

Vrouw en Management

Vrouwen beter en verder laten doorstromen in bedrijven

INHOUD

INLEIDING

1. LOOPBAANBEGELEIDING EN -PLANNING 2

- Handleiding voor aandachtspunten en motivatie
- Praktisch hulpmiddel: het POP

2. NETWERKEN 9

- Handleiding voor netwerken

3. INTENSIEVE MANAGEMENTOPLEIDING & MENTORPROJECT VOOR JONGE VROUWEN 15

1. Managementopleiding: Handleiding en evaluatie 16
2. Leidraad voor mentoren 18

4. EXTRA HULPMIDDELEN 23

- Checklist voor organisatie van een studiedag 23
- Leermodule Teamwerk 28
- Leermodule Motiveren 34
- Module Tips voor betere communicatie 38
- Leermodule Situationeel Leidinggeven 42

Bijlage: Evaluatieformulier

VROUW & MANAGEMENT

DEEL 1: LOOPBAANBEGELEIDING & -PLANNING

- Proefproject Loopbaanbegeleiding voor vrouwelijke managers
- Voorbeeld van instrument: Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

Loopbaanbegeleiding voor vrouwelijke managers

Proefproject

Het Expertisecentrum Vrouw en Management heeft een pilootproject opgezet, namelijk het organiseren van loopbaanbegeleiding voor vrouwelijke leidinggevenden.

1. Organisatie

1.1 Werving en selectie

Binnen de SOFIA management

groepen lanceerden we een oproep om vrouwelijke leidinggevenden (manager en bedrijfsleider) die geïnteresseerd waren in loopbaanbegeleiding aan te zetten deel te nemen. Er was geen verplichting om een minimum aantal sessies te volgen – we opteerden voor een individuele aanpak.

We kozen er voor om maximum 15 vrouwen te begeleiden.

In de loop van het project meldden een aantal vrouwelijke leidinggevenden zich aan. Zij hadden vergelijkbare redenen om deel te nemen aan de begeleiding:

- ✓ Op zoek naar een betere balans tussen werk en privé (3)
- ✓ Op zoek naar een nieuwe uitdaging na ontslag (4)
- ✓ Op zoek naar een nieuwe uitdaging na reorganisatie (2)
- ✓ Op zoek naar een andere uitdaging, namelijk een andere functie binnen het bedrijf (horizontale doorstroming) (2)
- ✓ Op zoek naar advies om een eigen zaak op zetten (2)
- ✓ Definiëren van competenties en aspiraties (1)
- ✓ Zich sterker positioneren binnen het bedrijf (presentatie, competenties definiëren, kunst van het netwerken)(1)

1.2 Verloop

De agenda van de loopbaanbegeleiding werd met elke vrouw individueel afgesproken naar wensen van de deelnemster. In een eerste gesprek werd gepeild naar de het conflict, het probleem of de vraag, en werd er door de begeleider een planning voorgesteld. Sommige deelnemsters hadden slechts enkele uren begeleiding nodig omdat ze zeer specifieke vragen hadden: anderen hadden nood aan meerdere uren, tot 8 uur per deelnemster.

Zoals zichtbaar in de lijst hierboven hadden de vrouwelijke leidinggevenden zeer specifieke vragen, zowel op het vlak van achterliggende structuren (psychologisch), als zeer specifiek (hoe netwerken, hoe een eigen zaak opstarten – deze vraag werd vooral benaderd vanuit het oogpunt van de voor- en nadelen van een zelfstandig statuut en de mogelijkheden naar het combineren van werk en privé).

We kunnen concluderen dat loopbaanbegeleiding voor vrouwen zich moet toespitsen op 5 topics :

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Netwerken en visibiliteit2. Balans werk-privé3. Communicatie4. Loopbaanplanning5. Leiderschapstijlen |
|---|

Dit zijn meteen de grootste obstakels voor vrouwen om een carrière uit te bouwen.

Met Leiderschapstijlen bedoelen we de mannelijke en vrouwelijke waarden in leidinggeven.

Afhankelijk van de vraag van de deelnemster werd er een ander programma opgesteld.

In het algemeen resulteerde de loopbaanbegeleiding in

- ✓ een duidelijk carrièreplan met concrete objectieven (SWOT-analyse, persoonlijke acties voor ontwikkeling)
- ✓ beter inzicht in de organisatie waar de deelnemster werkt
- ✓ een inzicht in het belang van netwerken en visibiliteit
- ✓ een inzicht in het belang van een mentor, en in sommige gevallen contacten met mentoren
- ✓ een bewustzijn van de waarden en motieven van de deelnemster in haar loopbaan en het inzicht om steun te zoeken en vragen waar nodig

1.3 Evaluatie

Dit pilootproject leert ons dat loopbaanbegeleiding voor vrouwen zeer diverse vormen kan aannemen, en een andere aanpak vraagt dan loopbaanbegeleiding voor mannen. Het kan zelfs zo ver gaan dat we ons zouden moeten afvragen of de literatuur over loopbaanbegeleiding niet te veel op de mannelijke loopbaan is gericht. Om deze conclusie te trekken is echter meer onderzoek nodig.

2. Genderaspect

Waarom loopbaanbegeleiding voor vrouwen ?

Recente studies zoals deze van Catalyst (www.catalystwomen.org) tonen aan dat bedrijven met vrouwen aan de top beter presteren. We hebben in de loop der jaren ook geleerd dat gediversifieerde teams beter presteren dan teams bestaande uit enkel mannen of vrouwen. Vrouwen nemen het grootste deel van de beslissingen op het vlak van consumptie. Ten slotte is het zo dat tegenwoordig meer vrouwen dan mannen afstuderen aan universiteiten en hogescholen, wat wil zeggen dat de arbeidsmarkt steeds vrouwelijker zal worden. Om het potentieel talent van deze vrouwen optimaal te kunnen benutten als bedrijf, is het nodig om hen zoveel mogelijk kansen te geven. Hiervoor worden allerlei methoden en maatregelen ontwikkeld, die ook mannen ten goede komen. Loopbaanbegeleiding is een van deze maatregelen. Het zorgt er mee voor dat vrouwen het zogenaamde **glazen plafond** kunnen doorbreken. De oorzaken van het plafond zijn tweeledig : enerzijds zijn er **extrinsieke oorzaken**, zoals de bedrijfsculturen, het feit dat gezinstaken en zorg nog vaak een verantwoordelijkheid van de vrouw zijn, een tekort aan managementopleiding en –ervaring voor vrouwen.. Anderzijds kunnen we **ook intrinsieke oorzaken** noemen, namelijk de persoonlijke keuzes van vrouwen. Zij zijn niet altijd bereid om hun gezinsleven te beperken in ruil voor een carrière, of zij kiezen ervoor om niet deel te nemen aan de overwegend mannelijke top van het bedrijf, met mannelijke waarden zoals competitie en lange werkuren.

