducatie¹. Instellingen en medewerkers die onder deze cao vallen kunnen, onder voorwaarden, in aanmerking komen voor een vergoeding (zie Hoofdstuk 6 CAO KE, bijlage 1.a pag. 27). De scholingsregeling is ook succesvol op organisatieniveau. Stelde in 2008 nog maar één op de tien instellingen een scholingsplan op, in 2010 was dat aantal gestegen naar één op de vier instellingen.

Medewerkers in overheidsdienst die onder de CAR-UWO (zie CARUWO, bijlage 1.b pag. 28) vallen of bij een zogenaamde B3-instelling werken en de CAR-UWO volgen, hebben overigens nu al de mogelijkheid om loopbaanadvies te krijgen, voor zover ze uiteraard bij een gemeentelijke instelling werken. De CAR-UWO biedt bovendien de mogelijkheid om eens per drie jaar een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen met de werkgever en eens per vijf jaar een loopbaanadvies aan te vragen.

2.2 Sterk in je Werk

In de sector Kunsteducatie worden inmiddels diverse ondersteunende maatregelen genomen ten behoeve van het personeelsbeleid. Er zijn handreikingen op de gebieden Strategisch Opleidingsbeleid, Functionerings- en beoordelingsgesprekken en een Handboek Ondernemingsraden. Ook zijn een Arbocatalogus en een HR Quickscan ontwikkeld die in 2011 wordt geïmplementeerd (zie HR Quickscan, Bijlage 2, pag. 16).

De genoemde HR Quickscan behelst de inventarisatie van de feitelijke situatie, evenals de inventarisatie van de gewenste situatie op het gebied van Human Resource Management in de sector. Binnen de scan worden negen onderwerpen behandeld waaronder Loopbaan en mobiliteit.

Helaas waren de resultaten van deze scan bij het verschijnen van deze handreiking nog niet bekend en zijn de gegevens alleen te gebruiken door instellingen die de scan hebben ingevuld.

Momenteel gaat veel aandacht uit naar het project Sterk in je Werk (zie: www.kunstconnectie.nl/sterk+in+je+werk/). De kern van dit gezamenlijke project van sociale partners is de inzetbaarheid van de medewerkers binnen de sector kunsteducatie te vergroten en de instellingen zo toe te rusten dat ze adequaat kunnen reageren op veranderingen in de samenleving die gevolgen hebben voor het cursusaanbod.

Vanuit het project dat een looptijd heeft van drie jaar (2009-2012) worden ondernemerschap, regionale samenwerking en netwerkvorming en scholing gestimuleerd.

Een van de belangrijkste initiatieven op dit terrein zijn de bedrijfsscholen die de afgelopen jaren op instigatie van de Kunstconnectie en de sociale fondsen zijn opgericht. Dit zijn scholingsnetwerken voor docenten en medewerkers uit de kunsteducatie instellingen. Deze bedrijfsscholen bieden cursussen en training aan op allerlei terreinen van de beroepspraktijk, zoals bijvoorbeeld onderhandelen, projecten opzetten, didactiek, presentatie.

Inmiddels zijn er al een flink aantal regionale bedrijfsscholen opgericht. Op korte termijn wordt het aantal uitgebreid en zal nagenoeg heel Nederland gaan bestrijken. Zie voor een overzicht van de bedrijfsscholen pag. 12.

2.3 Dans en Kamerkoor

De danssector beschikt al jaren over een regeling voor loopbaanbeleid. De fysieke beperkingen van dansers die zelden na hun 35^{ste} kunnen doorwerken en uit hoofde van hun beroep geconfronteerd worden met omscholing zijn hier debet aan. De regeling is overigens uitsluitend van toepassing op dansers in loondienst die via hun werkgever premie betaald hebben. Voor freelance dansers geldt de regeling niet.

Ook het Kamerkoor - met 25 medewerkers de kleinste cao in de kunstsector - heeft loopbaanbeleid in de cao opgenomen.

2.4 Bij de burenen: recht op loopbaanbegeleiding voor iedereen

Kijken we nog wat verder om ons heen, bijvoorbeeld naar Vlaanderen, dan zien we dat de Belgische regering het recht op loopbaanbegeleiding al in 2002 in de wet verankerd heeft. In het kader van die wet zijn er in Vlaanderen regionaal zestien loopbaancentra opgericht die door de regering gefinancierd worden. Het mooie van dit systeem is dat de medewerker - eventueel zonder tussenkomst - van zijn werkgever bij die centra terecht kan voor advies over zijn/haar loopbaan en/of een loopbaanbegeleidingstraject. Evaluatie heeft uitgewezen dat dit systeem een wezenlijke bijdrage levert aan de flexibiliteit en zelfsturing van medewerkers op de arbeidsmarkt en de werkloosheid in Vlaanderen reduceert. Het Vlaamse voorbeeld geeft aan hoezeer een actief beleid op het gebied van loopbaanontwikkeling haar vruchten afwerpt.

2.5. Leonardo da Vinci en Lissabon

Ook op Europees niveau lijkt loopbaanbeleid een steeds belangrijker issue te worden. Het initiatief Leonardo da Vinci, een denktank van Europese beleidsmakers waaraan vanuit Nederland een aantal organisaties deelnemen zoals OCW, SZW, EZ, PLW, UWV-werkbedrijf, RWI, Stichting van de Arbeid, veldkoepels uit het onderwijs, MBO, VO/PO, opleidingsfondsen, Nobol, Noloc, NVS-NVL en APS, getuigt hiervan. Gezamenlijk buigen deze partijen zich over de beleidsontwikkeling van loopbaanbeleid, advisering en lifelong guidance voor alle leeftijden en voor alle niveaus.

Een ander voorbeeld biedt de Lissabon Agenda (2000), een initiatief van de EU om van Europa een toonaangevende kennis-economie te maken. Het equiperen van de werknemer en daarmee diens employability speelt daarin een belangrijke rol.

3 ¹ In de CAO Kunsteducatie 2006-2008 is voor het eerst een apart hoofdstuk opgenomen over loopbaanbeleid en scholing (hoofdstuk 6 CAO KE 2006-2008, zie bijlage 1, pag. 27). Echter op het gebied van employability waren tot op heden geen bepalingen opgenomen. In de nieuwe CAO KE 2011-2012 lijkt daar verandering in te komen in het kader van het beoogde vitaliteitsbeleid

3 LOOPBAANONTWIKKELING DOE JE ZELF

Bronnen: M.Kuijpers 2003, M.Verbruggen 2008, IVA 2003

Voordat je aan de slag gaat met je eigen loopbaanontwikkeling is het van belang eerst na te denken over een aantal vragen die van belang zijn voor het nemen van nieuwe loopbaanstappen.

- Over welke aspecten van mijn functie ben ik tevreden?
- Over welke aspecten van mijn functie ben ik ontevreden?
- Wil ik - tevreden of niet - mijn situatie veranderen/verbeteren?
- Heb ik een idee van de richting die ik op wil?
- Beschik ik over de nodige competenties om die verandering succesvol tot stand te brengen?
- Heb ik de steun van mijn omgeving als ik wil veranderen?
- Hoe betrek ik mijn leidinggevende bij mijn loopbaanontwikkeling?

En vooral...

Ben je bereid tijd te steken in je eigen loopbaanontwikkeling? Aan de slag gaan met je eigen loopbaanontwikkeling "doe je er niet zo maar even bij". Door actief met je loopbaan aan de gang te gaan breng je een ingrijpend veranderingsproces op gang. En dat kost tijd!

Behalve grondige reflectie op je eigen functioneren, betekent loopbaanontwikkeling ook het naar buiten treden en aan je omgeving kenbaar maken dat je verandering nastreeft in je werkkring. Je zult moeten netwerken en in gesprek moeten gaan met je leidinggevende, die een belangrijke rol speelt in je veranderingsproces. Plan daarom momenten dat je in alle rust kunt werken aan je loopbaanontwikkeling.

Waaruit bestaat deze handreiking?

De handreiking bestaat uit een inleidende instructie waarin enkele begrippen verduidelijkt worden, een lijst met tips om zelf aan de slag te gaan met het vormgeven van je eigen loopbaanontwikkeling en handige informatie. Bij de lijst met tips horen een aantal bijlagen. Die vind je achterin de handreiking.

Voorkomen is beter dan genezen

Het is een misverstand te veronderstellen dat loopbaanontwikkeling of zelfsturing alleen van nut zou zijn als je ontevreden bent over je functie of als je positie bedreigd wordt. Integendeel, ook als je wel tevreden bent, heb je er - misschien nog wel meer dan je ontevreden collega - baat bij om je ontwikkeling te sturen. Immers daarmee voorkom je dat je op de verkeerde werkplek terecht komt. Voorkomen is beter dan genezen en: inzicht is de basis van verandering.

Maar de begrippen tevreden en ontevreden behoeven wel enige nuance. De deelnemers aan de vragenlijst Medewerker in Beweging blijken voor bijna 90% (doorgaans, zeer zeker) tevreden te zijn over de inhoud van hun werk (zie MIB Het onderzoek 2.1. ev.). Denk daarbij aan taken, wijze van uitvoeren, uitdaging, erkenning en taakautonomie. Medewerkers in de sector zijn over het algemeen goed op de hoogte van de doelen van de organisatie waar ze werken, de collegialiteit is goed, ook de ondersteuning door de leidinggevende wordt doorgaans als voldoende ervaren. Men weet zijn onafhankelijkheid en zelfregulatie te waarderen.

Je vraagt je af of zo'n handreiking wel nodig is!

Maar hoe relatief die tevredenheid is blijkt wel uit het feit dat ruim de helft van de medewerkers aangeeft niet tevreden te zijn met zijn/ haar loopbaanperspectief en onvoldoende mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling te ervaren (zie MIB 3. ev.). Velen gaven ook aan geen idee te hebben wat loopbaanontwikkeling eigenlijk is of op welke manier de eigen loopbaan vorm gegeven zou kunnen worden.

De feiten worden gestaafd door het geringe aantal uren dat aan scholing en ontwikkeling besteed wordt en door de opvallende onbekendheid met gangbare loopbaaninstrumenten als loopbaancoaching, loopbaanbegeleiding, super- en intervisie (zie MIB 5.) Die grote tevredenheid mag dus met een flinke korrel zout genomen worden. Het bewustzijn van het belang van loopbaanbegeleiding en scholing en ontwikkeling is nog weinig ontwikkeld evenals het bewustzijn van het belang van zelfsturing voor de eigen loopbaanontwikkeling.

Een uitleg van enkele belangrijke begrippen is dan ook op zijn plaats.

3.1. Loopbaanontwikkeling, employability, zelfsturing, competenties en loopbaanbegeleiding

(bron: Kuijpers 2003, Verbruggen 2008)

Omschrijving begrippen

Loopbaanontwikkeling

Loopbaanontwikkeling duidt op het verwerven van werk en/ of leerervaringen en netwerkcontacten om je persoonlijke doelen en waarden in je werk te verwerkelijken.

Dit gebeurt in overleg met mensen in je omgeving en vindt plaats ongeacht mogelijkheden en beperkingen van de omgeving. Loopbaanontwikkeling is hiermee geen incidentele keuze voor een beroep of functie, maar een doorlopend proces waarin je je eigen loopbaan beïnvloedt.

Uitgangspunt van loopbaanontwikkeling is dat je je loopbaanverloop niet slechts laat afhangen van het loopbaanmanagement van de organisatie waar je werkt, maar dat je zelf invloed uitoefent op je loopbaanverloop. Je streeft daarbij een zo groot mogelijke employability (zie De Medewerker in Beweging 4 ev.) na. Bij loopbaanontwikkeling is sprake van onderhandeling tussen jou en je werkgever, waarbij je jouw wensen, doelen en mogelijkheden als uitgangspunt neemt bij het verkennen van je mogelijkheden in de organisatie.

De werkgever kan loopbaanontwikkeling inzetten om zijn organisatie doelen te bereiken.

Employability

Employability ofwel het vermogen om werk te behouden of te verkrijgen valt of staat met het onderhouden van de competenties die op de arbeidsmarkt gevraagd worden. Competenties kunnen echter verouderen of vervagen als je ze niet bijhoudt. Ook kan de vraag naar specifieke kennis of vaardigheden wijzigen en kan bijgevolg de waarde van je competenties veranderen. Als je ten alle tijden inzetbaar wilt zijn en je loopbaan wilt ontwikkelen, is het noodzakelijk dat je in je eigen inzetbaarheid blijft investeren.

Bekijk om meer inzicht te krijgen in competenties en welke competenties er bij het werk in de kunsteducatie komen kijken de Competentiekits een samenwerkingsproject van Kunstconnectie, SFKV en A+O Fonds. Dit is een kaartspel waarmee medewerkers

individueel, maar vooral ook in teamverband met competenties (leren) werken. De competentiekit bestaat uit vier doosjes, met ieder een eigen hoofdonderwerp: persoonlijke effectiviteit, cultureel ondernemerschap, kunsteducatieve competenties en leidinggevende competenties. Als tweede hulpmiddel komt daar een digitale omgeving bij. De competenties uit de kit vormen nu de basis voor een individueel bekwaamheidsdossier. Meer informatie en uitleg over het digitaal bekwaamheidsdossier vind je op <http://aeno.ontwikkeln.netcreators.nl/kunsteducatie/producten/competentiekit-voor-ke-organisaties.html>.

Je kunt De Competentiekit ook bestellen bij Kunstconnectie: 030-2303740.

Competenties en Zelfsturing

Zelfsturing betekent zelf verantwoordelijkheid nemen voor je eigen loopbaan. Door je eigen loopbaan te sturen, neem je het initiatief in handen en blijf je aan je competenties werken ook als jouw werkgever dat om wat voor reden dan ook nalaat. Voor succesvolle zelfsturing van je loopbaan zijn twee competenties noodzakelijk namelijk zelfkennis en flexibiliteit.

Zelfkennis betekent dat je over een correct en accuraat beeld beschikt van je eigen sterktes, zwaktes, motieven en waarden en van je toekomstige 'ik', je kent als het ware je plaats (zie vragenlijst loopbaancompetenties, Bijlage 3, pag. 20).

Flexibiliteit slaat op jouw vermogen en motivatie om je aan te passen aan veranderingen in je omgeving. Beide competenties zijn cruciaal om je loopbaan zelf te kunnen sturen.

Zelfkennis is nodig om te bepalen welke richting je uit wilt met je loopbaan, om gemotiveerd aan die loopbaan te blijven werken en om je eventuele leerbehoeften te herkennen.

Flexibiliteit helpt je dan weer om flexibel te blijven en te kunnen omgaan met de voortdurende veranderingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt.

Wanneer één van beide competenties bij jou ontbreekt, kan dit je voor problemen stellen:

Beschik je over een hoge flexibiliteit en een laag niveau van zelfkennis dan kan dit leiden tot blindelings reageren op situaties in plaats van dat je zelf de controle houdt over de gebeurtenissen. Is de situatie precies andersom, en beschik je over veel zelfkennis gecombineerd met een laag niveau van flexibiliteit, dan kan daar weer een verlamdend effect van uitgaan.

Heb je weinig zelfkennis en een laag niveau van flexibiliteit, dan verkeer je in een toestand van starheid en ben je enkel in staat om in een stabiele omgeving orders op te volgen.

Het zal duidelijk zijn: Als je een proactieve medewerker bent die over zelfkennis en flexibiliteit beschikt, sta je het sterkst op de arbeidsmarkt. Dan ben je breed inzetbaar en heb je de grootste employability.

Competentiemanagement en Kunsteducatie

Naast de specifieke competenties waarover docenten in de kunsteducatie al langer moesten beschikken, zoals vakbeheersing en didactische vaardigheden, worden onder invloed van de marktontwikkelingen ook andere competenties belangrijker. Dit maakt dat er een toenemende behoefte is aan breder inzetbare krachten. Hoewel specialisten altijd nodig zullen blijven, is er meer behoefte aan 'generalisten' die meer kunnen dan enkel lesgeven in één discipline/ instrument of enkel op een instelling.

Competenties die naast de bestaande kwaliteiten belangrijker worden, zijn:

- Kunnen werken met grote(re) groepen, meer diverse groepen, aandacht voor groepsdynamica, orde houden.
- Het kunnen werken met andere doelgroepen, zowel in wijken als onderwijs.
- Andere aspecten van kunstenaarschap kunnen zien, zoals creativiteitsontwikkeling, samenwerken, persoonlijke ontplooiing en luisteren naar elkaar.
- Flexibiliteit (zie boven).
- Omgevingsbewustzijn.
- Vraaggericht werken (hoe stel je de vraag centraal).

Daarnaast zijn er een aantal zakelijke competenties die zich nu nog veelal bij de directies bevinden, maar die volgens velen steeds meer bij docenten komen te liggen.

Daarbij valt te denken aan:

- Ondernemerschap
- Administratief
- Projectmanagement en projectmatig werken
- Communicatie
- Netwerken
- Marketing en PR

Competentiemanagement is het aangewezen middel om je te helpen je weg te vinden in deze sterk veranderende markt.

Loopbaanbegeleiding

De kern van loopbaanbegeleiding bestaat uit een zelfonderzoek. Aan de hand van gesprekken, instrumenten en opdrachten maak je de balans op van je kennis, vaardigheden, waarden, interesses, aspiraties en alles wat verder voor jou van belang is zie Vragenlijst Loopbaancompetenties, Bijlage 3, pag. 19.

Loopbaanbegeleiding kan zowel op je zelfkennis als op je flexibiliteit een positieve invloed hebben.

In de literatuur over loopbaanbegeleiding spreekt men van 'zelfexploratie'. Succesvolle exploratie van jezelf zou logischerwijs moeten resulteren in een goed zelfinzicht, namelijk in een duidelijk beeld van je eigen sterkten, zwakten, waarden en motieven.

Loopbaanbegeleiding kan ook een positief effect hebben op je flexibiliteit. Deelnemen aan loopbaanbegeleiding betekent in de meeste gevallen dat je in een veranderingsproces terecht komt. Loopbaanbegeleiding helpt je om je aan die verandering(en) aan te passen. Je ervaart verandering en past je aan de verandering aan, en dat kan je algemene aanpassingsvermogen en de aanpassingsbereidheid vergroten.