Resultaten voor bedrijven die vrouwen stimuleren om door te groeien :

- verbeteren en ondersteunen van talent
- verbeteren van de motivatie van jonge professionals
- voorkomen dat professionals het bedrijf verlaten (drop outs)
- betere bedrijfsresultaten

2.1 Vrouwen en loopbanen

De vrouwelijke loopbaan loopt in de meeste gevallen niet gelijk met die van de man.

De **balans werk-privé** is veel belangrijker voor vrouwen. Dit maakt dat een aantal gekwalificeerde vrouwen op een bepaald ogenblik in hun carrière de beslissing neemt om minder of niet meer te werken. Niet elk bedrijf staat deeltijds werken toe in hogere functies. Een gevolg hiervan is dat vrouwen onder hun niveau gaan werken of een andere job gaan zoeken die het hen mogelijk maakt om werk en gezin te combineren. Dit is wat men **'the female brain drain'** noemt : veel talent gaat verloren voor bedrijven omdat ze hun vrouwelijke werknemers niet genoeg stimuleren en steunen om door te groeien en om een gebalanceerde combinatie werk-privé te vinden. Voor mannen is dit vaak geen probleem, omdat het maatschappelijk nog steeds zo is dat de vrouw de verantwoordelijkheden voor het gezin opneemt.

Vrouwen vinden **horizontale doorstroming** ook een vorm van groeien (terwijl in de traditionele, mannelijke visie groeien ook steeds samenvalt met promotie maken en hogerop geraken).

Vrouwen vinden de **waarden** van een bedrijf heel belangrijk en stappen vaak uit hun functie omdat ze het niet eens met de waarden en normen binnen een bedrijf of binnen een bepaald functieniveau.

2.2 Specifieke behoeften/kenmerken

Loopbaanfasen

* Jonge, gekwalificeerde vrouwen

Welke behoeften de deelnemster heeft, en welke kenmerken de loopbaanbegeleiding aanneemt, hangt af van de

loopbaanfase waar de deelnemster zich in bevindt.

Uit gesprekken met vrouwelijke leidinggevenden komt vaak naar voor dat zij 'ergens terechtgekomen zijn', 'geluk hebben gehad'... : hun woordgebruik geeft aan dat zij het zelf niet hebben bereikt, maar dat het allemaal in hun schoot werd geworpen. Dit zou de indruk kunnen wekken dat het allemaal vanzelf gaat, en dat je als vrouw geluk moet hebben en overgeleverd bent aan de goodwill van anderen om carrière te maken.

Het is daarom nodig om jonge vrouwen, die in de eerste fase van hun loopbaan zitten, duidelijk te maken dat zij een loopbaan ook kunnen plannen. Eerste stap hierin is hen bewust maken van het feit dat een loopbaan voor een vrouw, en voor een vrouw met een gezin mogelijk is. Tweede stap is om hen duidelijk te maken dat er prioriteiten moeten worden gesteld, en dat je voor jezelf als vrouw moet uitklaren wat je in het leven wil.

Derde stap is het aanleren van kennis over het bedrijfs- en organisatieleven en over managementvaardigheden, zodat jonge vrouwen zich de basisprincipes van het leidinggeven kunnen eigenmaken.

Voor vrouwen die zich in deze fase van hun loopbaan bevinden is een specifieke loopbaanbegeleiding mogelijk, zowel in bewustmaking als in het beperkt aanleren van bepaalde vaardigheden. Deze begeleiding kan best aangevuld worden door een opleiding in managementvaardigheden. In die toekomst kan de SOFIA Summer University zich hierop toespitsen.

* Een werkende vrouw komt in de loop van haar loopbaan met een aantal vragen te zitten. Deze zijn afhankelijk van de persoonlijkheid, de positie van de vrouw en de toestand van haar privéleven.

Het gebeurt dat een werkende, en/of leidinggevende vrouw zich op een gegeven moment niet meer goed voelt in haar functie of loopbaan om de volgende redenen :

Carrière-uitbouw : het gaat niet snel genoeg, ze blijft hangen in een bepaalde functie, er zijn onoverkomelijke obstakels met als gevolg frustratie...

Versterken van positie : de werkende vrouw heeft genoeg kennis van zaken maar is niet zichtbaar genoeg in de organisatie om erkend te worden

Bewust worden van waarden : de werkende vrouw beseft haar prioriteiten (of gaat ernaar op zoek)

Verandering wensen of voelen : en de prioriteiten zijn anders – of de organisatie verandert.

Combinatie werk-privé : hoewel de overheid al een aantal maatregelen heeft gelanceerd blijft dit een obstakel voor de werkende vrouw. De verantwoordelijkheden voor het gezin blijven oneerlijk verdeeld tussen vrouwen en mannen. Veel vrouwen blijven ook met het 'Supervrouw-syndroom' zitten : het geloof dat ze op alle domeinen even perfectionistisch moeten zijn.

Loopbaanbegeleiding kan het doormaken van deze fases of deze tekortkomingen oplossen voor vrouwen, door een combinatie van zelfanalyse en actiepunten. Deze actiepunten kunnen een zeer praktische vorm aannemen (bijvoorbeeld tijdsmanagement in het huishouden en op het werk), maar kunnen soms ook diepgaand werken, zoals het aanleren van vrouwen om hun gevoelens te plaatsen in een context, en de zaken te relativiseren.

Literatuur: instrumenten gebaseerd op de traditionele carrières?

Naar aanleiding van dit pilootproject stellen we ons de vraag of de literatuur en het ondersteunend materiaal voor loopbaanbegeleiding niet te veel gericht is op mannen. In het werk van Schein¹ bijvoorbeeld vinden we 8 loopbaanankers, waar 'Levensstijl' er een van is. Dit loopbaananker duidt op de behoefte van de werknemer om zijn of haar werkleven en privé-leven op één lijn te zetten, om de twee te combineren en verzoenen.

¹ SCHEIN, Edgar H. , 'Loopbaanankers. Ontdek je werkelijke waarden.', Nederlandse vertaling, uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2001 (oorspr. 1985), ISBN 90 57121190
(met handleiding voor trainers)

Volgens onze ervaring is dit een 'anker' dat de meeste vrouwen kenmerkt. We zouden dit anker als een rode draad voor iedereen, en vooral voor vrouwen kunnen bekijken, waarbinnen we dan andere, werkgerelateerde ankers zoeken.