Ook doorloop je tijdens loopbaanbegeleiding een heel loopbaanbeslissingsproces. Op die manier verwerf je inzicht in de competenties die nodig zijn voor het veranderen van je eigen loopbaan.

Het zal duidelijk zijn dat loopbaanbegeleiding bij het verwerven van meer zelfsturing een onmisbare hulp is.

Loopbaanbeleid is voor je werkgever een nuttig instrument. In de HR Quickscan (zie HR Quickscan, Bijlage 2, pag 16) die onlangs is ontwikkeld in opdracht van het Sociaal Fonds voor de Kunstzinnige Vorming vinden we bij vraag 7 onder het kopje Loopbaan en mobiliteit de volgende formulering:

Beleid rond loopbaan en mobiliteit is gericht op het komen tot een optimale afstemming tussen de wensen en behoeften van de organisatie en de wensen en behoeften van medewerkers: de juiste persoon op de juiste plaats, nu en in de toekomst. (Zie: www.kunstconnectie.nl).

Helaas waren bij het ter perse gaan van deze handreiking nog geen exacte resultaten bekend van deze scan. Wel zijn de eerste signalen dat op het gebied van loopbaan en mobiliteit nog heel veel te winnen valt.

4.2. Supervisie, intervisie of loopbaancoaching; wat is het verschil

Er bestaan verschillende begeleidingsvormen die mensen kunnen ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. Supervisie, intervisie en loopbaancoaching zijn begrippen die iedereen wel kent. Maar wat houden ze nu precies in? De begrippen op een rij.

Supervisie

Supervisie is een individueel leertraject onder leiding van een supervisor waarbij methodisch wordt ingegaan op je persoonlijke leervragen ten aanzien van je werk. Het is een vorm van reflecteren op je eigen werkstijl. Het geeft zicht op welke situaties jou problemen opleveren, waar dit mee te maken kan hebben, hoe je ermee om kan gaan en welke alternatieven er zijn.

Als “supervisanten” verken en herken je vaste patronen en ga je op zoek naar dieperliggende motieven en overtuigingen die jouw interacties sturen. Je leert denken, voelen en handelen adequaat op elkaar af te stemmen en je eigen ervaringen in je werk zodanig te overdenken en te doorzien dat het leidt tot een beter functioneren. Bij supervisie ligt het accent ook op het leren voor volgende situaties. Een supervisie is of individueel met de supervisor of in een klein groepje van maximaal drie personen.

Intervisie

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij je een beroep doet op collega's om mee te denken over persoon-

en functiegebonden vraagstukken en knelpunten uit je eigen werksituatie. Je vormt samen een intervisiegroep. Het meedenken gebeurt niet door het aandragen van oplossingen maar door het stellen van vragen om zo met behulp van eigen analytisch en probleemoplossend vermogen zicht te krijgen op het ingebrachte probleem en hoe hierin te handelen. Het is een methodiek waarbij je eigen deskundigheid binnen de organisatie wordt benut en verder wordt ontwikkeld met als doel het bevorderen van de kwaliteit van je werk. Een intervisie beslaat een langere periode, met een klein aantal vaste deelnemers. Vooraf worden afspraken gemaakt over de spelregels, de doelstellingen en de werkwijze van intervisie. Het proces vraagt van de deelnemers de nodige basisvaardigheden. Intervisie kan zowel zelfstandig als onder begeleiding plaats vinden. Binnen een intervisiegroep mag geen sprake zijn van hiërarchie.

Loopbaancoaching

Loopbaancoaching is een begeleidingstraject waarin je door een loopbaancoach wordt ondersteund om in een bepaalde werksituatie beter te functioneren of een specifieke taak te volbrengen. Loopbaancoaching helpt je inzicht te krijgen in je eigen functioneren, adequaat gedrag en effectieve interactiepatronen aan te leren, optimaal te functioneren, resultaat te behalen in concrete situaties en je verder te ontwikkelen. Tijdens het traject werk je aan een aantal persoonlijke (leer-)doelen en aan het vermogen om afstand te nemen van je eigen situatie en dagelijkse problemen in een breder perspectief te zien. Jij als gecoachte bepaalt zelf, in samenspraak met de coach, de leerdoelen. Deze worden aan het begin van het traject vastgelegd, regelmatig getoetst en geactualiseerd. Bij loopbaancoaching ligt het accent op je functioneren.

4 TIPS VOOR LOOPBAANONTWIKKELING

Bron: FCB

Hieronder geven wij een aantal tips die de employability en daarmee de loopbaanontwikkeling kunnen bevorderen.

1 Ken jezelf

Om je loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid duurzaam vorm te geven en je talenten nu en in de toekomst optimaal te benutten, is het nodig dat je zelf het heft in eigen handen neemt door zelf je loopbaan te gaan managen. Besef dat loopbaanmanagement je eigen verantwoordelijkheid is. Wie anders zou dat voor je kunnen doen? Je kent jezelf immers het beste! Daarom is het in de eerste plaats nodig dat je een duidelijk beeld hebt van je huidige positie in het werk en wat je wilt bereiken. Verdiep je in je kwaliteiten, motivatie, normen en waarden.

Op de gebieden van beroepskeuze en loopbaan is het belang van zelfkennis al heel lang duidelijk. De Amerikaan Frank Parsons wordt algemeen beschouwd als grondlegger van de beroepskeuzebegeleiding en loopbaanadviesing. Ongeveer een eeuw geleden richtte hij in de Verenigde Staten het eerste beroepskeuzebureau op en schreef hij een leerboek (Parsons, *Choosing a Vocation* 1909/1967: 5).

“Voor een verstandige beroepskeuze zijn drie factoren van belang:

1. een helder begrip van jezelf, je aanleg, bekwaamheden, interesses, ambities, - hulpbronnen, beperkingen en hun oorzaken;
2. kennis van de vereisten en condities voor succes, de voor- en nadelen, beloning, - kansen en vooruitzichten in verschillende soorten werk;
3. op realistische wijze redeneren over de relaties tussen deze twee groepen feiten.”

Een andere autoriteit op het gebied van loopbaanontwikkeling is Edgar Schein. Van Schein is het begrip ‘loopbaananker’ afkomstig. Een loopbaananker is een combinatie van waargenomen competenties, drijfveren en waarden die je niet wilt opgeven: het staat voor hoe je werkelijk bent.

Zonder kennis van je anker zou je het risico lopen, door prikkels van buitenaf, in situaties of banen te geraken die uiteindelijk niet bevredigend zijn, omdat je voelt dat je dit niet werkelijk bent. Je raakt dan als het ware uit balans en functioneert niet optimaal. Ongeacht je eigen baan of loopbaan zullen je toekomstige beslissingen gemakkelijker en redelijker zijn als je je eigen instelling tegenover werk, je drijfveren, je waarden en je talenten goed begrijpt.

Dit begrip neemt toe door de vragenlijst in te vullen. De betreffende lijst helpt je bij het bepalen van je eigen loopbaananker, zie Vragenlijst Loopbaanankers, Bijlage 5, pag 23.

Ook De Vragenlijst Loopbaancompetenties, Bijlage 3, pag. 20 is een goed hulpmiddel om je zelfkennis te vergroten. Je kunt ook de lijst Overtuigingen en Waarden, Bijlage 4, pag. 21 invullen.

Competenties

Er bestaan veel meningen over wat een competentie nu eigenlijk is. In deze handreiking wordt de definitie van M. Kuijpers gehanteerd (Loopbaanontwikkeling, 2003): een competentie is een combinatie van vermogen, gedrag en motivatie.

Kijk in **De Vragenlijst Loopbaancompetenties**, Bijlage 3, pag. 36 voor een overzicht en uitleg van de vijf loopbaancompetenties en doe de test om je zelfkennis te vergroten. Of bekijk het competentieoverzicht Kunsteducatie op www.kunstconnectie.nl/diensten/DU4465_Compententies+kunsteducatie.aspx.

2 Wees realistisch in je ambities

Natuurlijk wil je als werknemer jezelf continu blijven ontwikkelen bij een aantrekkelijke werkgever in een afwisselende, uitdagende baan. Dat noemen we de Hawaii variant. Het is altijd goed om een ideaal na te streven, maar als iets te hoog gegrepen blijkt te zijn, kun je maar beter water in de wijn doen. Zorg er daarom voor dat de doelstellingen die je voor jezelf definieert haalbaar zijn. Streef je iets na wat niet binnen je macht ligt, dan loop je een groot risico op mislukking met alle nare gevolgen van dien.

Soms is het verstandiger om een loopbaanstap (bijvoorbeeld promotie of het volgen van een opleiding) in een andere levensfase of bij een andere werkgever te maken of vanwege overige verplichtingen (in werk of privé) te herzien, of concessies te doen in je huidige situatie.

Maak een goede afweging van je prioriteiten en bespreek die ook met je leidinggevende zodat je samen kunt bezien in welk tijdsbestek en in welke mate je ambities verwezenlijkt kunnen worden. En vergeet niet als je een partner hebt deze bij het proces te betrekken. Hij/ zij kent je waarschijnlijk het beste. Zie **Overtuigingen en Waarden**, Bijlage 4, pag. 21 en **Rationeel Emotieve Therapie RET**, Bijlage 7 pag. 27.

3 Ken je rechten en maak gebruik van de faciliteiten op je werk

De cao die voor jou geldt en de eigen regelingen van de organisatie waar je werkt, stellen verschillende faciliteiten beschikbaar die je kunnen ondersteunen bij het vormgeven van je loopbaan. Denk hier bij bijvoorbeeld aan de regelingen voor opleiding, loopbaan en mobiliteit en het combineren van arbeid en zorg. Maak daar dan ook gebruik van of ga in gesprek met iemand uit de OR/ MZ/ PVT. Bijlage 1A **CAO Kunsteducatie**, (pag. 15) en Bijlage 1B **Handreiking Loopbaanadvies CAR-UWO** (pag. 15) geven informatie over een paar belangrijke afspraken tussen vakbonden en werkgevers in jouw branche. Je kunt ook naar de mogelijkheden kijken die dit jaar nog geboden worden in het kader van Sterk in je Werk (zie <http://www.sfkv.nl/nieuwsbrief>).

4 Maak werk van je employability

Om te allen tijde in staat te zijn werk te krijgen en te behouden is het zaak om als werknemer permanent te werken aan je inzetbaarheid. Een duurzaam inzetbare werknemer is immers minder kwetsbaar voor de turbulente veranderingen die in een organisatie op hem af kunnen komen.

Twee competenties zijn voor employability van wezenlijk belang: zelfinzicht en flexibiliteit, maar ook is het van belang om je kennis en vaardigheden, die je zowel binnen als buiten je baan kunt gebruiken op peil te houden. Zie **Vragenlijst Loopbaancompetenties**, Bijlage 3, pag 20.

Ook je werkgever heeft een rol in het bevorderen van de employability door binnen de organisatie mogelijkheden te

scheppen om de talenten van zijn medewerkers te kunnen herkennen en deze verder te ontwikkelen. Essentieel voor je employability is een lerende houding aan te nemen en te investeren in je loopbaanontwikkeling.

Je werkt aan je inzetbaarheid door steeds te kijken wat jouw kennis en vaardigheden nu zijn. Door je af te vragen welke kennis en vaardigheden je in de toekomst nodig zult hebben en wat je graag zou willen en kunnen in de toekomst. Zie ook **Waarom Employability?**, Bijlage 6, pag. 26.

5. Investeer in je gezondheid

Een gezonde leefstijl verhoogt de kans dat je duurzaam en gemotiveerd aan het werk kan blijven aanzienlijk. Probeer voor jezelf vast te stellen hoe gezond je jouw leven inricht aan de hand van de thema's: hoeveelheid werk, bewegen, rusten, roken, alcohol, voeding, veiligheid en ontspanning. Heb je lichamelijke klachten en - zo ja - besteed je daar ook voldoende aandacht aan? Probeer ongezond gedrag aan te passen.

Kijk ook of je werkgever mogelijkheden/ faciliteiten biedt die je kunnen ondersteunen bij het handhaven of ontwikkelen van een gezonde leefstijl zoals maatregelen om geluidsoverlast tegen te gaan, gehoorbescherming, goede en schone huisvesting, goed geventileerde leslokalen en bijvoorbeeld yoga, sportschool of Alexandertechniek.

6. Vermijd stress

Voor je welzijn is het verstandig om chronische tijdsdruk en stress als gevolg van de combinatie tussen werk en privé te minimaliseren. Zie **Tien tips tegen stress** Bijlage 9, pag. 31 of Test bronnen van Stress, Bijlage 11 pag. 34, geven je een aantal tips om stress te vermijden of beter hanteerbaar te maken.

Niet alleen de verhouding werk - privé kan stress veroorzaken. Ook in het werk zelf kan de oorzaak van stress besloten liggen. De verschillende bronnen van stress kunnen herleid worden tot zes groepen factoren: het werk zelf, je rol binnen en buiten de organisatie, je loopbaanontwikkeling, de structuur en cultuur van de organisatie waar je werkt en jouw relaties binnen de organisatie (Paffen, 1996). Zie voor een verhelderend schema **Oorzaken voor stress**, Bijlage 13, pag. 36.

Stress kan lichamelijke, gedragsmatige en geestelijke symptomen hebben:

- Lichamelijke symptomen: verhoogde bloeddruk, hartkloppingen, verhoogd cholesterolgehalte, maagklachten spijsverteringsklachten, misselijkheid, migraine, hoofdpijn en duizeligheid.
- Gedragssymptomen: slecht slapen, minder eetlust, meer roken en drinken, gebruik slaap en/ of kalmeringstabletten, drugsgebruik, meer ziekteverzuim, afwezigheid 'zonder reden', meer ruzie dan vroeger, meer pech, minder seks.
- Geestelijke symptomen: angstiger voelen dan vroeger, neerslachtige gevoelens, niet meer kunnen ontspannen, onrustig en opgejaagd voelen, moe voelen, meer zelftwijfel, toekomstzorgen, slechter humeur dan vroeger, meer ergeren, moeilijker concentreren, tegen mensen/ situaties opzien, wantrouwend en achterdochtig worden, eenzamer voelen dan voorheen.

De symptomen van stress worden niet altijd meteen herkend. Hoewel het door de huidige Arbo-wetgeving tegenwoordig bijna niet meer mogelijk is om maandenlang thuis te zitten met een burnout, is er toch alle reden om het niet zo ver te laten

komen. Neem meteen stappen als je je gedurende een langere periode gespannen voelt en één of meer van de bovenstaande symptomen herkent. Aan de bel trekken zowel bij je huisarts als je werkgever is het devies.

Doe de test '**Bronnen van stress op mijn werk**', Bijlage 11, pag. 34 en je weet waar je staat.

7. Vraag om flexibiliteit

Het zal in de sector Kunsteducatie met zijn afwijkende werktijden niet altijd mogelijk zijn, maar toch is het van belang - zeker voor de medewerkers in de middenfase van 30-45 jaar - om werk en privé goed op elkaar af te stemmen. De slechte balans tussen werk en privé kan de oorzaak voor veel stress zijn! Als je in zo'n situatie verkeert, biedt je huidige functie misschien de mogelijkheid tot flexibilisering. In overleg met je leidinggevende, eventuele collega's en je cliënten kun je zoeken naar geschikte manieren om dit probleem op te lossen. Je kunt bijvoorbeeld denken aan gewijzigde begin- en eindtijden. Bespreek dit met je leidinggevende.

8. Analyseer de knelpunten in het werk en breng die in het functioneringsgesprek in

Stel voorafgaand aan een functioneringsgesprek vast wat voor jou de grootste knelpunten zijn rondom je werk. Beantwoord voor jezelf vragen als 'waarom is het een probleem?' en 'welke mogelijke oplossingen zijn er?'. Stel deze knelpunten en oplossingsmogelijkheden vervolgens ter discussie in het functioneringsgesprek met je leidinggevende en probeer gezamenlijk een voor beiden werkbare situatie te creëren. In bijlage .. Handreiking functioneringsgesprek vind je een hulpmiddel voor een goed gebruik van een functioneringsgesprek. Je kunt ook kijken op: <http://www.kunstconnectie.nl>

9. Stel een Persoonlijk Ontwikkelingsplan op

Stel een plan op hoe je jouw toekomstige loopbaan ziet. Stel doelen vast en bepaal wat je (van jezelf en je werkgever) nodig hebt om deze doelen binnen de gewenste tijd te bereiken. Betrek hierin je privésituatie en wat voor jou hierin belangrijk is. Hoe een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) er uit kan zien, zie je in Bijlage 10: **de handreiking POP** (pag. 33). Bespreek je POP vervolgens met je leidinggevende en maak concrete afspraken. Kijk voor meer informatie ook eens in Bijlage 8 **Handreiking functioneringsgesprek** (pag. 30).

10. Zie functioneringsgesprekken als een kans om je verder te ontwikkelen

Functioneringsgesprekken zijn in de sector al behoorlijk ingeburgerd, maar ze spelen nog nauwelijks een rol bij loopbaanontwikkeling. Je kunt daar verandering in brengen door de gelegenheid aan te grijpen om je wensen rond je ontwikkeling aan je leidinggevende kenbaar te maken. Zet dus van te voren goed op een rijtje (al dan niet in een POP) hoe je jouw loopbaan vorm wilt geven. Kijk voor meer informatie ook eens in de **Handreiking functioneringsgesprek**, bijlage 8, pag 51.

11. Zoek begeleiding bij je loopbaanontwikkeling

Loopbaanbegeleiding kan zowel op je zelfkennis als je flexibiliteit een positieve Impact hebben. De kern van loopbaanbegeleidingstrajecten bestaat uit een zelfonderzoek. Aan de hand van gesprekken, instrumenten, opdrachten, etc. maak je de balans op van je kennis, vaardigheden, waarden, interesses, aspiraties en andere relevante aspecten.

In de literatuur rond loopbaanbegeleiding spreekt men van 'zelfexploratie'. Succesvolle zelfexploratie zou logischerwijs moeten resulteren in een goed zelfinzicht; in een duidelijk beeld van je eigen sterkten, zwakten, waarden en motieven.

Loopbaanbegeleiding kan ook een positief effect hebben op je flexibiliteit.