Dit is slechts een denkoefening die we hebben gemaakt naar aanleiding van deze pilot. Verder onderzoek is nodig op dit gebied.

3. Genderrandvoorwaarden

Omdat de loopbaanbegeleiding op maat wordt gemaakt van de individuele deelnemer is het gemakkelijker om aan de genderrandvoorwaarden te voldoen.

Mobiliteit

Het blijft natuurlijk belangrijk dat de loopbaanbegeleiding wordt georganiseerd op een plaats die voor de deelnemer gemakkelijk, vlot en snel bereikbaar is. Een ideale oplossing hiervoor is om de begeleider naar de vrouwelijke leidinggevende toe te laten gaan. Dit heeft als nadeel dat de gesprekken snel tussen de andere taken worden afgehandeld – en dit is niet de bedoeling. Loopbaanbegeleiding moet op een rustig moment kunnen gebeuren, en het is ook belangrijk dat de deelnemer er op een later ogenblik nog aan denkt en er mee bezig is, dat ze als het ware 'haar huiswerk' doet.

Als de loopbaanbegeleiding tussen twee andere vergaderingen of taken zit, is er een gevaar dat een deel van de informatie verloren gaat. Vooral indien er over psychologische processen wordt gesproken is het aangeraden om een rustig moment te zoeken, eventueel aan het einde van de werkdag of desnoods tijdens de lunch.

Kinderopvang : bij een individuele benadering is het aan de deelnemer om een geschikt moment uit te kiezen, zodat ze niet te veel tijd verliest en geen extra tijd afsnoept van haar 'gezinstijd'. Anderzijds willen we ervoor pleiten dat een geslaagde loopbaanbegeleiding ervoor kan zorgen dat een vrouwelijke leidinggevende een betere combinatie vindt tussen haar carrière en haar gezinsleven (een van onze deelnemers is achteraf 4/5^{de} gaan werken), en dan is deze tijdelijke extra tijdsinvestering de moeite waard.

Samenstelling: Ilse Gilops, SEIN

POP: Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Hoofdstuk 1: aanleggen van een Persoonlijke werkmap (portfolio)

Wat zit daarin?

C.V.
Diploma's
Getuigschriften
Trainingen
Stagebeoordelingen
Cursussen
Hobby's
Vrijwilligerswerk
Bijzondere talenten
Bijzondere prestaties
Logboek: beschrijving van gebeurtenissen in of rond het werk.
Doel: je leerervaring inventariseren.

Persoonlijke werkmap moet minstens één keer per 3 maanden bijgewerkt worden.

Hoofdstuk 2: Overzicht Loopbaanbegeleiding

Chronologische opvolging: oefeningen zelfbeeld
sterkten/zwakten analyse
keuzes, waarden
motivatie
droomjob
c.v. en sollicitatiebrief
sollicitatiegesprek, communicatie
...
...
Ontwikkelen netwerk

Hoofdstuk 3: Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Samenvatting en mogelijke conclusies van bovenvermelde thema's.

Stappenplan: korte termijnplanning (12 maanden)
lange termijnplanning (5 jaar)

Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Doel: de doelstelling van uw persoonlijk ontwikkelingsplan is om uw verbeteringsacties te structureren en te concretiseren.

Het POP is meer dan een plan, het is ook een contract tegenover uzelf. U engageert zich voor een aantal stappen die u in de komende periode zal zetten.

Dit gebeurt in nauw overleg met uw loopbaanbegeleider die met u eventueel ook afspraken zal maken om de acties die u onderneemt op geregelde tijdstippen te evalueren.

Werkwijze: gebruik het bijgevoegde formulier om uw persoonlijk ontwikkelingsplan uit te schrijven.

1. omschrijf zo duidelijk mogelijk wat u wil realiseren, bv. een bepaalde competentie verwerven om in de verzorgingssector te werken.
2. waarop baseert u zich om deze keuze, dit stappenplan te verantwoorden, bv. engagement bij Rode Kruis, persoonlijke sterkten/zwakten, ervaring...
3. wie of wat kan u helpen om dat doel te bereiken? Welke concrete stappen hebt u reeds ondernomen? Wie zijn uw contactpersonen?
4. binnen welke periode wilt u deze doelen (stap voor stap) realiseren? Geef een realistisch tijdpad.
5. evalueer op regelmatige tijdstippen de vorderingen die u maakt. Bespreek deze vorderingen eventueel met uw loopbaanbegeleider.

Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Wat wil ik bereiken?

Waarop baseer ik deze keuze?

- persoonlijkheid
- professionele ervaring
- opleiding, bijscholing, stages
- arbeidsmarkt

Hoe pak ik dit aan?

- netwerk
- contactpersonen
- stappenplan

Tijdsplan

-start

-procesverloop

-afsluiting

Evaluatie

-wat ging goed?

-wat dank ik aan mezelf (motivatie, kennis, kunde...)

-van wie kreeg ik hulp, ondersteuning?

-hoe ga ik verder?

-nieuwe streefdatum

Deel 2:

Netwerken voor vrouwen

Handleiding (met voorbeeld)

Netwerken voor vrouwen

Handleiding

1. Korte handleiding netwerken voor vrouwen

Doel van het netwerken voor vrouwen

Wat haalt een vrouw uit een vrouwelijk netwerk ?

Tips voor het organiseren van een vrouwennetwerk

Case : Netwerk Leidinggevende Vrouwen

2. Netwerken in het kader van een opleiding

Case : opleiding Duurzaam Ondernemen (Expertisecentrum)

Doelstelling

Doelgroep

Uitwerking

3. Virtueel netwerken

Website

Database

Nieuwsbrief

Conclusie

4. Genderrandvoorwaarden

Netwerken voor vrouwen

1. Korte handleiding netwerken voor vrouwen

Doel van het netwerken voor vrouwen

Voor vrouwen betekent netwerken meer dan het leggen van functionele contacten. SOFIA organiseert reeds meerdere jaren netwerkprogramma's voor vrouwelijke leidinggevenden, en op basis van deze expertise kunnen we vier belangrijke aspecten onderscheiden die voor vrouwen belangrijk zijn in het netwerken :

- Zakelijke opportuniteiten
- Opleiding
- Ervarings- en kennisuitwisseling
- Solidariteit, steun, een sociaal vangnet

Vrouwen netwerken met twee doelen in het achterhoofd : enerzijds willen ze het netwerk gebruiken voor **zaken** (klantenwerving, benchmarking, leggen van nuttige contacten, publiciteit, opleiding...); anderzijds hebben vrouwen nood aan **begrip en steun**, en dit zoeken ze vooral in netwerken met gelijkgestemden – vrouwen in gelijkaardige posities en functies. Deze laatste netwerkfunctie komt voor vrouwen te weinig aan bod in mannelijke en gemengde netwerken.