Veel deelnemers aan loopbaanbegeleiding ondergaan een verandering. Loopbaanbegeleiding helpt hen om zich aan die verandering(en) aan te passen. Deze ervaring met verandering en met het zich aanpassen aan de verandering, kan het algemeen aanpassingsvermogen en de aanpassingsbereidheid vergroten.

Verder doorloop je tijdens loopbaanbegeleiding een heel loopbaanbeslissingsproces. Op die manier verwerf je inzicht in en competenties voor het veranderen van je eigen loopbaan.

Het zal duidelijk zijn dat loopbaanbegeleiding bij het verwerven van meer zelfsturing een onmisbare hulp is.

Loopbaanbegeleiding kan individueel of groepsgewijs toegepast worden bij:

- het vergroten van het zelfinzicht
- problematisch functioneren
- reorganisatie
- re-integratie
- ontslagprocedures
- arbeidsongeschiktheid en ziekte
- vergrijzing (demotie, stapje terug, langer volhouden)
- de lerende organisatie

Als je hebt besloten om een loopbaancoachingtraject te volgen, is het belangrijk een verstandige keuze te maken in het selecteren van een coach. Loopbaanbegeleiding heeft vaak een grote impact op de deelnemer. Het is daarom belangrijk dat deelnemer en loopbaanbegeleider een klik hebben. Wellicht adviseert je leidinggevende je een geschikt bureau of laat deze de keuze aan jou over. Om je te helpen bij je keuze, wat het aanbod is groot, zie Bijlage 12, Kies een loopbaanbegeleider (pag. 35).

12. Zoek begeleiding op de werkplek

Wil je in een bepaalde werksituatie beter functioneren of een specifieke taak of opdracht volbrengen en heb je daarbij behoefte aan ondersteuning? Ook dan kan loopbaancoaching een oplossing zijn.

Loopbaancoaching helpt je inzicht te krijgen in je eigen functioneren, adequaat gedrag en effectieve interactiepatronen aan te leren, optimaal te functioneren, resultaat te behalen in concrete situaties en je verder te ontwikkelen. Tijdens het traject werk je aan een aantal persoonlijke (leer-)doelen en aan het vermogen om afstand te nemen van je eigen situatie en dagelijkse problemen in een breder perspectief te zien. Jij als gecoachte bepaalt zelf, in samenspraak met de coach, de leerdoelen. Deze worden aan het begin van het traject vastgelegd, regelmatig getoetst en geactualiseerd. Bij loopbaancoaching ligt het accent op je functioneren.

13. Meer instrumenten

Wat kan een organisatie doen?

Vergroten van kennis en vaardigheden	Vergroten mobiliteitsbereidheid	Vergroting kennisoverdracht
Pers. verbeteren zelfinzicht (1 t/m 3)	Aanpakken angst voor verandering (4 en 10)	Verkennen andere mogelijkheden
Verbredende opleidingen	Self assessment	Interne vacatures communiceren
Roulatie taken	Terugkeergarantie	Contact met bedrijven in de regio voor stage
Laten volgen van stages, projecten en opdrachten	Financiële prikkels	Arbeidsmarktscan
Detacheren bij andere organisaties		Informatie uit netwerk leiding
Voorbeeldfunctie		

14. Schema loopbaanontwikkeling medewerker kunsteducatie

In Bijlage 14 (pag 37.) vind je een zogenaamd stroomschema met de symbolische weergave van het proces van loopbaanontwikkeling van de medewerker kunsteducatie. Het maakt in één oogopslag duidelijk, welke keuzes je kunt maken en welke stappen je kunt zetten en welke personen er verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van (een deel van) dat proces.

5 PRAKTISCHE INFORMATIE

5.1. Websites Algemeen

Beroepkunstenaar

De site over zakelijke kanten van de beroepspraktijk in de kunst- en mediasector. Uitgebreide informatie over alle facetten van de beroepspraktijk van kunstenaars uit alle disciplines.

www.beroepkunstenaar.nl

Beroepkunstenaar in de klas

Op deze website ontmoeten onderwijs en kunstenaars elkaar. Je kunt er in drie stappen een kunstenaar of een kunstproject vinden. Daarbij vind je informatie over de post HBO opleiding Beroepkunstenaars in de Klas (BIK).

www.beroepkunstenaarsindeklas.nl

Brede School

Dé site waar alle informatie te vinden is over de brede school. Interessant voor partijen die betrokken (willen) zijn bij de brede school. Op de cultuurpagina's vindt u onder meer rapporten, artikelen en columns over cultuureducatie en voorbeelden van projecten die BredeScholen samen met culturele organisaties hebben opgezet.

www.bredeschool.nl

Cultuurnetwerk Nederland

Landelijk expertisecentrum voor cultuureducatie.

www.cultuurnetwerk.nl

Cultuurplein

Cultuurplein.nl is de centrale plek voor alles wat te maken heeft met cultuur en onderwijs. Cultuurplein wil de docent, de manager en de culturele instelling ondersteunen bij culturele activiteiten in de onderwijspraktijk.

www.cultuurplein.nl

DaCi

DaCi staat voor Dance And the Child International, een internationale organisatie. DaCi Nederland is een onderdeel van daCi International. Beide streven er naar om kinderen en jongeren over de hele wereld in contact te laten komen met dans. DaCi heeft afdelingen in ruim 30 landen, verspreid over diverse continenten.

www.daci.nl

Dansserver

De site waar iedereen, van professional tot amateur, van producent tot publiek, alles over Nederlandse dans kan vinden.

www.dansserver.nl

EMU, European Music School Union

Europese parapluorganisatie die muziekschoolbelangenorganisaties uit 25 landen verenigt.

www.musicschoolunion.eu

GEMSE

GEMSE staat voor Gemeinschaftlicher Musikschul-Einkauf. Een Duitse website van dit inkoopcollectief van muziekscholen in Nord Rhein Westfalen. Laat u inspireren!

www.gemse.de

Handboek Muziekdocent 2006

Op de site muziekdocent.com is het Handboek voor muziekdocenten 2006 te vinden.

www.muziekdocent.com

JeugdOrkest Nederland

Het JeugdOrkest Nederland (JON) bestaat uit jonge talentvolle musici van 14 t/m 18 jaar, scholieren en/of leerlingen aan een vooropleiding van een Nederlands Conservatorium. Zomers gaat het orkest op toernee.

www.jeugdorkest.nl

Landelijk Platform Culturaanijagers

Het platform vertegenwoordigt tenminste 30 aanijagers door heel Nederland die dagelijks makelen en schakelen tussen het maatschappelijk veld in achterstandssituaties en professionele culturele voorzieningen. De site bevat een groot aantal links naar relevante sites, personen, projecten en organisaties in binnen- en buitenland.

www.hetvertrek.nl

MM Nieuws

MM Nieuws is het blad voor marketing en management nieuws voor de branche cultuur en vrije tijd.

www.mmnieuws.nl

Museumprojecten

Deze website is bedoeld voor musea die, voor korte of langere tijd, op zoek zijn naar ondersteuning bij diverse projecten. Museumprojecten.nl biedt gekwalificeerde en ervaren ondersteuning op de momenten wanneer musea dit nodig hebben.

www.museumprojecten.nl

Muziek Centrum Nederland

Muziek Centrum Nederland (MCN) is hét kennis- en promotiecentrum voor de professionele Nederlandse muziekwereld.

www.muziekcentrumnederland.nl/over-mcn

Muziekdocentenbank

De Muziekdocentenbank stelt u in staat om op instrument, postcodegebied of plaatsnaam te zoeken naar een geschikte muziekdocent.

www.muziekdocentenbank.nl

Nieuws voor professionals - Knipselkrant

Nieuws en vakinformatie voor professionals in de kunst-, cultuur- en vrijetijdsector.

www.knpsl.krnt.nl

Netwerk Schrijfdocenten

Het netwerk is de start voor een professionele organisatie waarbij schrijfdocenten zich kunnen aansluiten. Deze organisatie houdt zich bezig met alle onderwerpen die voor zelfstandig werkende docenten belangrijk zijn.

www.netwerkschrijfdocenten.nl

Nederlands centrum voor volkscultuur

Nieuws en kennis over volkscultuur.

www.volkscultuur.nl

SICA

SICA is een onafhankelijk, bovensectoraal adviescentrum dat zich bezig houdt met alle aspecten van internationale culturele activiteiten en beleid. De SICA geeft advies via de helpdesk, organiseert bijeenkomsten, verzorgt bezoekersprogramma's voor buitenlandse cultuurdeskundigen en brengt het kwartaal-tijdschrift SICAmag uit. Het Cultureel ContactPunt (CCP) verleent ondersteuning bij het invullen van aanvraagformulieren.

www.sica.nl

Stichting Innovatie Muziek Educatie

Deze site informeert over de visie en werkzaamheden van de Stichting Innovatie Muziek Educatie (StIMED). Deze stichting heeft als doel het muziekonderwijs nieuwe impulsen te geven met innovatieve en frisse ideeën.

www.stimed.nl

Stichting Muziek ook voor jou

De site biedt een platform aan het Netwerk Muziekdocenten voor leerlingen met een beperking binnen Muziekscholen/Kunstzinnige centra.

www.muziekookvoorjou.nl

Theater Instituut Nederland

Informatie voor acteurs, regisseurs, theatermakers, vormgevers en docenten.

Vacaturebank voor de hele cultuursector

www.tin.nl

Violistenweb

Site voor en door violisten.

www.violistenweb.nl

Vlaamse Amateurkunsten

Belgische site voor amateurkunsten. Het Forum voor Amateurkunsten is het nieuwe overlegcentrum en de belangenbehartiger voor de amateurkunsten in Vlaanderen, waarbij de negen erkende amateurkunstenorganisaties zijn aangesloten.

www.amateurkunsten.be

Werksite voor muziektheorie

Deze Nederlandse site biedt allerlei spellen met muzieknoten. Iedereen die muzikles heeft kan er noten mee leren lezen, het gehoor oefenen het notenbeeld inslijpen en ritmes leren tikken. Daarnaast biedt het programma muziektheorie aan. De inhoud is ontleend aan het Raamleerplan voor de HAFABRA-opleiding van de Kunstfactor voor muziek.

www.muziekabcd.nl

Werksite voor kinderen

Site voor kinderen die nog geen of nog maar net muzikles hebben: Ze leren luisteren naar ritmes en melodieën en kunnen er plaatjes aan verbinden.

De inhoud gaat vooraf aan MuziekABCD.

www.aapnootspel.nl

EYE Film Instituut Nederland

Het Filmmuseum, Holland Film, het Nederlands Instituut voor Filmeducatie en de Filmbank zijn per 1 januari 2010 opgegaan in een nieuwe organisatie. Met de fusie heeft de Nederlandse filmwereld een overkoepelend sectorinstituut gekregen dat zorg draagt voor de filmcultuur. De samengevoegde instellingen opereren onder de vlag EYE Film Instituut Nederland. Educatie is een van de kerntaken van EYE. De educatie-website van EYE geeft veel informatie over projecten over filmeducatie voor diverse soorten onderwijs.

5.2. Vakbonden en Belangenbehartiging

CNV Kunstenbond

www.cnvkunstenbond.nl

FNV-Kiem

www.fnvkiem.nl

KNTV

www.kntv.nl

Ntb

www.ntb.nl

Arbopodium

ArboPodium is in 2002 opgericht in verband met het Arbo convenant podiumkunsten. Op deze site vind je actuele informatie over arbeidsomstandigheden en veiligheid, gerelateerd aan de activiteiten in de podiumsector, maar vaak ook van toepassing voor een breder publiek.

Zie ook: www.arbopodium.nl

Unie van componisten

De Unie van componisten is in maart 2009 gevormd uit de volgende drie organisaties: Beroepsvereniging van Improviserende Musici (BIM), de Componisten 96 en het Genootschap van Nederlandse Componisten (GeNeCo)

Zie ook: www.geneco.nl

De Vereniging van Nederlandse Muziekensembles (VNME)

behartigt de belangen van meerjarig gesubsidieerde en anderszins professioneel werkende muziekensembles. De meeste jazzensembles zijn samen met de klassieke ensembles lid.

Zie ook: www.vnme.nl

De Beroepsvereniging van Improviserende Musici (BIM)

behartigt de belangen van improviserende musici.

Zie ook: www.bimpro.nl

Beroepsvereniging van Beeldende Kunstenaars

Zie ook: www.bbkn.nl

Het genootschap voor Nederlandse Componisten (GeNeCo)

(GeNeCo) behartigt als beroepsvereniging de directe en indirecte belangen van Nederlandse componisten. De vereniging volgt kritisch het beleid van rijk, gemeenten en provincies. Zij doet dit door overleg te voeren en contacten te onderhouden met relevante organisaties.

Zie ook: www.geneco.nl

De Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK)

De Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK) is in juli 2009 opgericht na een fusie tussen het Contactorgaan Nederlandse Orkesten (CNO) branchevereniging voor de Dans. Het CNO was de landelijke brancheorganisatie voor beroepssymfonie- en kamerorkesten. Het CNO sluit samen met de vakbonden FNV Kiem en NTB de CAO-Nederlandse Orkesten af en

werkt met deze partijen aan een cao voor remplaçanten. Het is contractpartij in de CAO-televisiemedewerking. Het CNO geeft als officieel informatiebulletin van de gezamenlijke orkesten het periodiek 'Klankbord' uit. Zie ook: www.cno.nl

5.3 Banen Algemeen en Cultuur

Alle vacatures	www.allevacatures.nl
Broadcastjobs	www.broadcastjobs.nl
Careerjet	www.careerjet.nl
Cultuurnet	www.cultuurnet.nl
Culturele vacatures	www.culturele-vacatures.nl
Dramavacaturesite	www.dramavacaturesite.nl
Jobnews	www.jobnews.nl
Jobtrack	www.jobtrack.nl
Megajobs	www.megajobs.nl
Mediavacature	www.mediavacature.nl
Musicalchairs	www.musicalchairs.info
My Auditions	www.myauditions.com
Orchestraljobs	www.orchestraljobs.com
Stepstone	www.stepstone.nl
Theater Instituut Nederland	www.tin.nl
Uitzendbureau	www.uitzendbureau.nl
Vioworld Online Jobmarket	www.vioworld.com
Zichtlijnen Ver. Podiumtechnologie	www.zichtlijnen.nl

Banen Onderwijs

Zijinstroom onderwijs	http://www.straksvoordeklaas.nl
	http://www.leraar.nl
	http://www.meesterbaan.nl
	www.opleideninschool.nl
	www.helicon.nl

5.4 Coaching en loopbaanbegeleiding

CMI

Career Management Institute, certificering van loopbaanbegeleiders.
www.cminl.nl

De Kunstcoach - Amsterdam

Loopbaanontwikkeling voor alle disciplines. Specialisme sector kunsteducatie. Aangesloten bij de Noloc en gecertificeerd door CMI.
www.dekunstcoach.nl

Els Maas - Utrecht

coaching en loopbaanbegeleiding voor de podiumsector.
www.elsmaas.nl

Mieke Lamar - Arnhem

Coaching en loopbaan begeleiding voor de podiumsector.
www.lamarcoaching.nl

Noloc

Nederlandse Orde van Loopbaanadviseurs en Outplacement Consultants. Beroepsvereniging.
www.noloc.nl

5.5 Scholing

Bedrijfscholen

SFKV en het A+O fonds werken nauw samen om de bij Kunstconnectie aangesloten instellingen te stimuleren om samen te werken of zich regionaal te organiseren. Dat kan inhoudelijk, maar vooral ook financieel grote voordelen hebben! Samenwerking op het gebied van scholing kan ondermeer met het concept van de bedrijfsschool. Voor medewerkers die zich binnen een bedrijfsschool willen inzetten, ontwikkelen de fondsen een aantal *trainingen* die vallen binnen het 'Sterk in je werk!' aanbod. Aanmelden kan via dit *aanmeldingsformulier*.

Bedrijfsscholen

Elementen van een (regionale) bedrijfsschool zijn:

- gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het plannen en vormgeven van scholingsactiviteiten
- gezamenlijk inventariseren en bundelen van scholingsvragen
- de aanwezige expertise benutten en uitwisselen
- een permanente stroom van scholingsactiviteiten
- gezamenlijke aandacht voor verbreding, verdieping en verankering
- een gezamenlijke scholingscoördinator
- een haalbaar organisatorisch en financieel ambitieniveau.

Momenteel zijn er negen bedrijfsscholen:

- Bedrijfsschool Stedendriehoek (Zutphen, Apeldoorn, Deventer)
- Bedrijfsschool OCK (Noord Holland)
- Bedrijfsschool Punt!6 (Groningen, Friesland)
- Bedrijfsschool DOK-E (Brabant)
- Bedrijfsschool SKL (Limburg)
- Bedrijfsschool Zuid Holland
- Bedrijfsschool KAN (Gelderland, regio Arnhem en Nijmegen)
- Bedrijfsschool Gelderland
- Bedrijfsschool Utrecht
- Verder bestaan er plannen voor bedrijfsscholen in Flevoland en Overijssel.

Naar verwachting zullen er eind 2011 twaalf bedrijfsscholen zijn.

De fondsen geven financieel support aan de ondersteuningsstructuur en via hun scholingsregeling aan de scholingsactiviteiten van de bedrijfsscholen.

Kunstconnectie ondersteunt de totstandkoming van de bedrijfsscholen inhoudelijk en procesmatig. De fondsen verwachten dat deze samenwerkingsverbanden leiden tot efficiënter en kostenbesparende scholing van hun medewerkers.

In beperkte mate kunnen de deelnemende instellingen nog een beroep doen op de scholingsregeling van het A+O fonds Gemeenten en de scholingsregeling van het SFKV.

Theo Thijssen Academie

Gericht op zij-instroom in het basisonderwijs

Helicon Zeist

Pedagogische academie gericht op zij-instroom in het Vrije Schoolonderwijs

Hoge School van Amsterdam

Master opleiding Kunsteducatie

5.6 Fondsen Kunsteducatie

A+O fonds Gemeenten

De Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds (A+O fonds) Gemeenten is in 1993 door de Sociale Partners in deze sector opgericht.

Met het A+O fonds bevorderen en ondersteunen de Sociale Partners vernieuwende activiteiten in de sector op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Activiteiten die erop gericht zijn organisaties en personen in de sector optimaal te laten functioneren.

Zie ook: www.aeno.nl

Fonds voor Cultuurparticipatie

Het Fonds voor Cultuurparticipatie stimuleert de actieve deelname aan het culturele leven van inwoners van Nederland, in al hun diversiteit, ongeacht leeftijd, herkomst, opleiding en woonplaats.

Aandachtsgebieden van het fonds zijn amateurkunst, cultuur-educatie en volkscultuur. Zowel binnen de subsidieregelingen als de initiatieven die het fonds zelf ontplooit, zoals debatten en bijeenkomsten, zijn deze aandachtsgebieden leidend.

Zie ook: www.cultuurparticipatie.nl

SFKV

Het Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming (SFKV) heeft als doel het bevorderen van het (doen) uitvoeren en financieren van activiteiten ten gunste van de sector kunsteducatie.

Zie ook: www.sfkv.nl

BIJLAGEN

1.a CAO KE (artikel 6)	15
1.b CAR-UWO	15
2 Human Resources Quickscan Loopbaan en mobiliteit	16
3 Vragenlijst loopbaancompetenties (M. Kuijpers)	19
4 Overtuigingen en waarden	21
5 Loopbaanankers	23
6 Waarom employability?	26
7 Rationeel Emotieve Therapie (RET)	27
8 Handleiding functioneringsgesprek	30
9 Tien tips tegen stress	31
10 Handreiking POP	33
11 Test: bronnen van stress in mijn werk	34
12 Hoe kies ik een loopbaanbegeleider?	35
13 Schema Oorzaken van stress	36
14 Stroomschema medewerker kunsteducatie	37
15 Geraadpleegde literatuur	38

BIJLAGE 1.A

CAO KUNSTEDUCATIE 2010-2011 (OVER OPLEIDING EN SCHOLING)

Artikel 6:1 Algemeen

- 1 De werkgever zal scholing van de werknemers stimuleren door met hem een scholingsinspanning overeen te komen. Deze scholingsinspanning maakt onderdeel uit van de jaarlijkse vaststelling van de taakbelasting.
- 2 De werkgever stelt jaarlijks in overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging een scholingsplan vast en bepaalt het daarvoor benodigde budget. Het scholingsplan is in lijn met een ondernemingsplan.
- 3 Onder scholing wordt in het kader van deze cao verstaan:
 - Een opleiding gericht op het uitbreiden en verbeteren van vakmanschap
 - Een opleiding gericht op het versterken van de employability van de betrokken werknemer
 - Een opleiding op basis van de CAO Kunsteducatie.

Artikel 6:2 Opleiding op verzoek van de werknemer

- 1 Een werknemer kan op eigen verzoek in aanmerking komen voor een vergoeding studiekosten, indien hij hiertoe tijdig voor aanvang van de opleiding schriftelijke een aanvraag indient bij de werkgever. Indien de werknemer deze aanvraag ook aan een andere werkgever richt, is hij verplicht daarvan melding te maken.
- 2 Indien de werkgever van mening is dat de studie mede in het belang van de instelling of in het belang van de sector kunsteducatie is, zegt hij tijdig voor aanvang van de opleiding schriftelijk aan de werknemer toe welke kosten de werknemer vergoed krijgt.
- 3 Voor vergoeding komen in aanmerking:
 - Maximaal 100% van het cursusgeld.
 - Maximaal 100% van de eenmalige inschrijf- en examenkosten.
- 4 Niet in aanmerking voor vergoeding komen:
 - De benodigde tijd voor de opleiding
 - Boeken en lesmateriaal
 - Reiskosten

- 5 De werkgever vergoedt de toegezegde tegemoetkoming als volgt:
 - De helft van de tegemoetkoming wordt vooraf vergoedt.
 - De helft van de tegemoetkoming wordt na het behalen van het diploma/ getuigschrift vergoed.
- 6 Studiekosten komen niet voor vergoeding in aanmerking voor zover de werknemer deze reeds door een andere werkgever vergoed krijgt.

Artikel 6:3 Opleiding op verzoek van de werkgever

- 1 de werkgever kan een werknemer een aanwijzing geven om een opleiding te volgen als dit naar de mening van de werkgever voor de uitvoering van diens taak nodig is.
- 2 De werkgever neemt de kosten van de opleiding volledig voor zijn rekening.
- 3 De benodigde tijd voor het volgen van de cursus alsmede de tijd voor examens maakt onderdeel uit van de jaartaakbelasting van de werknemer. Studie-uren worden gerekend tot werken, en in de mate waarin de studielast staat genoemd in het curriculum van de studie.

Artikel 6:4 Terugbetaling van studiekosten

- 1 Indien de werknemer tijdens de opleiding of binnen één jaar na beëindiging van de opleiding het dienstverband opzegt, dient hij de ontvangen vergoeding volledig terug te betalen.
- 2 Indien de werknemer binnen twee jaar na beëindiging van de studie het dienstverband vrijwillig opzegt, dient hij 50% van de ontvangen vergoeding terug te betalen.
- 3 De werkgever is gerechtigd deze terugbetaling in te houden op de laatste loonbetaling.

BIJLAGE 1.B

CAR-UWO (OVER OPLEIDING EN ONTWIKKELING)

Bestaande afspraken

Onderwijzend personeel van gemeentelijke instellingen voor kunsteducatie maakt onderdeel uit van de sector gemeenten. De CAR-UWO, inclusief het nieuwe hoofdstuk 19b CAR waarin speciaal voor het onderwijzend personeel in de kunsteducatie de afwijkingen van en aanvullingen op de CAR-UWO zijn opgenomen, is van toepassing op het onderwijzend personeel. In de CAR-UWO is een aantal zaken vastgelegd over opleiding en ontwikkeling:

Elke ambtenaar stelt tenminste eens per drie jaar samen met de werkgever een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op (artikel 17:1:1, tweede lid).

- Activiteiten vastgelegd in het POP passen binnen de doelstellingen, criteria en budgettaire voorwaarden zoals vastgelegd in het gemeentelijk opleidingsplan (artikel 17:1:1, derde lid).
- De ambtenaar heeft eens in de vijf jaar recht op een intern of extern loopbaanadvies (artikel 17:2).

BIJLAGE 2

HUMAN RESOURCES QUICKSCAN LOOPBAAN EN MOBILITEIT

(VOOR INSTELLINGEN) *(ontwikkeld in opdracht van SFKV en Kunstconnectie)*

Naam instelling:

Postadres

Bezoekadres

Aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst

Aantal freelancers per jaar:

Arbeidsvoorwaarden:

- CAO Kunsteducatie
- Car Uwo
- Anders, namelijk:

Alle vragen worden beantwoord met:

- Altijd
- Doorgaans
- Soms
- Zelden
- Nooit

Of:

- Helemaal mee eens
- Enigszins mee eens
- Enigszins mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Geen mening
- Niet van toepassing

Vervolgens wordt er gescoord per categorie:

- Personeel en Planning
- Arbeidsvoorwaarden en beloning
- Opleiden en ontwikkelen
- Arbo, verzuim en re-integratie
- Taakhoud en organisatie van het werk (hierbij kan ook decentrale arbeidstijdenregeling worden betrokken)
- Management en functioneren
- Loopbaan en mobiliteit
- Werving, selectie en introductie
- Medezeggenschap

De score is 5 tot 1 punt per vraag: helemaal mee eens of altijd is een 5, geen mening of nooit is een 1. Bij niet van toepassing telt een vraag niet mee. Door het aantal punten te delen door het aantal vragen komt er een score per categorie. Door de score te plaatsen in een web ontstaat er een beeld van waar de organisatie staat.

Vragen:

1. Personeel en Planning

Bij personeel en planning gaat het om het regelmatig afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de organisatie. Hierbij wordt professioneel gebruik gemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen met betrekking tot in-, door- en uitstroom opdat arbeid doelmatig wordt ingezet

Heeft uw organisatie te maken met veranderende eisen aan kennis, kunde en vaardigheden van medewerkers en wilt u hiermee aan de slag?

- Ja
- Nee (ga verder met 2)

- We stemmen de personeelsplanning af op de doelen van onze organisatie
- Bij de inzet van alle personeelsinstrumenten houden wij rekening met de individuele medewerker
- We stemmen per afdeling de personeelsplanning af op de te behalen doelen
- We hebben een duidelijk beeld van het voor de toekomst van de organisatie benodigde functie- en opleidingsniveau van medewerkers
- De competentieontwikkeling van medewerkers wordt afgestemd op de doelen van de organisatie

2. Arbeidsvoorwaarden en beloning

Beloning is het vaste en eventueel variabele inkomen dat medewerkers ontvangen in ruil voor het werk en/of de prestaties die zij leveren. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de overige zaken die medewerkers in ruil voor geleverde arbeid krijgen of ontvangen, omdat zij hierdoor beter in staat zijn om de aan hen gevraagde taken uit te voeren. Voorbeelden hiervan zijn verlofregelingen, reis- en onkostenvergoedingen, ziektekostenverzekeringen, kinderopvang, bedrijfsauto's, etc.

Arbeidsvoorwaarden en beloning zijn onderwerp van gesprek.

- Ja, het is nodig om kritisch te kijken naar het beloningsbeleid en arbeidsvoorwaarden
- Nee, arbeidsvoorwaarden en beloning zijn goed geregeld (ga verder met 3)

- We hebben het arbeidsvoorwaardensysteem dusdanig ontworpen dat medewerkers variatie kunnen aanbrenge al naar gelang hun leef- en werksituatie
- Wij belonen op grond van prestaties
- We zien af van het toekennen van automatische periodieken

- We belonen de medewerkers door middel van incidentele beloning
- We stellen de incidentele beloning vast op basis van de geleverde bijdrage aan de organisatie doelen
- Waar nodig en/of wenselijk is het mogelijk individueel af te wijken van algemene regelingen
- We faciliteren alternatieve mogelijkheden in werkuitvoering, zoals flexcontracten, telewerken, duobanen
- We besteden veel aandacht aan het informeren van medewerkers over de regelingen die er zijn en hoe zij daar gebruik van kunnen maken
- We bieden individuele mogelijkheden voor verlofsparen, zorg- en ouderschapsverlof en prepensioenregelingen

3. Opleiden en ontwikkelen

Opleiding- & ontwikkelingsbeleid is dat wat een organisatie zijn medewerkers aanbiedt om te groeien, te leren en zich te ontwikkelen. Het betreft niet alleen bedrijfs- en functiespecifieke opleiding en ontwikkeling, maar ook algemene en brede ontwikkeling, waarvan de waarde voor medewerkers én organisaties aantoonbaar is.

- Scholing en ontwikkeling is voldoende ingebed in de organisatie (ga verder met 4)
- Wij willen scholing en ontwikkeling nader onder de loep nemen
 - We investeren in alle medewerkers ongeacht de functie / leeftijd / loopbaanperspectief
 - We bieden stage en of jobrotatie aan alle medewerkers ongeacht de leeftijd / het loopbaanperspectief
 - We stellen samen met de medewerker een competentieprofiel vast wat als input dient voor opleiding en ontwikkeling
 - We hanteren een persoonsgebonden opleidingsbudget voor alle medewerkers
 - Het opleidingsbudget is gekoppeld aan de doelen van de organisatie
 - We hanteren een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor iedere medewerker
 - Het persoonlijk ontwikkelingsplan is gekoppeld aan de doelen van de organisatie
 - We maken van de ervaringsdeskundigheid van onze medewerkers gebruik om onze doelen te realiseren

4. Arbo, verzuim en re-integratie

Arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid heeft enerzijds tot doel om te voorkomen dat ongelukken gebeuren of dat medewerkers door het werk ziek of arbeidsongeschikt worden. Anderzijds zorgt AVR-beleid ervoor dat medewerkers zo spoedig mogelijk herstellen en weer aan het werk worden geholpen.

- Arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid is voldoende ingebed in de organisatie (ga verder met 5)
- Wij willen arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid nader onder de loep nemen

We geven iedere medewerker instructie omtrent gezond werken en fysieke belasting

- Het is mogelijk de werkplek van medewerkers aan te passen aan de mogelijkheden en/of beperkingen van de medewerker
- We hebben een actueel inzicht in de cijfers en ontwikkelingen tav het verzuim
- We inventariseren structureel de oorzaken van ziekteverzuim
- Activiteiten gericht op het ziekteverzuim vormen een structureel onderdeel van het bedrijfsbeleid
- Activiteiten gericht op preventie van verzuim vormen een structureel onderdeel van het bedrijfsbeleid
- Activiteiten gericht op re-integratie vormen een structureel onderdeel van het bedrijfsbeleid
- We bespreken jaarlijks samen met de medewerker hoe het gesteld is met zijn/haar fysieke belastbaarheid
- We bespreken jaarlijks samen met de medewerker hoe het gesteld is met zijn/haar psychische belastbaarheid
- Het is in onze organisatie mogelijk de roosters af te stemmen op de belastbaarheid van medewerkers

5. Taakhoud en organisatie van het werk

De taakhoud en arbeidsorganisatie geven weer hoe het werk is verdeeld over medewerkers, en afdelingen, en hoe in elke functie het takenpakket en de verantwoordelijkheden er concreet uitzien.

- Wij zijn tevreden met de organisatie van het werk en de taakhoud van de functies (ga verder met 6)
- Wij willen met de organisatie van het werk en de taakhoud nader onder de loep nemen
 - Functies kenmerken zich door een opbouw en structuur die maatwerk mogelijk maakt
 - De inhoud van de functie wordt afgestemd op de doelen van de organisatie
 - Medewerkers kunnen de eigen werktijden te bepalen, als de klus maar geklaard wordt
 - Medewerkers hebben de mogelijkheid hun eigen werkzaamheden in te delen en zelf prioriteiten te stellen
 - Wij bieden medewerkers voldoende inzicht in de doelen van de organisatie om zelfstandig prioriteiten te stellen
 - We bieden de mogelijkheid om het rooster aan te passen aan de privéverplichtingen van een werknemer
 - We bieden de mogelijkheid om de werkzaamheden aan te passen aan de mogelijkheden van de medewerker
 - Wij hebben een goed werkende arbeidstijdenregeling op basis van "het sjabloon"

6. Management en functioneren

Management gaat over de wijze waarop direct leidinggevend hun medewerkers aansturen en motiveren. Dit aspect is van grote invloed op de implementatie van het personeelsbeleid. Functioneren: De leidinggevende vormt zich een beeld van de prestatie en het functioneren van de medewerker. De leidinggevende koppelt dit beeld bewust terug, met als doel om de medewerker aan te zetten tot gerichte verbeteracties.

- Het management heeft voldoende invloed op het functioneren van de medewerkers (ga verder met 7)
- Wij willen aan de slag met het verbeteren van de grip op het functioneren

- Door alle leidinggevendenden worden jaarlijks functioneringsgesprekken gevoerd met al hun medewerkers
- De leefsituatie van de medewerker is een vast onderdeel van de functioneringsgesprekken
- De opleidingswensen van zowel medewerker als organisatie zijn een vast onderwerp van functioneringsgesprekken
- Loopbaanontwikkeling en mobiliteit zijn vaste onderwerpen in functioneringsgesprekken met alle medewerkers ongeacht leeftijd / loopbaanperspectief
- De doelen van de organisatie zijn een vast onderwerp in de functioneringsgesprekken
- De mogelijke bijdrage van de medewerker aan het behalen van de doelen is een vast onderdeel van de functioneringsgesprekken
- In de functioneringsgesprekken wordt aandacht besteedt aan hoe de medewerker het werk ervaart en wat hij/zij van de organisatie verwacht
- We voeren ieder jaar een interne audit uit naar medewerkertevredenheid
- We ondersteunen leidinggevendenden om medewerkers feedback te geven aan de hand van eerder geformuleerde competentieprofielen
- Ik geef mijn medewerkers feedback aan de hand van de afspraken gemaakt in de functioneringsgesprekken

7. Loopbaan en mobiliteit

Beleid rond loopbaan en mobiliteit is gericht op het komen tot een optimale afstemming tussen de wensen en behoeften van de organisatie en de wensen en behoeften van medewerkers: de juiste persoon op de juiste plaats, nu en in de toekomst.

- Wij hebben weinig moeite met het loopbaan en mobiliteitsbeleid (ga verder met 8)
 - Wij willen nader onderzoek doen naar het loopbaan en mobiliteitsbeleid
- We hebben een duidelijk beeld van de loopbaanwensen van al onze medewerkers
 - De loopbaanmogelijkheden van medewerkers worden in overleg afgestemd op de doelen van de organisatie
 - Wij begeleiden de medewerker gedurende zijn gehele loopbaan zodat hij de juiste ontwikkeling doormaakt
 - Wij begeleiden de medewerker gedurende zijn gehele loopbaan zodat hij zijn kwaliteiten kan ontwikkelen en benutten
 - Wij begeleiden de medewerker gedurende zijn gehele loopbaan zodat hij een leven lang gezond en met plezier kan werken
 - Er is een mobiliteitsbureau of een persoon verantwoordelijk en vrijgemaakt voor mobiliteit
 - We ondersteunen de outplacement van medewerkers
 - Er worden altijd exitgesprekken gevoerd met medewerkers die hun baan opzeggen

8. Werving, selectie en introductie

Werving betreft alle activiteiten gericht op het vinden, aantrekken en contracteren van competente medewerkers. Selectie is gericht op een zo goed mogelijke afstemming tussen gevraagde en aangeboden competentie

- Bij vacatures vinden we meestal de juist man op de juiste plaat (ga verder met 9)
 - Wij willen ons graag verder bekwamen in het vinden van goed personeel
- De instroom van nieuwe medewerkers stemmen we af op de ambities van de organisatie
 - Er wordt gezocht naar nieuwe medewerkers die aan een vooraf door de organisatie vastgesteld competentieprofiel moeten voldoen
 - Bij de selectieprocedure houden we er rekening mee dat de doelen en beweegredenen om te werken van medewerkers verschillend zijn
 - We stemmen de inwerkprocedure af met de nieuwe medewerker
 - Nieuwe medewerkers worden onthaald, dit onthaal wordt voorbereid

9. Medezeggenschap

- We hebben medezeggenschap (OR of PVT) goed geregeld (u hoeft vraag 9 niet verder in te vullen)
 - Wij willen de medezeggenschap gaan regelen
- Wij hebben geen OR of PVT
 - De directie organiseert een of enkele malen per jaar een personeelsvergadering
 - Wij hebben een OR of PVT die zich gedraagt als een luis in de pels
 - De OR/PVT komt tenminste 10 keer per jaar bijeen
 - De directie voort tenminste 4 maal per jaar overleg met de OR/PVT
 - De OR/PVT beschikt over opleiding en trainingsmogelijkheden
 - De OR/PVT gedraagt denkt constructief kritisch mee

BIJLAGE 3

VRAGENLIJST LOOPBAANCOMPETENTIES

Bron: M.Kuijpers 2006, met toestemming van de auteur

De vragenlijst Loopbaancompetenties gaat uit van vijf loopbaancompetenties die de optelsom zijn van kennis, vaardigheden en houding die het mensen mogelijk maakt succesvol te zijn op de arbeidsmarkt.