In vrouwelijke netwerken wordt niet alleen gesproken over werk, maar ook over de positie van de vrouw in de maatschappij, en over de combinatie van de verschillende rollen van de vrouw. Vaak willen vrouwen een bedrijf of een bedrijfsafdeling leiden, en tegelijk de ideale huisvrouw, echtgenote en moeder zijn. Vrouwen zoeken steun bij vrouwen met dezelfde of meer ervaring. Nadeel is dat vrouwen vaak door het combineren van de verschillende rollen heel weinig tijd hebben om actief deel te nemen aan een netwerk.

Wat haalt een vrouw uit een vrouwelijk netwerk ?

- Delen van succesvolle methodes en ervaringen
- Ontmoeten van vrouwelijke rolmodellen
- Maken van nieuwe contacten
- Vermijden van isolatie
- Ontdekken van groeipotentieel
- Zakelijke opportuniteiten
- Opleiding, professionele training
- Vergroten van zelfvertrouwen
- Stimulansen en inspiratie
- Opdoen van ervaring in het netwerken, om later eventueel deel te nemen aan gemengde netwerken
- Steun, vriendschap
- Leren van ervaringen van andere vrouwen
- Deel uitmaken van een sociale groep, een sociale identiteit opbouwen

Tips voor het organiseren van een vrouwennetwerk

1. Bepaal eerst hoe groot het netwerk mag zijn en wat het doel is van het netwerk
 - Alleen netwerken : een groep van zo'n 50 vrouwen is aangeraden, want je moet ervan uitgaan dat ongeveer de helft van de netwerkleden aanwezig zal zijn (gemiddeld)
 - Combinatie opleiding en netwerken : de groep bestaat best uit ongeveer 25 vrouwen, zodat je tijdens de sessies toch zo'n 12 tot 15 aanwezigen hebt.
2. Na de grootte is het belangrijk op te bepalen wie je gaat uitnodigen voor het netwerk. Je haalt het beste uit een netwerk wanneer je vrouwen met eenzelfde achtergrond, positie en achterliggende waarden bijeen zet. Gemeenschappelijke doelen is ook belangrijk. Eventueel kan je het netwerk beperken tot een bepaalde bedrijfssector. In het geval van vrouwelijke netwerken kan het een regel zijn om bijvoorbeeld vrouwelijke bedrijfsleiders (zelfstandigen) bijeen te brengen, of vrouwelijke managers. Nochtans kunnen beiden van elkaar leren, omdat de verschillen in achtergrond in dit geval een andere kijk op de zaak kunnen bieden.
3. Let er altijd op dat je bij het werven van de netwerkleden een intakegesprek plant, waar je de wensen en behoeften van elk netwerklid te weten komt om daarna de sessies 'op maat' te maken.
4. Over het algemeen is het positief gebleken om toch zeker in de helft van de netwerksessies een externe spreker uit te nodigen om een training te geven over een bepaald onderwerp. Wissel opleiding af met meer praktische, actieve trainingen, waarbij vrouwen zich ook een beetje 'loslaten'. Dit verbetert de groepssolidariteit.
5. Laat de netwerksessies niet uitmonden in een gezellig praatgroepje. Het moet functioneel blijven, anders haakt een deel van de netwerkleden af.
6. Maak een adresboek (evt. alleen e-mail) aan en verspreid dit over de leden.

7. Zoek een gezellige, welkome locatie voor de netwerksessies; dit schept een aangename sfeer.

8. Zorg ervoor dat ook de toiletten een aangename omgeving vormen ! Vrouwen spenderen daar nu eenmaal meer tijd en vaak zorgt een korte ontmoeting hier voor een langer gesprek elders.

9. Plan de netwerksessie tijdens het ontbijt, de lunch of het diner, dit schept een informele sfeer en de netwerkleden winnen er tijd mee.

10. Stimuleer je netwerkleden om deze tijdsinvestering te doen – het is belangrijk voor hen. Vrouwen hebben nogal de neiging om niet genoeg in zichzelf te investeren.

11. Als je de netwerksessies 's avonds laat doorgaan, organiseer dan kinderopvang indien mogelijk – je maakt het een deel van de vrouwen gemakkelijker om deel te nemen, en je betreft de kinderen bij het werk van hun moeder.

12. Voor nieuwe en jonge onervaren netwerkleden kan je best het mentorsysteem introduceren. Je verplicht de nieuwe deelnemers hiermee tot een één-op-één-relatie met een meer ervaren netwerklid, wat zowel het netwerk als de nieuwe deelnemer een comfortabel gevoel geeft.

13. Voor grotere netwerkgroepen of occasioneel netwerken (geen vaste groep) :

- ✓ maak de naambadges duidelijk leesbaar – voornaam en bedrijf, en laat de netwerkleden deze badges dragen tot het einde van de netwerksessie.
- ✓ Praktisch : vrouwen hebben een grotere verscheidenheid in kleding en stoffen dan mannen. Vermijd daarom klevende etiketten : je beschadigt er mogelijk een kledingstuk mee.
- ✓ In grotere netwerken voelen vrouwen zich ook comfortabeler wanneer ze aan elkaar worden voorgesteld door de organisator of door een collega.
- ✓ Het is ook raadzaam op voorhand een lijst te verdelen met alle genodigden zodat de netwerkleden weten wie komt en zich kunnen voorbereiden. Een goede voorbereiding vergemakkelijkt immers het leggen van netwerkcontacten.

Case: Netwerk Leidinggevende Vrouwen

Het Expertisecentrum trachtte een netwerk samen te stellen van leidinggevende vrouwen die interesse hadden om deel uit te maken van een netwerk zonder maandelijkse bijeenkomsten. Het was onze bedoeling om het netwerk stabiel te houden met slechts 1 à 2 ontmoetingen per jaar. Deze ontmoetingen zouden we vanaf 2005 organiseren met andere fondsen. We wilden in de eerste plaats te weten komen of er interesse voor zou zijn.

Op de website www.vrouwenmanagement.be werd informatie gegeven en een inschrijvingsformulier geplaatst. Meer dan 20 leidinggevende vrouwen schreven zich in, waaronder consultants, zelfstandigen en leidinggevend in bedrijven. Deze inschrijvingen ontvingen we zonder een wervingscampagne: het Netwerk werd 1 maal vermeld in de nieuwsbrief van SOFIA. Uit deze resultaten menen we te mogen afleiden dat er interesse is in een vrouwelijk netwerk met zeer weinig ontmoetingen. Contacten zouden behouden worden via e-mail en website. Verdere uitwerking van dit netwerk zal in een ander project gebeuren.

Het Expertisecentrum heeft zoals voorzien in de projectdoelstellingen een ander netwerk uitgebouwd. (Zie Virtueel netwerken)

2. Voorbeeld: Netwerken in het kader van een opleiding

Case: opleiding Duurzaam Ondernemen van het Expertisecentrum

Zoals hierboven vermeld, wordt aangeraden in om een training of uiteenzetting als vast onderdeel op te nemen in een netwerksessie. Op deze manier is er een onderwerp om van te vertrekken tijdens de sessie. Het is ook gemakkelijker om tijdens een discussie gelijkgezinden te ontdekken (dit geldt vooral voor een occasioneel netwerk, een groep die niet op regelmatige basis samenkomt). Uitgaande van deze stelling organiseerde het Expertisecentrum het studieprogramma 'Duurzaam Ondernemen'.

Doelstelling

Het doel van deze opleiding was om geïnteresseerden in duurzaam ondernemen en mensvriendelijk personeelsbeleid samen te brengen om te netwerken. Tegelijk leek het ons in de huidige maatschappelijke context zinvol om onderwerpen als duurzaam en mensvriendelijk personeelsbeleid, mannelijk en vrouwelijk leidinggeven, loopbaanontwikkeling en diversiteitsmanagement in het programma op te nemen. We wilden een breed programma aanbieden.

Doelgroep

Onze doelgroep : mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders en personeelsverantwoordelijken met oog voor de diversiteitsproblematiek en voor mensvriendelijk ondernemen. Op basis van de werving (website, nieuwsbrief en berichten gestuurd naar netwerken van SEIN, SOFIA, het Expertisecentrum en onze partners) verwachtten we veel vrouwen en mannen met interesse in vrouwen en werk (leidinggeven, loopbaanbegeleiding, aandacht voor de vrouw in het personeelsbeleid).

Uitwerking

Programma

Het studieprogramma 'Duurzaam Ondernemen' bestond uit 5 modules : diversiteit in personeelsbeleid en balans werk-privé, mensvriendelijk personeelsbeleid, mannelijk en vrouwelijk leidinggeven, loopbaanontwikkeling en diversiteitsmanagement in organisaties.

In het oorspronkelijke programma was een module voorzien met als onderwerp 'Jongeren en ondernemen'. Dit werd later vervangen door het thema 'Diversiteitsmanagement (mannen en vrouwen) in organisaties' omdat in de loop van het programma bleek dat dit beter gericht was op de doelgroep.

Leerpunten opleidingsgedeelte

Uit evaluatie bleek dat het programma interessant was, maar dat we te veel sprekers hadden voorzien. 4 à 5 sprekers in één voormiddag is te veel. De aangekondigde inhoud van de studiedagen was ook niet specifiek genoeg : diversiteit is een ruime term – we hadden specifiekere moeten werven en we hadden meer aandacht moeten schenken aan het genderspecter in alle uiteenzettingen.

Belangrijk in een opleiding waar een netwerksessie aan verbonden is, is dat de sprekers een betrokkenheid bij het onderwerp en een kennis van zaken aantonen.

Er moet een ruime mogelijkheid zijn om vragen te stellen en te discussiëren – dit is vaak interessanter dan de uiteenzetting zelf – en hiervoor moet de sfeer ook aanzetten tot vragen en discussie. Dit bereik je door geen te grote groepen te maken, door inspirerende en spontane sprekers uit te nodigen, en door eventueel zelf de discussie te starten.

Een paneldiscussie is altijd interessant omdat de discussie dan voor een groot stuk wordt gevoerd naast de netwerkdeelnemers maar door de sprekers. Een discussie tussen experts is vaak zeer leerrijk.

Netwerk-gedeelte

Netwerken gebeurde in de eerste plaats net voor de uiteenzettingen, tijdens de pauze, en achteraf tijdens de broodjeslunch. In totaal maakte dit ongeveer een uur netwerken.

Leerpunten netwerkgedeelte

Tijdens enkele sessies stond de koffie in de ruimte waar de training werd gegeven : dit was geen goed idee. Netwerken organiseren je beter in een ruimte apart.

Belangrijk bij het netwerken bleek de kwaliteit/leesbaarheid van de naambadges, de lijst met deelnemers, de omkadering door de organisatie. Niet alle netwerkleden zijn even dapper : sommigen hebben nood om voorgesteld te worden of om gestimuleerd te worden iemand aan te spreken. Een welkome gelegenheid voor hen is bijvoorbeeld het feliciteren van de organisator (met de geslaagde activiteit). Dit werkt ook omgekeerd : het is belangrijk om als organisator mensen persoonlijk aan te spreken door hen te vragen wat ze van de voormiddag vonden. Zo leer je als organisator ook het netwerk kennen.

In deze case bleek het zeer interessant zowel in de opleiding als in het netwerken dat we een mix hadden bereikt van vrouwen (en enkele mannen) uit de non-profit en het bedrijfsleven. Dit was zeer leerrijk tijdens de trainingen, maar ook in gesprekken. Deze mix is nieuw: meestal worden de verschillende sectoren eerder gescheiden gehouden.

3. Virtueel netwerken

Twee maatschappelijke trends zorgen ervoor dat virtueel netwerken sterk opkomt : enerzijds zijn er de ruime mogelijkheden van de nieuwe informatie- en communicatietechnologieën, anderzijds voelen de meeste vrouwen een steeds groter gebrek aan tijd om alle rollen te vervullen die ze wensen te vervullen. Virtueel netwerken is interessant voor vrouwen omdat ze zich niet moeten verplaatsen, het kunnen doen wanneer ze het wensen, en het eventueel thuis kunnen doen en dus geen kinderopvang moeten zoeken.

Het Expertisecentrum heeft getracht om het netwerk dat we als project hebben opgebouwd, te behouden door de ontwikkeling van een **website** en een **nieuwsbrief**. Doel was om de netwerkleden op de hoogte te houden van ontwikkelingen en informatie met betrekking tot vrouwelijk management en diversiteit, en te stimuleren dat netwerkleden elkaar zouden kunnen vinden via het Expertisecentrum.