Hier volgt een korte uitleg van de vijf loopbaancompetenties.

1. *Kwaliteitenreflectie (Wat kan ik?)*

Deze competentie gaat over het onderzoeken waar je goed en minder goed in bent. Als je weet waar goed in bent en wat je kwaliteiten zijn, ga je nadenken over de manier waarop je deze kwaliteiten kunt inzetten om je doelen in het werk te halen.

2. *Motievenreflectie (Wat wil ik en waarom wil ik dat?)*

Motieven reflectie gaat over de wensen en waarden die van belang zijn voor je loopbaan. Bij motievenreflectie onderzoek je wat werkelijk belangrijk voor je is in het leven. Je denkt na over wat je voldoening geeft en wat je nodig hebt om prettig te kunnen werken.

3. *Werkexploratie (Waar vind ik werk dat bij me past?)*

Werkexploratie gaat over het onderzoeken waar je kansen op de arbeidsmarkt liggen. Je ontdekt wat bepaald werk van je vraagt, welke kennis en vaardigheden je hiervoor nodig hebt. Maar ook welke waarden in dit werk van belang zijn; komen die overeen met jouw waarden?

Werkexploratie gaat ook over hoe je geschikt werk kunt zoeken. Bijvoorbeeld hoe je een sollicitatiebrief schrijft, informatie kunt verzamelen en een gesprek voert.

4. *Loopbaansturing (Hoe bereik ik dat?)*

Hierbij gaat het om het maken van keuzes en het onderzoek naar de gevolgen van die keuzes. Bij loopbaansturing onderneem je acties om je eigen loopbaan te sturen. Bijvoorbeeld een bepaalde opleiding volgen waardoor je een beroep kunt uitoefenen dat bij je past. Of door met anderen te gaan praten over wat je wilt en kunt. Je plant de activiteiten die je wilt ondernemen en je organiseert de hulp die je hierbij nodig hebt. De kern van loopbaansturing is dat je het heft in eigen hand neemt en initiatief toont.

5. *Netwerken (wie kan me daarbij helpen?)*

Netwerken heeft betrekking op het opbouwen en onderhouden van contacten die je helpen in je loopbaan. Die contacten gebruik je bijvoorbeeld om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en van de mogelijkheden die er zijn. Je kunt contacten uit je netwerk ook gebruiken om daadwerkelijk een nieuwe baan te vinden. Het blijkt dat je de meeste kans hebt op een nieuwe baan als je hiervoor je contacten kunt inzetten.

Resultaat

Tel voor iedere loopbaancompetentie het aantal punten op en deel de uitkomst door het aantal vragen per onderdeel. Vergelijk dit met de gemiddelden hieronder.

Absoluut

Bij alle loopbaancompetenties:

- < 2,5: weinig tot niet bezig met deze loopbaancompetentie
- 2,5 - 3,5: matig bezig met deze loopbaancompetentie
- > 3,5: goed bezig met deze loopbaancompetentie

Relatief (andere onderzoeken m.b.t. loopbaancompetenties)

Gemiddelde:

Kwaliteitenreflectie	tussen 3,2 en 3,4
Motievenreflectie	tussen 3,4 en 3,9
Werkexploratie	tussen 3,2 en 3,5
Loopbaansturing	tussen 3,2 en 3,8
Netwerken	tussen 3,0 en 3,2

VRAGENLIJST LOOPBAANCOMPETENTIES

(M.Kuijpers Kenniscentrum GOC, 2006)

Kloppen onderstaande vragen voor u?

1. Kwaliteitenreflectie

		Klopt helemaal niet	Klopt niet	Klopt ongeveer	Klopt	Klopt helemaal
		1	2	3	4	5
1	Ik denk na over datgene waar ik in mijn leven goed in ben geweest.					
2	Ik vraag uit mezelf aan anderen wat zij mijn sterke en minder sterke kanten vinden.					
3	Ik ga steeds na wat mijn talenten en kwaliteiten zijn.					
4	Als iets goed heb gedaan, denk ik na wat mijn sterke kanten hierin zijn.					
5	Als iets niet lukt, ga ik na wat mijn zwakke kanten hierin zijn					
6	Als ik iets nieuws moet doen, ga ik eerst na of ik dat wel kan.					
7	Ik leer mijn kwaliteiten kennen door mijn activiteiten buiten het werk					
8	Als ik leer over mijn sterke en zwakke kanten, denk ik na over wat dit voor mijn toekomst betekent					

2. Motievenreflectie

		1	2	3	4	5
1	Ik ga na waarom iets mij interesseert					
2	Als mij ideeën botsten met die van anderen, denk ik erover na waarom dit zo is.					
3	Ik denk na over hoe ik vind dat mensen zich moeten gedragen.					
4	Ik ontdek wat ik echt belangrijk vind in het leven door na te denken over dingen waarover ik me niet prettig voel.					
5	Ik ontdek wat ik echt belangrijk vind in het leven door na te denken over dingen waar ik gelukkig van word.					
6	Als ik iets nieuws moet doen, denk ik eerst na of dit wel bij mijn normen en waarden past.					
7	Ik praat met anderen over welke taken goed passen bij mijn persoonlijkheid					
8	Ik denk na over wat mij motiveert in mijn werk					

3. Werkexploratie

		1	2	3	4	5
1	Als ik ander werk ga doen, ga ik precies na wat ik daarvoor moet kunnen.					
2	Ik zoek uit waar werk te vinden is dat echt bij mij past.					
3	Ik zoek uit welke problemen je kunt tegenkomen in het werk dat ik wil gaan doen..					
4	Ik houd zelf bij welke vacatures voor mij interessant zijn.					
5	Ik houd de ontwikkelingen bij in het werk dat ik graag doe.					
6	Als ik ander werk ga doen, onderzoek ik eerst welke normen en waarden daar gelden.					
7	Ik ga na waar ik het beste informatie kan vinden over ander werk.					

4. Loopbaansturing

		1	2	3	4	5
1	Ik plan wat ik moet leren, zodat ik steeds interessanter werk kan gaan doen					
2	Ik bespreek met mijn leidinggevende hoe ik ervoor kan zorgen dat mijn werk goed aansluit bij mijn sterke kanten.					
3	Ik vertel mijn leidinggevendenden wat nog wil leren.					
4	Ik zorg zelf dat ik de begeleiding krijg die ik nodig heb om loopbaanstappen te kunnen zetten.					
5	Ik doe extra dingen in mijn werk om meer kansen te hebben in de toekomst.					
6	Ik doe dingen buiten mijn werk om meer kansen te hebben in de toekomst.					
7	Ik onderhandel met mijn leidinggevende om in mijn werk dingen te gaan doen die ik graag wil.					
8	Als ik een keuze maak, weeg ik de voor- en nadelen tegen elkaar af.					
9	Als ik een keuze maak, ga ik na wat ik daardoor kan leren.					
10	Ik zorg ervoor dat de dingen die ik doe bijdragen aan wat ik wil bereiken.					
11	Ik grijp kansen aan die belangrijk zijn voor mijn toekomst.					
12	Het lukt me om mijn werk zo aan te passen dat ik mijn sterke kanten kan inzetten.					
13	Ik heb initiatieven genomen om mijn werkzaamheden te veranderen/ aan te passen, toen er zich nieuwe ontwikkelingen voordeden binnen de organisatie.					

5. Netwerken

		1	2	3	4	5
1	Ik weet wie in mijn netwerk mij kunnen helpen met mijn loopbaan.					
2	Ik zorg dat ik de mensen in mijn netwerk goed op de hoogte houd van mijn bezigheden.					
3	Ik doe dingen voor de mensen in mijn netwerk.					
4	Ik gebruik mijn netwerk om zicht te krijgen op interessant werk.					
5	Ik vraag mensen die ik ken wat de ontwikkelingen zijn op mijn vakgebied,					
6	Ik zorg dat ik buiten mijn werk mensen leer kennen die mij kunnen helpen in mijn loopbaan.					
7	Voor ik iemand uit mijn netwerk benader, ga ik eerst na hoe en wanneer ik dit het beste kan doen.					
8	Als ik met iemand over mijn loopbaan praat, doe ik dat op zo'n manier dat diegene mij zou willen helpen.					

Nu u inzicht hebt gekregen in de mate waarin u beschikt over de belangrijkste loopbaancompetenties kunt u ook stappen ondernemen om die competenties die aanscherping behoeven verder te ontwikkelen.

BIJLAGE 4

OVERTUIGINGEN EN WAARDEN

Bron: FCB

Prioriteiten stellen is niet makkelijk! Wat zijn je drijfveren en de onderliggende normen en waarden waarmee je in het leven staat? Welke rol speelt werk in je leven en welke rol niet?

In deze oefening ga je aan de slag om deze en andere vragen voor je zelf helder te krijgen.

Overtuigingen

De balans tussen werk en privé is een individueel resultaat; het is het resultaat van een serie activiteiten, waarvan het individu bepaalt of het een juiste balans is tussen het werkende leven en het leven buiten het werk om.

De goede balans tussen werk en privé vinden heeft alles te maken met persoonlijke voorkeuren en persoonlijke omstandigheden. Er bestaat niet één juiste mix. Sommige mensen willen langer werken dan anderen. Sommige mensen willen veel tijd met hun vrienden doorbrengen, terwijl voor andere mensen tijd met de familie van groot belang is. Naast voorkeuren hebben mensen te maken met persoonlijke omstandigheden, zoals zorgtaken voor bijvoorbeeld kinderen of voor hulpbehoevende ouders. Ook kunnen persoonlijke omstandigheden bepaald worden door uw eigen gezondheid.

De manier waarop je keuzes maakt in je leven, is mede het resultaat van bepaalde overtuigingen die je zowel helpen als ook beperken in het bereiken van je doelstellingen. Deze overtuigingen zijn heel belangrijk; ze kunnen mensen doen geloven dat ze slagen in het leven of juist gedoemd zijn te mislukken.

De overtuigingen kunnen zowel negatief als positief zijn.

Je kunt een betere werk/privé balans bereiken indien je je bewust bent van de overtuigingen die jouw keuzes beïnvloeden en als je begrijpt op welke manier deze overtuigingen je leven bepalen.

Er zijn twee soorten overtuigingen:

1. Positieve overtuigingen: persoonlijke drijfveren, aspiraties en geloof
2. Beperkende overtuigingen (zowel perceptie als realiteit)

Lees de volgende lijst met positieve en beperkende overtuigingen rustig door. Kruis vervolgens de drie voor jou belangrijkste overtuigingen aan. Je kunt zelf bepalen of het alleen positieve overtuigingen zijn, of alleen beperkende overtuigingen zijn, of een combinatie van beide. Ook is het mogelijk om je belangrijkste overtuigingen zelf te formuleren (hiervoor kunt je de stippelijntjes gebruiken).

Positieve overtuigingen: persoonlijke drijfveren, aspiraties en geloof

De wens om te presteren op uw werk
De wens om te presteren buiten uw werk (bijv. in sport)
De wens om promotie te maken op het werk
De wens om erkenning te krijgen op het werk
De wens om erkenning te krijgen buiten het werk
De wens om goede persoonlijke contacten c.q. relaties op het werk op te bouwen
De wens om goede persoonlijke contacten en relaties buiten het werk op te bouwen
De wens om respect te krijgen van de mensen die voor u belangrijk zijn
De wens om respect te krijgen van mensen op het werk (collega's, leidinggevende)
De wens om anderen te helpen op het werk (collega's, leidinggevende)
De wens om anderen te helpen buiten het werk
De wens om een bijdrage te leveren aan de maatschappij door uw werk
De wens om een bijdrage te leveren aan de maatschappij door activiteiten buiten uw werk om (bijv. vrijwilligerswerk, activiteiten op sportclub, voor de kerk, etc.)
Geloof in uw eigen talenten en eigenwaarde

Beperkende overtuigingen (zowel perceptie als realiteit)

Bepaald plichtsbef (bijv. overtuiging dat u fulltime voor uw kind moet zorgen, ondanks uw persoonlijke ambities en genoten opleiding). Gebrek aan zelfvertrouwen.
Uw geschiedenis of persoonlijke achtergrond (bepaalde overtuigingen door iets wat u vroeger hebt meegemaakt).
Verantwoordelijkheden voor de zorg voor een ander (bijv. mantelzorg).
Verantwoordelijkheden voor de zorg voor uzelf (bijv. vermijden van stress).

Waarden

Om de juiste keuzes te kunnen maken in uw leven, is het belangrijk om uw waarden te kennen: diepgewortelde meningen over dingen die belangrijk voor u zijn, betekenis voor u hebben en die dus zin geven aan het leven. Waarden vormen de ethische basis voor uw persoonlijke levensbalans.

Het gaat erom dat u bewust bent van waarden die in u verankerd zijn. Het gaat dus niet om de ontwikkeling van een waardestelsel, maar om bewustwording, zodat u ze kunt gebruiken bij het maken van keuzes in uw leven.

Hieronder staat een overzicht van waarden. Lees eerst de hele lijst door om vertrouwd te raken met de inhoud. Ga daarna nog een keer de lijst door en kruis vijf waarden aan die belangrijk voor u zijn, als leidraad voor uw gedrag of als aspect van uw levenswijze.

affectie	kunst	uitdagingen	variatie
verandering	hechte relaties	gemeenschap	bekwaamheid
openheid	natuur	geld	eerlijkheid
verantwoordelijkheid	veiligheid	zelfrespect	status
democratie	milieubewustzijn	positieve instelling	doelmatigheid
aandacht	prestatie	promotie	avontuur
efficiëntie	ethiek	uitmuntendheid	enthousiasme
econom. zekerheid	vakkundigheid	roem	enerverend werk
financieel profijt vriendschap	groei	vrijheid	gezin
dienstbaarheid	eerlijkheid	spanning,	sensatie
onafhankelijkheid	invloed	inzet	innerlijke harmonie
rustig werk	kennis	leiderschap	integriteit
concurrentie	samenwerking	besluitvaardigheid	creativiteit
intellectuele status	loyaliteit	zinvol werk	verdienste
orde	rust	stabiliteit	conformisme
persoonlijke ontwikkeling	plezier	macht	fysieke uitdaging
gezag	privacy	zuiverheid	kwaliteit
erkenning	religie	reputatie	waarheid
vrije tijd	wijsheid	werken onder druk	spelen
individueel werken	betrouwbaarheid

Overdenk de 5 aangestreepte waarden: waarom zijn ze belangrijk, komen ze voldoende tot hun recht in uw huidige manier van leven, zijn ze zowel in werk als privé belangrijk, etc?

LOOPBAANANKERS

Bron: E.H. Schein, *Loopbaanankers*

Hoe vind je een baan die past bij datgene wat jij de moeite waard vindt in het leven? Een moeilijke vraag, waar niet zonder meer een antwoord op bestaat. Wel heeft onderzoek laten zien dat als je weet wat je waarden zijn en je een baan kiest die overeenkomt met die waarden, je veel meer kans maakt om gelukkig te zijn in die baan. Die waarden heten loopbaanankers of carrièreankers. Ben je bijvoorbeeld een creatieveling in hart en nieren, dan zul je je in een routinebaan als snel gaan vervelen. En dat geldt ook voor minder extreme voorbeelden. Werk dat jouw belangrijkste loopbaananker bevat, verschaft je meer bevrediging en een gevoel van 'op je plaats' te zijn, dan werk dat niet overeenkomt met het loopbaananker dat het meest bij je past.

Er zijn acht loopbaanankers:

- **Technisch/functioneel.** Je vindt de inhoudelijke kant van je werk het belangrijkste en daar ontleen je je gevoel van eigenwaarde aan. Je wilt graag een deskundige zijn die wordt geraadpleegd. Je bent een specialist of op weg om er een te worden.
- **Algemeen management.** Je bent resultaatgericht en vooral een generalist. Je wil graag snel richting de top en hebt de ambitie om manager te worden. Je bent je ervan bewust dat je daarvoor een schaap met vijf poten moet zijn en je ontwikkelt je ook zo: je bent analytisch en kunt goed beslissingen nemen, je kunt goed samenwerken en communiceren en je beschikt over mensenkennis.
- **Autonomie/onafhankelijkheid.** Je werkt graag zelfstandig en vindt het heel belangrijk dat je de dingen op jouw manier kunt doen. In je werk en manier van beslissingen nemen ben je heel autonoom en onafhankelijk. Je ervaart regels als een belemmering. Je wilt je wel richten naar doelen, maar je bepaalt zelf de weg erheen.
- **Zekerheid/stabiliteit.** Je wil altijd weten waar je aan toe bent en je vindt risico's gauw eng. Je hecht veel waarde aan een vaste aanstelling en heldere arbeidsvoorwaarden. Je voelt je ook behoorlijk betrokken en loyaal aan de organisatie waar je werkt. Je hebt niet de ambitie om koste wat kost hoger op te komen. Je volgt liever een duidelijk en vast omliggend carrièrepad.
- **Ondernemingsgerichte creativiteit.** Je houdt van zelf creëren en wilt graag iets in de markt zetten. Je droomt van een eigen bedrijf en je vindt het spannend om iets nieuws op te zetten of een bestaand initiatief nieuw leven in te blazen. Je bent creatief in het bedenken van ideeën om ze te verwezenlijken. Je wil graag naamsbekendheid verwerven. Je doel is geld te verdienen met wat je zelf tot stand hebt gebracht.
- **Dienstverlening/toewijding aan een zaak.** Je wilt graag iets doen of maken waar anderen wat aan hebben. In je hart wil je de wereld verbeteren. Je bent niet zozeer loyaal aan een organisatie maar je wil voornamelijk een rechtvaardig of menswaardig doel bereiken. Je vindt het belangrijk erkenning te krijgen voor je inzet voor dat doel.
- **Uitdaging.** Je bent iemand die altijd moeilijke uitdagingen aangaat en die wil overwinnen. Je gaat de concurrentie aan

of je strijdt met jezelf om de dingen steeds weer beter te doen. Je haat routine en je wil steeds wat nieuws. Je legt de lat voor jezelf alsmaar weer hoger en bent ambitieus. Je hebt een grote intrinsieke motivatie.