Website

De website www.vrouwenmanagement.be was tweeledig : enerzijds wilden we meer bekendheid geven aan SOFIA en het Expertisecentrum als project, anderzijds wilden we de netwerkleden meer informatie bieden. Oorspronkelijk hadden we als plan om een adresboek van netwerkleden op de website te plaatsen, maar dit bleek te omslachtig en te gevaarlijk met het oog op de privacy van de leden. De website werd daarna extra ingezet om te werven voor het studieprogramma Duurzaam Ondernemen, voor de SOFIA Summer University en voor het Netwerk Leidinggevende Vrouwen. Ook kunnen geïnteresseerden zich op de website inschrijven om de nieuwsbrief te ontvangen.

Database

Het Expertisecentrum heeft een database opgesteld met geïnteresseerden uit eigen netwerken, alle deelnemers aan SOFIA-programma's en alle deelnemers aan het programma Duurzaam Ondernemen, SOFIA Summer University en het Netwerk Leidinggevende Vrouwen. Ook abonnees van de nieuwsbrief staan in deze database.

Het Expertisecentrum heeft al meermaals een aanvraag gekregen om gebruik te maken van deze database. We hebben steeds negatief gereageerd op deze aanvragen. We hebben één keer een vrouwelijke leidinggevende die op zoek was naar consultants geholpen, dit met toezegging van de consultants. Spijtig genoeg is dit soort dienstverlening te arbeidsintensief om verder te zetten. In de toekomst zouden we hier een oplossing voor moeten zoeken. Ondertussen behouden we dit netwerk en gebruiken we het om informatie te verspreiden (sensibilisering) en om te werven voor volgende projecten en programma's.

Nieuwsbrief

Elke twee maanden stuurt het Expertisecentrum een SOFIA nieuwsbrief uit met hierin algemeen nieuws over diversiteit, vrouwen en management, en met de agenda van SOFIA en interessante opleidingen of evenementen voor de vrouwelijke manager. Deze nieuwsbrief wordt stelselmatig groter omdat we steeds meer kanalen vinden waar we informatie vinden, en steeds meer kanalen die ons op de hoogte houden van hun agenda.

Deze nieuwsbrief wordt verstuurd naar iedereen die zich erop ingeschreven heeft, en iedereen die heeft deelgenomen aan een van de SOFIA programma's.

Bij het lanceren van deze nieuwsbrief hebben we een keuze moeten maken : ofwel zouden we een nieuwsbrief maken met persoonlijke informatie van de SOFIA netwerkleden, die dan enkel zou verstuurd worden naar een selecte groep (niet meer dan 100 leden), ofwel verzonden we de nieuwsbrief naar zoveel mogelijk geïnteresseerden, met als gevolg dat er geen persoonlijke informatie in kan vermeld worden.

Het is de onpersoonlijke nieuwsbrief geworden.

Op het einde van het project stuurden we deze nieuwsbrief naar zo'n 750 abonnees. Na het beëindigen van het project

stelden we ons de vraag of dit zin had ; we vroegen ons af hoeveel mensen onze nieuwsbrief lezen. Om dit te weten te komen hebben we een nieuwsbrief gestuurd naar alle abonnees met de vraag om te antwoorden op de mail indien zij de nieuwsbrief nog wilden ontvangen. Tot nu toe hebben we zo'n 150 positieve antwoorden gekregen, en er komen er nog steeds binnen (juni 2005).

Ons abonneebestand is hiermee sterk geslonken, maar dit betekent dat we nu weten dat we de gemotiveerde en geïnteresseerde lezers bereiken, en dat we eventueel toch persoonlijke informatie (beperkt) kunnen vermelden, waardoor de werking van de nieuwsbrief voor de versterking van het netwerk verbeterd wordt.

Conclusie

Onze **conclusie** met betrekking tot virtueel netwerken op basis van onze ervaringen is positief en negatief.

Positief : virtueel netwerken is effectief, tijdsbesparend en ideaal voor vrouwen omdat zij het meeste moeite hebben met het combineren van alle rollen en met het investeren van tijd.

Negatief: virtueel netwerken alleen is niet genoeg. Je moet regelmatig reële ontmoetingsmomenten inbouwen omdat persoonlijke contacten een noodzakelijke voorwaarde zijn voor netwerkleden om zich betrokken te voelen bij het netwerk.

Vandaar dat het ook onze mening is dat zelfs een virtueel netwerk niet te groot mag zijn, zodat je persoonlijke boodschappen in de informatieberichten kan vermelden.

Een groot virtueel netwerk kan wel zeer nuttig zijn om binnenin het netwerk deelnetwerken uit te bouwen met persoonlijke ontmoetingsmomenten.

Zo zouden we bijvoorbeeld een onpersoonlijke nieuwsbrief kunnen behouden voor het volledige netwerk, en zouden we daarin uitnodigingen kunnen plaatsen voor occasionele of vaste netwerkontmoetingen rond bepaalde thema's, zodat netwerkleden met dezelfde interesses en achtergronden zich elkaar daar kunnen vinden.

Kortom : virtueel is een netwerk een vrouwvriendelijke en efficiënte ondersteuning van reële ontmoetingsmomenten. Op deze manier zijn ook instrumenten zoals e-mailcoaching mogelijk.

4. Genderrandvoorwaarden

Netwerksessies

Sommige vrouwen hebben liever 's avonds netwerksessies omdat hun werkdagen reeds goed gevuld zijn – anderen zouden liever tijdens de werkuren deelnemen aan een netwerksessie. Rode draad is dat elke netwerkende vrouw het zo efficiënt mogelijk, en in zo weinig mogelijk tijd wil doen.

Aanvullen met virtueel netwerken

Het Netwerk voor Leidinggevende Vrouwen bewijst dat er nood is aan een netwerk voor vrouwelijke managers met weinig ontmoetingsdagen. Deze reële ontmoetingsmomenten zouden zeer efficiënt ondersteund kunnen worden door virtueel netwerken. Virtueel netwerken is immers ideaal voor de drukbezette vrouwelijke manager die nog graag haar andere rollen (moeder, vrouw, huisvrouw) vervult.