- **Levensstijl.** Je vindt je werk niet het belangrijkste in het leven, en het werk dat je doet moet zinvol zijn en passen bij wie je als mens bent. Je doet er alles aan om je werk- en privéleven in balans te laten zijn.

Loopbaanankers kunnen een drijfveer vormen bij keuzes die je in de loop van je carrière maakt. Vaak ben je je niet bewust van je loopbaanankers. Als je echter keuzes maakt die haaks staan op jouw ankers, komen ze aan de oppervlakte omdat het gaat wringen. Ken je ze wel en houd je er rekening mee, dan zullen ze bijdragen aan zowel je zelfbeeld als je zelfverwezenlijking: je doet wat het meest bij je past. Het ene loopbaananker is daarmee dus ook niet beter of slechter dan een ander loopbaananker.

Een voorbeeld:

James heeft autonomie als loopbaananker. Hij geniet veel vrijheid in zijn huidige baan als milieudeskundige. Hij schrijft rapporten voor opdrachtgevers op basis van onderzoek dat hij zelfstandig doet. James bepaalt zelf wanneer hij komt en gaat en hij is totaal vrij in hoe hij zijn werk indeelt. Onlangs is hem promotie aangeboden: hij kan teamleider worden van de afdeling waar hij werkt. Hij moet dan zeven mensen gaan aansturen. James aarzelt. Het is wel een promotie, met meer salaris en aanzien, maar het beperkt hem ernstig in de vrijheid die hij geniet en de invulling die hij nu zelf aan zijn werk kan geven. Na flink wat wikken en wegen besluit James de promotie te weigeren. Hij voelt zich te veel een 'vrije jongen' om gelukkig te worden in een baan als teamleider.

Natuurlijk kun je **tijdelijk genoodzaakt** zijn om voor iets te kiezen dat niet in overeenstemming is met je loopbaananker. Als je zonder werk zit en je hebt dringend geld nodig, dan zul je alles aanpakken wat voorhanden is. Ook gezondheidsredenen of zorgtaken kunnen ervoor zorgen dat je andere carrièrestappen zet dan je hart je ingeeft. Het zijn allemaal factoren waar je rekening mee moet houden. Maar uit onderzoek blijkt dat veel mensen gaandeweg toch steeds uitkomen bij hun meest geëigende loopbaananker.

Er bestaan **vragenlijsten en interviews** om erachter te komen wat je belangrijkste loopbaananker is. Het is vaak niet voldoende om zelf maar te bedenken wat jij als jouw loopbaananker beschouwt. In een gesprek met iemand uit je omgeving of met een loopbaanadviseur zal je loopbaananker duidelijker aan het licht komen.

Maak een verslag over jezelf door in de onderstaande vragenlijst de waardering die van toepassing is links van ieder onderdeel in te vullen.

VRAGENLIJST LOOPBAANORIËNTATIE

(bron E.H. Schein -- Loopbaanankers)

1. Ik droom ervan zo goed te zijn in wat ik doe dat er voortdurend om mijn deskundig advies wordt gevraagd.
2. Ik heb de meeste voldoening in mijn werk wanneer ik de inspanningen van anderen heb kunnen verenigen en managen.
3. Ik droom ervan een loopbaan te hebben waarin ik vrij ben een taak op mijn eigen manier en volgens mijn eigen schema uit te voeren.
4. Ik vind zekerheid en stabiliteit belangrijker dan vrijheid en autonomie.
5. Ik ben altijd op zoek naar ideeën waardoor ik mijn eigen bedrijf zou kunnen beginnen.
6. Alleen als ik het gevoel heb een daadwerkelijk bijdrage geleverd te hebben aan het maatschappelijk welzijn, voel ik mij geslaagd in mijn loopbaan.
7. Ik droom van een loopbaan waarin ik problemen kan oplossen of zeer uitdagende situaties het hoofd kan bieden.
8. Ik zou nog eerder weg gaan bij het bedrijf waar ik werk dan een baan te accepteren die het mij onmogelijk maakt persoonlijke en gezinszaken na te streven.
9. Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik mijn technische of functionele vaardigheden tot een zeer hoog competentieniveau kan ontwikkelen.
10. Ik droom ervan aan het hoofd te staan van een complexe organisatie en beslissingen te nemen die veel mensen beïnvloeden.
11. Ik heb de meeste voldoening in mijn werk wanneer ik vrij ben in het bepalen van mijn eigen taken, schema's en procedures.
12. Ik zou nog eerder weg gaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taak te accepteren die mijn zekerheid in de organisatie in gevaar zou brengen.
13. Ik vind het opbouwen van een eigen bedrijf belangrijker dan het bereiken van een hoge managementpositie in de organisatie van iemand anders.
14. Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik mijn talenten in dienst van anderen heb kunnen gebruiken.
15. Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik te maken heb met zeer moeilijke uitdagingen en deze het hoofd kan bieden.
16. Ik droom van een loopbaan waarin ik mijn persoonlijke, gezins- en arbeidsbehoeften kan verenigen.
17. Ik vind het aantrekkelijker een hogere functionele manager op mijn competentie terrein te worden dan een algemeen manager.
18. Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik algemeen manager in een organisatie wordt.
19. Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik volledige vrijheid en autonomie verwerf.
20. Ik zoek een baan in een organisatie die mij een gevoel van zekerheid en stabiliteit geeft.
21. Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik iets heb kunnen opbouwen wat volledig. Het resultaat is van mijn eigen ideeën en inspanningen
22. Ik vind het belangrijker mijn vaardigheden te gebruiken om de wereld aantrekkelijker te maken. Om in te wonen en te werken dan een hoge managementpositie te bereiken.
23. Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik ogenschijnlijk onoplosbare problemen heb opgelost of ogenschijnlijk onmogelijke tegenslagen heb overwonnen.
24. Ik voel me alleen geslaagd in het leven als ik mijn persoonlijke, gezins- loopbaaneisen met elkaar in evenwicht kan brengen.
25. Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taakroulatie te accepteren waardoor ik mijn competentie terreinen zou moeten verlaten.
26. Ik vind het aantrekkelijker algemeen manager te worden dan een hogere functionele manager op mijn huidige competentieterrein.
27. Een taak op mijn eigen manier doen, vrij van regels en beperkingen, vind ik belangrijker dan zekerheid.
28. Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik weet dat ik volledige financiële zekerheid heb en zeker ben van mijn baan.
29. Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als het mij gelukt is iets te creëren of op te bouwen wat volledig mijn product of idee is.
30. Ik droom van een loopbaan die daadwerkelijk een bijdrage levert aan de mensheid en de maatschappij.
31. Ik zoek naar kansen op het werk die in sterke mate een uitdaging vormen voor mijn probleemoplossende en/ of prestatiegerichte vaardigheden.
32. Ik vind het belangrijker de eisen van mijn persoonlijke en beroepsleven met elkaar in evenwicht te brengen dan een hoge managementpositie te bereiken.

33. Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik mijn speciale vaardigheden en talenten kan gebruiken.
34. Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een baan accepteren waardoor ik van het algemeen managementspoor zou afdwalen.
35. Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een baan te accepteren waardoor mijn autonomie en vrijheid zouden verminderen.
36. Ik droom van een loopbaan waarin ik een gevoel van zekerheid en stabiliteit ervaar.
37. Ik droom ervan mijn eigen bedrijf te beginnen en op te bouwen.
38. Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taak te accepteren waardoor ik anderen minder goed van dienst zou kunnen zijn.
39. Ik vind het belangrijker aan vrijwel onoplosbare problemen te werken dan een hoge managementpositie te bereiken.
40. Ik heb altijd gezocht naar werk dat zo min mogelijk invloed heeft op mijn persoonlijke of gezinstaken.

Nu je zo ver gekomen bent kijk je naar de antwoorden en zoek je de onderwerpen die je het hoogst gewaardeerd hebt. Kies de DRIE onderwerpen die het meest op jou van toepassing zijn en geef ieder van deze onderwerpen VIER punten extra. Je kunt nu de score van je vragenlijst noteren.

Instructies bij het scoren

U vindt hieronder in de scoretabel achter ieder nummer een open ruimte waar u uw score voor de bijbehorende vraag kunt invullen. Als u al de scores hebt ingevuld, telt u de getallen per kolom op en deelt deze door 5 (het aantal vragen), zodat u een gemiddelde score krijgt van elk van de acht loopbaanankers. Vergeet niet de 4 extra punten op te tellen bij de drie belangrijkste vragen voordat u de scores optelt en het gemiddelde uitrekent.

scoretabel

	T/F	AM	A/O	Z	OC	DT	U	L
1		2	3	4	5	6	7	8
9		10	11	12	13	14	15	16
17		18	19	20	21	22	23	24
25		26	27	28	29	30	31	32
33		34	35	36	37	38	39	40
Totaal	---	---	---	---	---	---	---	---
Gemiddeld	:5	:5	:5	:5	:5	:5	:5	:5

De betekenis van de afkortingen:

- T/F Technisch functioneel
- AM Algemeen management
- AO Autonomie Onafhankelijkheid
- Z Zekerheid
- OC Ondernemingsgerichte creativiteit
- DT Dienstverlening en toewijding
- U Uitdaging
- L Levensstijl

Voor uitleg zie begin van de bijlage

BIJLAGE 6

WAAROM EMPLOYABILITY?

Bron: FCB

Wat is employability?

Employability is de competentie om nu en in de toekomst aan het werk te blijven.

Waarom employability?

Employability is belangrijk omdat organisaties continu moeten kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Of het nu gaat om technologische ontwikkelingen of veranderingen in de samenleving: om te overleven op de markt zal de dienstverlening steeds moeten worden aangepast. Als een organisatie steeds wegen zoekt om de klant goed te kunnen bedienen dan heeft dat ook gevolgen voor de werknemers van die organisatie. Zij moeten blijven leren en competenties ontwikkelen waarmee zij kunnen inspelen op de nieuwe ontwikkelingen. Werknemers verliezen baanzekerheid en zullen zelf het heft in handen moeten nemen om hun individuele werkzekerheid in deze veranderende arbeidsmarkt te waarborgen. Medewerkers zullen ook zelf verantwoordelijkheid moeten nemen om op de toekomstige arbeidsmarkt aantrekkelijk en wendbaar te kunnen blijven.

Wat doe je als je duurzaam inzetbaar, employable wil zijn?

Een lerende houding aannemen! Voor een organisatie en een werknemer is het belangrijk om wendbaar te zijn. Dat bereik je door met zijn allen open te staan voor nieuwe ontwikkelingen en te kijken hoe je hierop adequaat kunt reageren.

Investeren in je loopbaanontwikkeling

Als je als werknemer duurzaam inzetbaar bent, ben je minder kwetsbaar voor de turbulente veranderingen die in een organisatie op je af kunnen komen. Je werkt aan je employability door:

- steeds opnieuw te kijken wat je kennis en vaardigheden [=competenties] nu zijn;
- welke kennis en vaardigheden [=competenties] nodig zijn in de nabije toekomst;
- wat je graag zou willen en kunnen in je toekomstige loopbaan.

Aan de ene kant werk je aan je beroepscompetenties: die kennis en vaardigheden waarmee je je vak of je functie volwaardig kan uitvoeren. Aan de andere kant werk je aan je loopbaancompetenties: de zelfkennis en vaardigheden waarmee je je oriënteert op je loopbaanmogelijkheden en je loopbaanontwikkeling.

Wie is verantwoordelijk voor employability?

Als werknemer ben je zelf verantwoordelijk voor het up-to-date houden van je kennis en vaardigheden. Er wordt van je verwacht dat je weet wat de nieuwe technieken en ideeën zijn op je vakgebied.

Je werkgever is ervoor verantwoordelijk dat jij tijd en ruimte hebt of krijgt om aan je eigen loopbaanontwikkeling te kunnen werken. P&O faciliteert de benodigde randvoorwaarden hiervoor.

De ondernemingsraad of jouw personeelsvertegenwoordiging (PVT) kan zich naar de werkgever hard maken om employability op de organisatieagenda te zetten en om ervoor te zorgen dat employability hoog in het vaandel van de organisatie komt te staan.

Je leidinggevende zorgt ervoor dat hij met jou en je team of afdeling voortdurend in gesprek blijft over de benodigde competenties nu en in de toekomst.

BIJLAGE 7

RATIONEEL EMOTIEVE THERAPIE (RET)

Bron: Wouter Backx

'Niet je talent bepaalt wie je bent, maar de keuzes die je maakt', is het motto van deze handreiking. De manier waarop je keuzes maakt in het leven is mede het resultaat van bepaalde overtuigingen die je zowel helpen als ook beperken in het bereiken van je doelstellingen. Die overtuigingen zijn weer het resultaat van de manier waarop je naar jezelf en de wereld om je heen kijkt. Om je te helpen de juiste, rationele keuze te maken vanuit een juiste rationele overtuiging volgt hier een korte filosofieles.

Epictetus en Ellis

De Griekse filosoof Epictetus (65-135 na Chr.) vat het krachtig samen: 'niet de gebeurtenissen maken de mensen van streek, maar de opvattingen van de mensen over die gebeurtenissen'. De ideeën van Epictetus zijn door de Amerikaanse psycholoog Albert Ellis (1913-2007) aangepast aan de mens van deze tijd en uitgewerkt tot de Rationeel Emotieve Therapie, een belangrijke stroming in de Cognitieve Psychologie.

Uitgangspunt van de Rationeel Emotieve Therapie (RET)

Uitgangspunt van RET is het streven van de mens om gelukkig te leven.

- We willen gelukkig zijn alleen of samen met anderen.
- We willen goed om kunnen gaan met anderen.
- We willen goed geïnformeerd en opgeleid zijn.
- We willen een goede baan met een goed salaris.
- We willen genieten van onze vrije tijd.

Worden we niet gehinderd in ons streven dan kennen we slechts gezonde emoties, worden we wel gehinderd dan ontstaan schadelijke emoties.

En: streven we naar iets dat buiten onze macht ligt, dan leidt dat altijd tot mislukking en daarmee tot schadelijke emoties (stress, boosheid, angst enz.)

Drie inzichten

Aan de psychologie of liever filosofie van Ellis liggen drie inzichten ten grondslag:

- We worden niet overstuurd gemaakt, dat doen we zelf door irrationele en rigide beschouwingen (irrational beliefs, IB's) op na te houden
- Als we eenmaal overstuurd geraakt zijn, blijven we overstuurd omdat we aan onze Irrationele Beschouwingen (IB's) vasthouden.
- De enige manier om beter te worden is hard werken aan het veranderen van onze Irrationele Beschouwingen (IB's): oefenen, oefenen, oefenen...

Moeten en eisen

Volgens Ellis zijn het vooral overtuigingen waar moeten of eisen de kern van is, die tot inadequaat gedrag leiden en waarmee we ons zelf schaden.

Hij onderscheidt drie basisovertuigingen waaraan moeten of eisend gedrag ten grondslag ligt:

- Ik **moet** goed doen en de goedkeuring verwerven van anderen voor alles wat ik doe, anders deug ik niet. (inade-

quate emoties: schaamte en schuld)

- Anderen **moeten** mij netjes behandelen en precies zoals ik wil dat ze me behandelen, doen ze dat niet dan deugen ze niet en verdienen ze veroordeeld en gestraft te worden. (inadequaat gedrag: woede, geweld)
- Ik **moet** krijgen wat ik wil, wanneer ik het wil en ik moet niet krijgen wat ik niet wil. Als ik niet krijg wat ik wil, is dat verschrikkelijk en kan ik dat niet verdragen. (inadequaat gedrag: zelf medelijden)

Het ABC-model

Ellis ontwierp het zogenaamde ABC-model van de RET

- A** Activerende gebeurtenis: de situatie
- B** Beschouwing: wat denk ik erbij?
- C** Consequentie: hoe voel ik mij en wat doe ik?

De ABC-fase is de diagnosefase. Er is ook een de DEG-fase, dat is de therapeutische fase.

Een voorbeeld

Twee docenten krijgen te horen dat er op hun afdeling fors bezuinigd gaat worden.

Docent A reageert met: dat is vervelend maar laten we, omdat we nog niet weten hoeveel er bezuinigd gaat worden en wat er gaat gebeuren, maar gewoon weer aan het werk gaan.

Docent B reageert: maar dat is verschrikkelijk, dat mogen ze niet doen, stel dat ik mijn baan kwijt zou raken, dat zou een ramp zijn.

Docent A vertoont rationeel gedrag, hij is bezorgd, maar gaat gewoon weer aan de slag.

Docent B vertoont irrationeel gedrag en ondervindt daar meteen de schadelijke gevolgen van, want hij doet die nacht geen oog dicht.

Wat is er gebeurd? Docent A houdt er met betrekking tot de Activerende gebeurtenis (het bericht van bezuiniging) een rationele Beschouwing (laten we even afwachten voordat...) op na hetgeen leidt tot de volgende Consequentie: onschadelijke emotie, adequaat gedrag: hij maakt zich hooguit zorgen.

Docent B interpreteert de activerende gebeurtenis vanuit de eisende, irrationele Beschouwing (dat mogen ze niet doen, dat mag mij niet overkomen...) hetgeen leidt tot de Consequentie: schadelijke emoties, angst paniek en inadequaat gedrag.

Deze ABC-fase is de diagnosefase.

De DEG-fase is de therapeutische fase:

- D** Daag die gedachte uit: waarom moet het per se?
- E** Vorm een effectieve nieuwe gedachte
- G** Gedrag dat ingaat tegen oude irrationele gedachte

Bijgaand vind u een zelfhulpformulier van het RET-instituut waarmee u zelf aan de gang kunt.

Irrationele processen

In totaal onderscheidt Ellis vier irrationele processen waarvan het moeten de belangrijkste is

- Moeten (demandingness)
- Lage frustratie tolerantie (Low frustration Tolerance)
- Veroordelen (Human worth rating)
- Overdrijven (Awfulizing)

Deze processen vinden plaats op het gebied van vier soorten beschouwingen

- Sociale aansluiting (affiliation) > Ik moet aardig gevonden worden
- Prestatie (achievement) > ik moet de beste zijn
- Gemak (comfort) > dat kan ik niet
- Eerlijkheid (fairness) > hij mag zich niet zo gedragen

Wat is nu het doel van RET?

Het ABC model stelt ons in staat te analyseren wat onze Irrationele beschouwing is en vervolgens deze uit te dagen en te verwijderen met het DEG model.

Waarbij je jezelf de volgende vragen kunt stellen.

- Waarom moet ik ieders goedkeuring krijgen?
- Waar staat geschreven dat andere mensen zich tegenover mij netjes moeten gedragen?
- Omdat ik iets wil, moet ik het daarom ook hebben?

De oplossingen

Uiteindelijk zijn er maar twee oplossingen bij het bestrijden van je irrationele overtuigingen:

- De zogenaamde Elegante oplossing: de filosofische oplossing accepteer A.
- De onelegante oplossing: verander foute waarneming A en - indien mogelijk - verander A.

Het zal duidelijk zijn dat de elegante oplossing de duurzaamste is. Immers hiermee accepteer je dat sommige dingen buiten je macht liggen en je over die dingen derhalve geen enkele zeggenschap hebt. De onelegante oplossing kan tijdelijk soelaas bieden, maar biedt uiteindelijk slechts symptoombestrijding.

Wat kan ik met RET?

RET stelt je in staat te toetsen of je overtuigingen, de verwachtingen die je van jezelf en je omgeving hebt, rationeel zijn en met betrekking tot het bereiken van je doelen.

Kijk voor meer informatie over Rationeel Emotieve Therapie op <http://www.ret-instituut.nl>

Je kunt ook contact opnemen met De Kunstcoach www.dekunstcoach.nl

RET ZELF-HULPFORMULIER

(Met toestemming van de auteur)

A. ACTIVERENDE GEBEURTENIS: DE SITUATIE

Beschrijf hier in het kort de situatie of gebeurtenis die aanleiding was voor uw gevoel of gedrag waar u last van hebt; of beschrijf de omstandigheden waaronder u dat gevoel kreeg en waarbij u zich zo ging gedragen. Noteer hier eventueel interpretaties en/of voorspellingen van de situatie die van belang zijn.

.....

.....

C. CONSEQUENTIES: HOE VOELDE IK MIJ EN WAT DEED IK?

Noteer hieronder uw gevoelens en uw gedragingen naar aanleiding van A waar u last van hebt en die u wilt veranderen. Onderscheid wat voor gevoel en gedrag u in deze situatie helpt en wat nadelig voor u is. Het gaat bij het invullen van C om het laatste.

.....

.....

Als u hierbij gevoelens van angst, woede, gedeprimeerdheid, schuld, schaamte, minderwaardigheid, of stress noteert, ga dan naar B. Indien niet, vraag u dan af of u misschien zulke gevoelens hebt naar aanleiding van de hierboven genoteerde gevoelens en/of gedragingen en ga dan naar B.

B. BESCHOUWINGEN: WAT DENK IK OVER 'A' WAARDOOR IK 'C' VOEL/DOE?

Schrijf hier op wat u denkt over de situatie A waardoor u zich zo voelt en gedraagt als bij C. Zoek naar de gedachten die een 'moeten' bevatten en naar wat u eist van uzelf, van anderen of van de wereld; zoek ook naar veroordelingen van uzelf of van anderen. Onderscheid wat u wenst (rationeel) van wat moet van uzelf (irrationeel).

1.

2.

- 3
- 4
- 5

Controleer of de gevonden gedachte inderdaad het bij C genoteerde gevoel en gedrag oproept. Als dat niet het geval is, zoek dan naar een gedachte die dat wel doet. Ga dan naar D

D. DAAG DIE GEDACHTE UIT! WAAROM MOET HET PER SE?

Stel uzelf hier kritische vragen over uw gedachten bij B, waardoor wordt aangetoond dat ze niet kloppen. Bijvoorbeeld:
Waar is het bewijs voor dit 'moeten', waar staat deze 'wet' geschreven?
Waarom moet het absoluut zoals ik het wil?. Helpt dit 'moeten' mij?
Hoe verandert een fout mij of een ander in een waardeloze persoon?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

E. EFFECTIEVE NIEUWE GEDACHTE: HET ANTWOORD OP D.

Formuleer hier een nieuwe gedachte die u wel helpt in deze situatie en die niet meer leidt tot de bij C genoteerde voor u hinderlijke gedragingen en schadelijke gevoelens. Ontken in de nieuwe gedachte zo krachtig mogelijk de B, maar behoud tegelijk uw wensen en verlangens. Voelt u bij deze gedachte nog slechts bezorgdheid, verdriet, irritatie of spijt? Zo niet, ga dan terug naar B en D en probeer daarna de effectieve nieuwe gedachte beter te formuleren.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

G. GEDRAG DAT INGAAT TEGEN DE OUDE IRRATIONELE GEDACHTE

Noteer hier welk gedrag u kunt bedenken dat lijnrecht indruist tegen de oude, verkeerde gedachte onder B. Overtuig uzelf krachtig van de nieuwe gedachte (E) en voer het gedrag indien mogelijk uit. Let er daarbij op of de irrationele gedachte (B) weer probeert de kop op te steken.

-
-
-

HANDLEIDING FUNCTIONERINGSGESPREK

Bron: VNG

Wat is een functioneringsgesprek

Een functioneringsgesprek is een regelmatig terugkerend gesprek tussen jou en je directe leidinggevende met als doel op gelijkwaardige basis de wederzijdse verwachtingen op elkaar af te stemmen en te zoeken naar mogelijkheden om zowel de kwaliteit als de hoeveelheid van het werk, de werkomstandigheden als de persoonlijke ontwikkeling in de functie te verbeteren.

Doelstellingen functioneringsgesprek

Het doel van een functioneringsgesprek is om open over het functioneren van zowel je leidinggevende als jezelf te praten en zo jouw functioneren te optimaliseren.

Tijdens dit gesprek krijg je de vrijheid jezelf te uiten zonder dat dit van invloed is op je beoordelingsgesprek en/of je salaris.

Je leidinggevende kan vanuit de functioneringsgesprekken met zijn medewerkers afleiden of de capaciteiten en vaardigheden van de diverse medewerkers goed op elkaar zijn afgestemd, op de taken en ook hoe hij als leidinggevende functioneert.

In een functioneringsgesprek heb je de mogelijkheden het verloop van je loopbaan te sturen; er worden oplossingen bedacht en stappen ondernomen om je functioneren te verbeteren. Een functioneringsgesprek kan je daardoor telkens een stapje dichterbij je doel brengen.

Onderwerpen tijdens een functioneringsgesprek

Tijdens dit gesprek komen onderwerpen aan de orde als arbeidsomstandigheden, persoonlijke omstandigheden, wensen en ambities. Er wordt gesproken over samenwerking met collega's, de tevredenheid van klanten, over communicatie, betrokkenheid en overleg. Zowel jouw gezichtspunt als dat van je leidinggevende is daarbij belangrijk. Er is immers sprake van gelijkwaardigheid in het gesprek.

Er zijn gezamenlijke verantwoordelijkheden voor dit gesprek. In de eerste plaats moet je er samen voor zorgen dat het gesprek plaatsvindt en ten tweede dat het gesprek zorgvuldig gevoerd wordt. Een goede voorbereiding is dan ook belangrijk. Daarom wordt minstens een week van te voren een afspraak voor het gesprek gemaakt. Zowel je leidinggevende als jijzelf kan het initiatief nemen voor deze afspraak. Ter voorbereiding van het gesprek wordt een agenda gemaakt, waarbij zowel jijzelf als je leidinggevende agendapunten kan aandragen. De checklist ter voorbereiding op het gesprek en het formulier die in deze handleiding zijn opgenomen, zijn daarbij handige hulpmiddelen.

Formulering verbeteracties in het verslag

De mogelijkheden om je functioneren te verbeteren, worden vertaald naar verbeteracties die SMART geformuleerd moeten worden:

- | | |
|---------------------------|---|
| S = specifiek: | de omschreven werkafspraken moeten maar voor één uitleg vatbaar zijn; |
| M = meetbaar: | de werkafpraak wordt beschreven in concreet meetbare termen; |
| A = acceptabel: | uw leidinggevende en uzelf moeten het eens zijn met de te bereiken werkafspraken in relatie tot de beschikbare middelen; |
| R = realistisch: | uw leidinggevende en uzelf moeten de overtuiging hebben dat de gedefinieerde werkafspraken weliswaar uitdagend, maar haalbaar zijn; |
| T = tijdsgebonden: | in welke periode moeten deze werkafspraken worden gerealiseerd. |

Wat gebeurt er na het gesprek?

Je leidinggevende stelt het gespreksverslag op en maakt een afspraak om het verslag samen door te nemen. Je tekent beiden het verslag 'voor akkoord'. Eventuele verschillen van mening worden zo goed mogelijk met elkaar doorgesproken en opgelost. Blijft er diepgaand verschil bestaan ten aanzien van de afspraken dan worden beide zienswijzen in het verslag weergegeven waarna je het verslag beiden ondertekent. Het is dus niet noodzakelijk om overeenstemming te bereiken. Het is wel belangrijk om de knelpunten te benoemen. Je leidinggevende of jijzelf kunt aanvullend een beoordeling aanvragen.

Aan een functioneringsgesprek kunnen geen rechtspositionele consequenties worden verbinden. Hiervoor moet een beoordeling worden opgesteld.

Het originele verslag wordt opgeslagen in het personeelsdossier. Je ontvangt een kopie van het verslag. Je bent zelf verantwoordelijk voor het bewaken van de afspraken die zijn gemaakt. Dat houdt ook in dat je ook tijdig aan uw leidinggevende moet melden als afspraken niet kunnen worden nagekomen of moeten worden bijgesteld.

BIJLAGE 9

TIEN TIPS TEGEN STRESS

Bron: FCB

Veel mensen combineren hun werk met andere bezigheden, zoals bijvoorbeeld hobby's, sport, vakanties of de zorg voor kinderen of zorgbehoevende ouders. Dat kan leiden tot een grote tijdsdruk. Soms voor kortere tijd, bijvoorbeeld als er een cursus gevolgd wordt naast het werk. In andere gevallen kan er sprake zijn van een chronische tijdsdruk, zoals bij de combinatie van intensieve mantelzorg en werk. De stress die dan kan ontstaan heeft vaak negatieve gevolgen voor het werk, voor de directe leefsituatie en vooral ook voor de persoon zelf. Onderstaand vind je 10 handreikingen die je kunnen helpen combinatiestress te vermijden of beter hanteerbaar te maken.

1. **Maak je prioriteiten helder**

Bedenk wat voor jou belangrijk is in het leven en laat je keuzes hierdoor leiden. Maak deze tevens kenbaar aan de mensen om je heen, ook in je werkomgeving.

2. **Verminder negatieve invloed van werk op privé**

Indien je het gevoel hebt dat je werk een negatieve invloed op je privé heeft, is het verstandig voor je om een aantal zaken te overdenken, te bespreken met partner, leidinggevende en/of collega's en (eventueel met behulp van eerder genoemde personen) te veranderen. Het gaat hierbij om de wijze waarop je werk en privé combineert, je tijdsbesteding, de tijd voor jezelf, etc. Door hierover met anderen te praten, zowel thuis als op het werk, kun je oplossingen en verbeteringen vinden om stress en belasting te verminderen. Denk na welke werksituaties je lastig van je af kunt zetten. Denk vervolgens na met wie je dit het beste zou kunnen bespreken.

3. **Verminder negatieve invloed van privé op werk**

Indien je het gevoel hebt dat je privésituatie negatieve invloed heeft op je werk, stel dan eerst vast of dit van korte duur is of dat het van meer structurele aard is. Indien de verstoringen van de privé op je werksituatie veroorzaakt worden door een specifieke kortdurende situatie (bijvoorbeeld ziekte van een kind) is het verstandig dat je dit met je leidinggevende bespreekt en in onderling overleg naar oplossingen zoekt die zowel voor jou als je werkgever werken. Als de verstoring van meer structurele aard is (bv. mantelzorg voor een dementerende ouder) en dus langer zal gaan duren, is het van belang goed te overdenken op welke wijze je werk en privé combineert en te bepalen op welke wijze je verbeteringen kunt aanbrengen, zodat je privésituatie minder negatieve effecten heeft op je werk. Denk hierbij bv. aan het aanpassen van je werktijden, het nemen van een sabbatical of het inschakelen van thuiszorg. Ook in dit geval is het verstandig om hierover te praten met bijvoorbeeld een collega, partner, goede vriend of je leidinggevende.

4. **Creëer tijd voor jezelf**

Vul niet je hele agenda in. Reserveer ook tijd voor rust, ontspanning en herstel. Stel prioriteiten. Doe niet meer dingen dan je aan kunt. Plan desnoods uren in je agenda om "niets" te doen.

5. **Maak onderscheid tussen ziekteverzuim en verlof**

Het is voor jou en jouw organisatie het beste om de begrippen ziekteverzuim en verlof goed uit elkaar te houden. Alleen indien je zelf ziek bent kun je je ziek melden en is dus sprake van ziekteverzuim. Indien je zorgt voor iemand anders (kind, partner, ouders, vrienden) en daardoor niet in staat bent te werken, is er de mogelijkheid gebruik te maken van (al dan niet onbetaald) verlof. Zorg dat je op de hoogte bent van de verlofregelingen bij je werkgever voor dergelijke situaties of vraag deze na bij de personeelsfunctionaris.

6. **Stel duidelijke grenzen**

Je vervult in je leven meerdere rollen. Deze rollen zijn binnen het werk, de familie en de vriendenkring verschillend (bv. medewerker, moeder en vriendin). Denk er over na op welke wijze je deze rollen kunt integreren maar ook van elkaar kunt scheiden. Het helder maken van de verschillen in rollen minimaliseert conflicten en een gevoel van onbalans. Een werkrelatie is een andere dan een vriendschapsrelatie, dus je hoeft niet met alle collega's ook na het werk contacten te onderhouden. Ook geeft het vaak veel rust als je tijdens je werk niet wordt benaderd voor privéaangelegenheden.

7. **Denk vooruit!**

Het kan zijn dat je op dit moment bepaalde problemen tegenkomt in de combinatie priegelwerk die direct samenhangen met de levensfase waarin je je bevindt; je hebt bijvoorbeeld jonge kinderen. Het is uiteraard verstandig je leven zo goed mogelijk leven in te richten op deze situatie, maar houdt ook rekening met je verwachtingen voor de toekomst. Kleine kinderen worden immers groot. Wat zijn bijvoorbeeld je persoonlijke ambities als je kinderen opgroeien en zelfstandiger worden? Overleg met je werkgever of het mogelijk is om bijvoorbeeld voor een periode van een aantal jaren in deeltijd te werken, zodat je beter in staat bent om werk en privé af te stemmen en daarna weer fulltime aan de slag te gaan.

8. **Bouw rustmomenten in je leven in**

Het kan zeer bevrijdend werken om gedurende een langere periode in je leven minder uren te werken dan wel niet te werken (sabbatical). Het helpt te relativiseren en voor jezelf op een rijtje te zetten wat je wil en of je wellicht zaken anders aan zou willen pakken. Even afstand nemen kan zeer verfrissend werken en nieuwe energie geven. Uiteraard moet dit wel financieel haalbaar zijn. De Levensloopregeling kan hiertoe mogelijkheden bieden. Overleg de mogelijkheden desgewenst met je personeelsfunctionaris.

9. Durf tijdig aan de bel te trekken en anderen in te schakelen

Maak voor jezelf eens een lijstje van taken die je al doet en nog moet doen, zowel voor je werk als voor privé. Bepaal vervolgens welke taken ook door een ander kunnen worden uitgevoerd en bij welke taken je hulp kunt gebruiken. Maak vervolgens een overzicht van de taken die anderen voor je zouden kunnen uitvoeren en benader hiervoor vrienden, familie, collega's, kennissen en/of de professionele hulpverlening.

10. Bepaal wat je nodig hebt om gezond te kunnen blijven werken

Levensfasebewust personeelsbeleid is er op gericht om mensen gedurende de verschillende fasen van hun leven goed te kunnen ondersteunen. Bepaal voor jezelf wat je nodig hebt om goed te kunnen werken. Door dit voor jezelf vast te stellen kun je het makkelijker bespreekbaar maken binnen je organisatie of bij je leidinggevende.

PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP)

Bron: VNG

Wat is een POP?

Een persoonlijk ontwikkelingsplan of POP kun je opvatten als een "ontwikkelcontract" tussen jou en je werkgever. In dit ontwikkelcontract leg je vast hoe jij gaat werken aan je verdere ontwikkeling. Denk aan de ontwikkeling van competenties die aansluiten bij je eigen ambities en bij de belangen van de werkgever.

De werkgever zal bijvoorbeeld op basis van een beoordelingsgesprek aangeven welke competenties je zou mogen ontwikkelen om je huidige functie goed te doen of om door te groeien naar een andere functie. Zelf kun je bij je werkgever aangeven wat je wilt ontwikkelen en wat je plannen zijn op de langere termijn. Je bedenkt dan welke trainingen of opleidingen je daarvoor zou willen volgen.

Waarom is een POP voor mij belangrijk?