Algemene genderrandvoorwaarden voor netwerken:

- Netwerken zo efficiënt mogelijk – niet tijdsintensief
- Vrouwen met een gezin netwerken liever tijdens de werkuren, anderen liever 's avonds
- Locatie zo centraal mogelijk voor alle netwerkleden en bereikbaar met openbaar vervoer
- Netwerksessie organiseren tijdens lunch of diner – daarmee wint men tijd én het is informeler
- Training tijdens een netwerksessie is positief voor de werking van het netwerk, en spaart de vrouwen nogmaals tijd, want ze moeten daarbuiten minder opleidingen volgen
- Max. 3 uur

- Het is belangrijk om vrouwen duidelijk te maken dat netwerken belangrijk is voor hun carrière, voor hun bedrijf, en voor het verder mogelijk maken om werk en privé te combineren. Vrouwen investeren te weinig tijd in zichzelf, en moeten gestimuleerd worden om dit meer te doen.
- Indien mogelijk zou een netwerksessie 's avonds kunnen georganiseerd worden, en zou er kinderopvang voorzien moeten worden. Dit maakt dat vrouwen hun kinderen ook kunnen betrekken bij hun activiteiten. Een netwerksessie moet dan wel op tijd afgesloten worden.

Deel 3: Intensieve
managementopleiding
& mentorproject voor jonge
vrouwen

SOFIA Summer University

1. Managementopleiding

HANDLEIDING & EVALUATIE van

organisatie en ervaringen

SOFIA Summer University

Deelnemers

0. Werving en selectie

Jonge vrouwen die in aanmerking kwamen om de SOFIA Summer University te volgen waren in de eerste plaats hoogopgeleid, liefst in het laatste jaar van hun studies of pas afgestudeerd, en hadden eventueel een korte werkervaring. Het was onze bedoeling om de groep gemengd te maken – enkelen pas afgestudeerd of nog studierend, anderen pas werkend. We hadden geen specifieke maximumleeftijd bepaald maar meer dan 5 jaar werkervaring was te veel. Voorrang werd gegeven aan kandidaten met minder dan 3 jaar werkervaring. Daarmee konden deelnemers (ongeveer) niet onder de 20, en niet boven de 28 jaar zijn.

Werving gebeurde via folders, posters, de website (www.vrouwenmanagement.be en www.uhasselt.be) en e-mails. Alle Vlaamse universiteiten en hogescholen werden aangeschreven. In de toekomst proberen we ook de alumniverenigingen te bereiken. Via een inschrijvingskaart konden geïnteresseerden meer info opvragen, en indien ze effectief wensten deel te nemen vroegen we hen een intakefiche in te vullen die als definitieve inschrijving gold en waarin naar de verwachtingen van de mentees werd gepeild. Na inschrijving stuurden wij de deelnemers een bevestiging. Wie zich eerst inschreef en aan de selectieregels voldeed mocht meedoen. We hadden steeds meer aanvragen dan we konden aanvaarden, en dus werd er ook een reservelijst aangelegd, want omdat er geen inschrijvingsgeld werd betaald en studenten op voorhand niet zeker konden zijn van herexamens of werk, vielen er elk jaar in de zomer enkele kandidaten af, en kwamen er daardoor plaatsen vrij voor zij die op de reservelijst stonden.

1. Bevestiging

Bij bevestiging van hun inschrijving werd de deelnemers een brief gestuurd met meteen een beetje praktische informatie. Deelnemers die van ver kwamen of die veel last hadden van files werd de mogelijkheid geboden een kamer te huren aan het LUC.

2. Contact

Het eerste contact tussen de organisator en de mentees gebeurde pas tijdens de eerste dag van de opleiding. De mentee kreeg tijdens de eerste week meer informatie over de mentor en het bedrijf, en mocht halverwege de eerste week telefonisch contact opnemen met de mentor om praktische afspraken te maken en om haar een beetje te leren kennen. Lichamelijke aanwezigheid van de mentoren zou nog beter zijn, maar het is moeilijk te organiseren omdat sommige mentoren van heel

ver moeten komen. Dit kan opgelost worden door de opleiding op een centrale locatie (bv. Brussel) te organiseren, of door de mentees naar hun mentor te laten gaan. Hiervoor zou echter een hele dag voor uitgetrokken worden, wat dan weer een te groot tijdverlies betekent.

3. Opleidingsweek

Tijdens de eerste week kregen de deelnemers meer praktische informatie over de stageweek en ook over de achtergrond en doelstellingen van de SSU. Elke voor- en namiddag werd een registratiefiche getekend, en 's avonds kregen de deelnemers een evaluatieformulier. Halverwege de eerste week werd er een contactname gepland tussen de mentees en mentoren, om eventuele eerste afspraken vast te leggen voor de stageweek.

4. Stage 4-daagse

De eerste 4 dagen van de tweede week van de Summer University liepen de mentees stage bij hun mentor. Sommige mentees waren met twee, anderen alleen, afhankelijk van de keuze van de mentor. De dagplanning lag volledig in handen van de mentor, aangezien het de bedoeling was dat de mentees 'aan den lijve zouden ondervinden' wat het is om een vrouwelijke manager te zijn. Bij eventuele problemen of vragen stond de projectcoördinator klaar om de mentees en/of mentoren te helpen. Dit bleek tijdens de SSU van 2003 nodig, toen de relatie tussen een mentor en haar mentees spaak liep door omstandigheden en een conflict van persoonlijkheid. Een nieuwe mentor werd niet snel genoeg gevonden. We hebben de twee mentees toen gevraagd om hun stageverslag uit te breiden met een analyse van de situatie, en hun visie op een mogelijke oplossing. Alle andere mentorrelaties in 2003 en 2004 werden positief geëvalueerd.

Tijdens de stageweek werden mentees en mentoren gevraagd een registratieformulier te tekenen. De mentees hadden als opdracht om een stageverslag te schrijven aan de hand van enkele richtlijnen.

5. Terugkomdag

De laatste dag van de twee weken noemen we de terugkomdag. Tijdens deze vrijdag werden de deelnemers, indien mogelijk met mentor, terug op de plaats van de opleiding verwacht. De voormiddag werd gereserveerd voor een uitwisseling van ervaringen en indrukken. Sommigen deelnemers vertelden honderduit, anderen hadden een zeer kort verhaal. De weinige mentoren die aanwezig waren (wegens genoemde redenen: weinig tijd, grote afstanden af te leggen), vertelden wat zij van de stage vonden, en hoe zij er voor zichzelf iets konden uithalen.

Na de uitwisseling werden de certificaten uitgereikt, en werd er een korte persconferentie en receptie gehouden. De mentees maakten afspraken om een eigen terugkomdag te organiseren in januari, maar achteraf is gebleken dat zo'n terugkomdag er enkel komt wanneer deze door de organisator wordt gepland en georganiseerd, of wanneer iemand het op zich neemt om iedereen te contacteren en het zelf te organiseren. Vage beloften leiden meestal tot niets.

6. Evaluatie

De SSU werd door de deelnemers geëvalueerd per dag. In de eerste week kregen de deelnemers elke dag een evaluatieformulier. Op basis van deze formulieren werd per dag een cijfers gegeven aan verschillende aspecten van de cursus. Van deze resultaten werd een overzicht gemaakt van de hele week.