Door te blijven leren ontwikkel je competenties of verwerf je nieuwe competenties. Dat maakt niet alleen je werk plezieriger, maar dat vergroot ook je kans op een andere functie of een baan buiten de organisatie. Je werkgever en jij hebben er allebei belang bij dat jij je blijft ontwikkelen.

Voor je werkgever betekent het dat jouw functioneren zal verbeteren, dat je blijft voldoen aan de functie-eisen en dat je gemotiveerd aan het werk bent. Voor jou betekent het werken met een POP dat je invulling kunt geven aan je loopbaanwensen op langere termijn. Door te werken met een POP waarin ontwikkeldoelen en afspraken zijn vastgelegd, zorg je ervoor dat jouw ontwikkeling onderwerp van gesprek blijft.

Hoe ziet een POP eruit?

Een POP kun je verschillende manieren opzetten. Soms is er binnen de organisatie een voorbeeld POP dat je kunt gebruiken, soms vraagt je leidinggevende je om zelf een POP op te stellen. Je kunt dan gebruik maken van het POP-format. In een POP zitten in ieder geval de volgende elementen:

- wat wil ik leren, wat zijn mijn ontwikkeldoelen
- welke competenties moet ik daarvoor ontwikkelen
- wat wil de werkgever dat ik leer (ontwikkeldoelen vanuit de werkgever)
- waar wil ik naar toe (andere taken, functie, baan buiten de organisatie), resultaten
- welke ontwikkelactiviteiten zijn er nodig (cursus, training, stage, detachering, coaching, supervisie)
- wat is de planning van de activiteiten
- wat zijn de kosten in tijd en middelen

Hoe gaat het in zijn werk?

Bij het werken met een POP zijn er drie stappen:

1. Voorbereiding
2. Vaststelling
3. Uitvoering en evaluatie

Voorbereiding

Als je gaat werken met een POP is er voorbereiding nodig door jou en door je leidinggevende. Je leidinggevende bereidt zich voor op de volgende punten:

- Hoe ontwikkelt de afdeling/organisatie zich in de komende periode?
- Wat zijn de competenties van de medewerker nu?
- Welke competenties zijn er straks nodig?
- Zijn er andere functies waar de medewerker voor in aanmerking zou kunnen komen na verdere ontwikkeling?
- Als het goed is dan komen deze punten naar voren in een beoordelings- of functioneringsgesprek. Het is belangrijk om niet alleen naar het huidige functioneren te kijken, maar ook aandacht te hebben voor mogelijkheden in de toekomst.
- Zelf denk je bij het werken met een POP na over vragen als:
- Waar ben ik goed in?
- Waar heb ik plezier in?
- Doe ik dat nu in deze functie?
- Wat kan ik doen om mijn functie nog beter te vervullen?
- Wat wil ik in de toekomst gaan doen?
- Wat heb ik daarvoor nog nodig aan ontwikkeling?

Vaststelling

Wanneer jij en je leidinggevende zich hebben voorbereid, dan bespreek je met je leidinggevende welke mogelijkheden er zijn. Je leidinggevende zal aangeven welke ontwikkelactiviteiten je kunt gaan ondernemen. Het is belangrijk om daarbij ook een planning op te nemen. De afspraken over de ontwikkelactiviteiten en planning leg je vast in het POP.

Uitvoering en evaluatie

Als de afspraken zijn vastgelegd kun je starten met de ontwikkelactiviteiten. Met je leidinggevende bespreek je de voortgang en evalueer je. Het is belangrijk om op een vast moment (bijvoorbeeld 1 keer per jaar) de voortgang van het POP te evalueren en het POP zonodig bij te stellen.

BIJLAGE 11

TEST: BRONNEN VAN STRESS IN MIJN WERK

Bron: Paffen, Stresspreventie 1995

De volgende vragenlijst is gemaakt om je enige aanwijzingen te geven over de mate waarin stressveroorzakende factoren van individuele aard op jou van toepassing zijn.

Geef achter elk tem aan hoe frequent datgene wat in het betreffende item staat beschreven door jou in je werksituatie wordt ervaren.

Zet daarom achter elk item het cijfer (van 1 tot 7) dat naar jouw opvatting daarvan de beste indicatie is.

De cijfers betekenen het volgende:

1. nooit een bron van stress
2. zelden een bron van stress
3. zo nu en dan een bron van stress
4. soms een bron van stress
5. vaak een bron van stress
6. gewoonlijk een bron van stress

altijd een bron van stress

1. Mijn werkverplichtingen en -doelen zijn voor mij onduidelijk
2. Ik werk aan onnodige taken of projecten
3. Ik moet mijn werk 's avonds en in de weekends mee naar huis nemen om niet achter te raken
4. De kwaliteitseisen die aan mij in het werk gesteld worden zijn onredelijk
5. Ik mis de geschikte mogelijkheden om in deze organisatie vooruit te komen
6. Ik word verantwoordelijk gesteld voor de ontwikkeling van andere medewerkers
7. Het is mij niet duidelijk aan wie ik mijn werksituatie rapporteer en/ of wie mij rapporteert
8. Ik voel mij gevangen in mijn positie tussen mijn meerderen en mijn ondergeschikten
9. Ik besteed veel tijd aan onbelangrijke vergaderingen die mij van mijn werk houden
10. De mij toegewezen taken zijn te makkelijk of te ingewikkeld
11. Als ik promotie wil maken moet ik uitkijken naar een baan in een andere organisatie
12. Ik ben verantwoordelijk voor het begeleiden van mijn ondergeschikten en/ of het helpen hun problemen op te lossen
13. Ik mis de autoriteit om de verplichtingen en verantwoordelijkheden in mijn werk uit te kunnen voeren
14. Men houdt zich hier niet aan de formele 'bevelslijn'
15. Ik ben verantwoordelijk voor een bijna niet op het zelfde moment te managen aantal projecten of opdrachten
16. Taken schijnen steeds complexer te worden
17. Door in deze organisatie te blijven schaad ik mijn carrière mogelijkheden
18. Ik kom in actie om besluiten te nemen die de veiligheid of het welzijn van anderen benadelen
19. Ik begrijp niet geheel wat er van mij verwacht wordt
20. Ik doe op mijn werk dingen die door de een wel en door de ander niet worden geaccepteerd
21. Ik heb eenvoudig meer werk te doen dan in een gewone werkdag gedaan kan worden

22. De organisatie verwacht meer van me dan ik wat betreft kennis en vaardigheden kan doen
23. Ik heb in mijn werk weinig mogelijkheden om me te ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen
24. Ik ben in deze organisatie verantwoordelijker voor mensen dan voor dingen
25. Ik begrijp niet welke bijdrage mijn taak levert aan het algemene ondernemingsdoel
26. Ik krijg met elkaar strijdige/ conflicterende verzoeken van twee of meer mensen
27. Ik voel dat ik gewoon geen tijd meer heb om af en toe pauze te nemen
28. Ik heb onvoldoende training en/ of ervaring om aan de verplichtingen in mijn werk te voldoen
29. Ik voel dat ik in mijn loopbaan niet verder kom
30. Ik heb de verantwoordelijkheid voor de toekomst (carrières) van anderen

Sleutel vragenlijst

Elk item van de vragenlijst heeft betrekking op een bepaald stressveroorzakende factor van individuele aard. De itemnummers en de categorieën waarin ze thuishoren, zijn hieronder aangegeven. Tel de antwoordscores van de betreffende items in een categorie op om een totaalscore per categorie te krijgen.

Rolonduidelijkheid	1,7,13,19,25	___+___+___+___+___
Rolconflict	2,8,14,20,26	___+___+___+___+___
Roloverbelasting kwantitatief	3,9,15,21,27	___+___+___+___+___
Roloverbelasting	4,10,16,22,28	___+___+___+___+___
kwantitatief		
Loopbaanontwikkeling	5,11,17,23,29	___+___+___+___+___
Verantwoordelijkheid voor mensen	6,12,18,24,30	___+___+___+___+___

De betekenis van de totaalscore in elk van de stressveroorzakende categorieën zal natuurlijk per individu verschillen. In het algemeen kunnen de volgende richtlijnen worden gehanteerd voor de betekenis van elke score.

- Totaalscore lager dan 10: een aanwijzing voor een laag niveau van stress
- Totaalscore tussen 10 en 24: een indicatie voor een gemiddeld stressniveau
- Totaalscore hoger dan 25: een indicatie voor een hoog niveau van stress voor de betreffende factor

HOE KIES IK EEN LOOPBAANBEGELEIDER?

Bron: *De Kunstcoach*

Bij de keus van een loopbaanbegeleider kun je jezelf een aantal vragen stellen:

1. *Is de loopbaanbegeleider goed opgeleid?*

Er zijn in Nederland vele duizenden loopbaanbegeleiders actief. Het vak is volop in ontwikkeling: er bestaan talloze opleidingen en aan een opleiding op academisch niveau wordt momenteel hard gewerkt, maar nog steeds mag iedereen zich loopbaanbegeleider noemen. Een diploma is niet nodig! Omdat je ook niet in de bus wilt zitten met een chauffeur zonder rijbewijs, verdient het aanbeveling om je te verdiepen in het opleidingsniveau van je toekomstige begeleider. Die heeft naar alle waarschijnlijkheid een website met informatie over zijn achtergrond, opleiding en werkervaring.

Een goede loopbaanbegeleider geeft natuurlijk het goede voorbeeld waar het life long learning betreft en zal informatie geven over cursussen en trainingen die hij gevolgd heeft en nog volgt. Dat kan een goede graadmeter zijn.

2. *Is de loopbaanbegeleider aangesloten bij de beroepsvereniging Noloc?*

Is dat het geval dan heb je in elk geval de garantie dat hij/zij de gedragsregels van de Noloc (Nederlandse Organisatie van Loopbaan en Outplacement Consulents) hanteert. Deze regels hebben betrekking op de zakelijke overeenkomst, geheimhoudingsplicht, de omgang met de cliënt, de administratie, rapportage en niet in de laatste plaats het behandelen van klachten. De toetreding tot de Noloc is laagdrempelig. Het lidmaatschap zegt niets over de vakbekwaamheid en ervaring van de loopbaanbegeleider. De Noloc telt ongeveer 2500 leden.

3. *Is de loopbaanbegeleider gecertificeerd door het CMI (Career Management Institute)?*

De certificatie geeft zekerheid over de vakbekwaamheid van de loopbaanbegeleider. Deze heeft namelijk een assessment ondergaan en is getoetst op onder andere vakinhoudelijke kennis. Het CMI kent drie niveau's, die elk iets zeggen over het werkterrein van de loopbaanbegeleider niet over diens professionele kwaliteiten. Op niveau A heb je te maken met een loopbaanbegeleider die veel particulieren als opdrachtgever heeft. Niveau B is de loopbaanbegeleider die vooral organisaties als opdrachtgever heeft en C is de seniorbegeleider, de mentor die op alle terreinen ervaring heeft opgedaan, vaak ook publicaties dan wel onderzoek op zijn naam heeft staan en betrokken is bij de opleiding van loopbaanbegeleiders. De CMI gecertificeerde moet elke drie jaar opnieuw examen doen om zijn certificaat te behouden.

Het CMI is geaccrediteerd door de EU en geldt als het enige keurmerk voor loopbaanprofessionals. Momenteel zijn er bij het CMI ongeveer 400 loopbaanbegeleiders ingeschreven.

4. *Heeft de loopbaanbegeleider voldoende ervaring en op welk werkterrein?*

De werkervaring van de loopbaanbegeleider is ook van belang. Allereerst is het goed als een loopbaanbegeleider over minstens

vijf jaar werkervaring beschikt en de ins en outs van zijn vak heeft leren kennen. Hij/ zij zal dan voldoende brede ervaring opgebouwd hebben. Maar nog belangrijker is het werkterrein waarop de loopbaanbegeleider actief is. De methodiek van loopbaanbegeleiding mag dan universeel zijn, het maakt wel uit of je een loopbaanbegeleider treft die begrip heeft voor de specifieke omstandigheden die op jouw sector van toepassing zijn.

5. *Vraag om een gratis kennismakingsgesprek.*

Niet in de laatste plaats: heb je een keuze gemaakt, of nog beter, een aantal geschikte kandidaten gevonden, probeer dan een vrijblijvend (gratis) kennismakingsgesprek te regelen. Dat is een goed middel om er achter te komen wat voor vlees je in de kuip hebt.

Een loopbaanbegeleider kan nog zo hoog gekwalificeerd zijn, als het tussen jullie niet "klikt" zal het een moeizaam traject worden dat vermoedelijk niet het gewenste resultaat zal hebben. En dat is zonde van de inspanning. Bedenk dat je minstens acht bijeenkomsten op elkaar aangewezen bent, waarbij niet alleen je werkzame, maar ook je persoonlijke leven aan de orde zal komen. Het is daarom belangrijk dat je het gevoel hebt dat je je loopbaanbegeleider kunt vertrouwen.

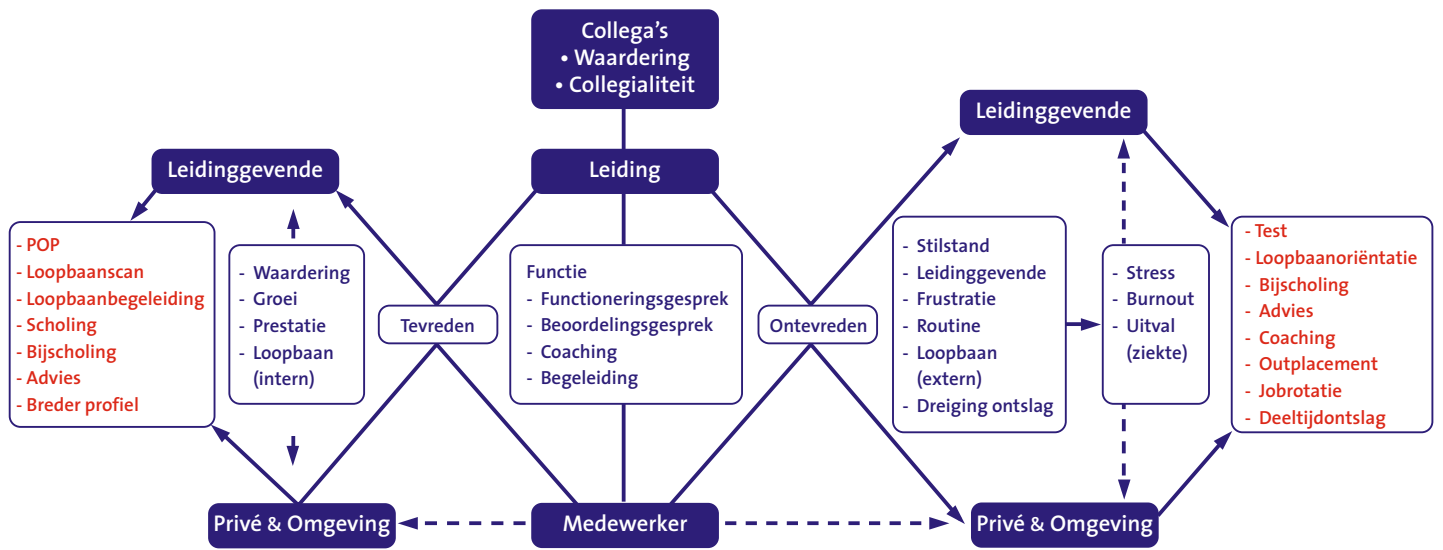
Veel loopbaanbegeleiders bieden de mogelijkheid om vrijblijvend kennis te maken. Maak daar gerust gebruik van.

OORZAKEN VAN STRESS

Bron: Paffen - Stresspreventie 1996



STROOMSCHEMA



BIJLAGE 15

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Over loopbaanbegeleiding, coaching en gespreksvoering

- Parsons, F. *Choosing a vocation.*
Het eerste boek op het gebied van beroepskeuze en loopbaan 1909/1989.
- Dols, R. *Professionele loopbaancoaching.*
Praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvraagstukken.
Culemborg 2008.
- Kuijpers, M. *Breng beweging in je loopbaan.* Den Haag 2005.
Praktisch zelfhulp- en theorieboek over loopbaanbegeleiding;
Loopbaanontwikkeling, onderzoek naar competenties. Diss. Enschede 2003.
- Paffen, M.J.A. *Loopbaanmanagement.* Kluwer, Deventer 2002.
Een van de belangrijkste handboeken op het gebied van loopbaanbegeleiding.
- Schein, E.H. *Loopbaanankers. Ontdek je werkelijke waarden.* Den Haag 2006.

Over stress en burnout:

- Schaufeli, W. *Opgebrand. Achtergronden van werkstress bij contactuele beroepen.* Rotterdam 1990.
Standaardwerk op het gebied van stress.
- Paffen, M.J.A. *Stresspreventie.* Kluwer, Deventer 1996.

Over persoonlijke effectiviteit:

- Walen, Di Giuseppe, Dryden *Theorie en praktijk van Rationeel-Emotieve Therapie.*
Vert. Kienhorst, Boelen, van den Bout. Elsevier, Amsterdam 2001.
- Albert Ellis / Wouter Backx *Moeten maakt gek.* Amsterdam 1991.
Pak zelf uw emotionele problemen aan.
- Epictetus *Encheiridion.*
Diverse vertalingen beschikbaar, o.a. Ch. Hupperts 1995 en G.J. Boter en R. Brouwer. Athenaeum-
Polak & Van Genneep, Amsterdam 2011.
- Nathans, H. *Adviseren als tweede beroep.* Kluwer, Deventer 2005.

Diversen:

- De Moor, W. *Het proces van organiseren. Individueel en sociaal constructionisme. Praktijkmodellen.* Antwerpen 2005.
Over stresshantering, interne communicatie. Organisatiecultuur, conflicthantering en cultuurverandering.
- De Moor, W. *Arbeidsmotivatie als managementinstrument.* Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1993.

COLOFON

*Onderzoek
en tekst* Erik Langeveld, Bergen

*Product-
coördinatie
en eindredactie* Mieke Nuijen,
Cat's huis bv, Ulvenhout

Vormgeving Grafisch ontwerp bureau
Kees Kanters, Breda



Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming

Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming
Lucas Bolwerk 11
3512 EH Utrecht
T 030 23 07 881
E secretariaat@sfkv.nl
W www.sfkv.nl

© SFKV, 2011