Tijdens de stageweek maakten de mentees een stageverslag. Dit werd als evaluatie van de stage en de mentorrelatie aanzien. Een mondeling evaluatie werd gehouden tijdens de terugkomdag in de voormiddag, tijdens de ervaringsuitwisseling.

In april 2005 werden alle deelnemers van de SSU 2000(kleine beginversie), 2003 en 2004 gecontacteerd met de vraag om de opleiding nogmaals te evalueren aan de hand van een aantal vragen. In het najaar van 2005 evalueren we de SSU via de mentoren.

Mentoren: keuze, manier van benaderen en selecteren

0. Selectie mogelijke mentoren

In dit project werden de mentoren voor de SSU geworven uit alle leden van het SOFIA netwerk (profit en non-profit), uit het netwerk van SEIN, van uit deze van de partners in dit project. Eén deelnemer had zelf een mentor gevonden en gecontacteerd. We hebben voorrang gegeven aan ervaren vrouwelijke managers, die liefst zelf mentor waren in een van onze programma's. Vrouwelijke managers die de kennis nog niet hadden, werden via een leidraad en een lijst met aandachtspunten op de hoogte gebracht van wat de taken van een mentor zijn. De coördinatoren van de SOFIA management-programma's konden omwille van hun vele contacten met alle netwerkleden advies geven over wie ervaren genoeg was om mentor te zijn, en wie het ook graag zou doen.

In 2004, toen de SSU voor een tweede keer binnen dit project georganiseerd werd, was het gemakkelijker om mentoren te vinden, omdat we konden vertrekken van de lijst mentoren van het eerste jaar. Enkel konden niet, anderen hadden de data al gereserveerd voor ons.

1. Werving

In de eerste plaats hebben we alle mogelijke mentoren (op basis van de eerste selectie) gecontacteerd via een brief. We hebben ook een oproep geplaatst op de website en in de nieuwsbrief.

2. Telefonisch contact

Korte tijd na de brief hebben we de mogelijke mentoren opgebeld om hen te vragen of ze wilden meewerken als mentor.

Indien zij niet wilden of konden meewerken, was het om bepaalde redenen :

- ✓ Naar het buitenland moeten voor het werk
- ✓ Vakantie
- ✓ Te druk op het werk (heel zelden)
- ✓ Niet vrij zijn op de voorgestelde dagen, maar wel mee willen werken
- ✓ Geen interessante werkdagen hebben tijdens de gekozen week
- ✓ In opleiding zijn

Het grootste obstakel was het feit dat de stage 4-daagse was vastgelegd. Bijna iedereen wilde wel meewerken, maar het was vaak zo dat de dagen voor hen slecht vielen. Het is aangewezen om in de toekomst te proberen om de stage 4-daagse iets flexibeler in te vullen, in de mate dat het mogelijk is voor de deelnemers van de SU.

Enkele geïnteresseerde vrouwelijke managers hebben zichzelf aangeboden als mentor in antwoord op de oproep in de nieuwsbrief en website. Na beraad tussen de coördinator en de SOFIA-coördinatoren werd dan bepaald of deze managers geschikt kon zijn als mentor. Geen enkele mentor werd geweigerd.

3. Info over opleiding, verwachtingen

Na beraad hebben we besloten om de mentoren geen uitgebreide workshop of training te geven, maar hen schriftelijk te informeren over hun taken en de verwachtingen tegenover een mentor. Dit om twee redenen : ten eerste waren de mentoren zelf ervaren managers waarvan een groot aantal ook ervaring had in mentoring, en ten tweede is het heel moeilijk om drukbezette leidinggevende vrouwen samen te brengen op één tijdstip voor een workshop. Bovendien waren de bedrijven van de mentoren wijd verspreid over Vlaanderen, en was het bijna onmogelijk om een locatie te vinden die voor iedereen goed uitkwam. Daarom opteerden we om een schriftelijke handleiding mee te sturen.

Belangrijkste punt in de mentorrelatie was dat mentor en mentee elke dag even de tijd namen om met elkaar van gedachten

te wisselen over hun ervaringen en vragen.

4. Praktische info

Na de bevestiging stuurden we de mentoren een brief met praktische afspraken (data, uren, ...) en de leidraden over mentoring.

We vroegen aan elke mentor ons een CV en een beetje informatie over het bedrijf over te maken, als hulp om de juiste deelnemer aan de juiste mentor te koppelen.

5. Koppeling deelnemers – mentoren

De koppeling van de deelnemers aan de mentoren gebeurde tijdens de opleidingsweek van de SSU. Dit omdat er steeds een aantal deelnemers op het allerlaatste ogenblik afhaakten. (Een mogelijke oplossing zou zijn om inschrijvingsgeld te vragen aan de deelnemers. Reden voor afhaken waren herexamens en het vinden van werk, of plotse vakantieplannen.) Voor sommige mentoren werd 1, en voor anderen 2 mentees voorzien, naar keuze van de mentor zelf. Sommige mentoren hebben liever 2 mentees zodat zij met elkaar kunnen babbelen of ervaringen kunnen uitwisselen, en niet alleen zijn tijdens momenten dat de mentor niet beschikbaar is.

Suggestie : de ideale koppeling zou deze zijn, waarbij de coördinator van het project zowel de mentoren als de deelnemers kent, want formele kenmerken zoals opleiding, werkervaring en woonplaats zeggen niet genoeg over mensen om succesvolle mentorkoppels te maken. Dit zou een groot probleem zijn in een langdurige mentorrelatie, maar omdat de stage slechts 4 dagen duurt was het voor zeer weinig mentoren en deelnemers een punt. Sommige deelnemers vonden het verfrissend om in een totaal onbekende omgeving stage te volgen.

Suggestie : er is geopperd om bij een volgende editie van de SU de deelnemers zelf de mentoren te laten kiezen, en dit via een onderhandelingsessie binnen de opleiding.

6. Evaluatie

De opleiding werd enkel door de mentees geëvalueerd, de stage door zowel mentee (stageverslag) als door de mentor (evaluatieformulier).

7. Stageverslag

De meeste mentoren wilden het stageverslag van hun mentee(s) graag inkijken om zo meer feedback te krijgen over hun mentor-zijn. Als organisator hadden wij dit in eerste instantie niet voorzien, omdat voor het stageverslag een manier is om de mentorrelatie te evalueren, en omdat de mentees het stageverslag ook konden zien als iets dat niet zomaar door de betrokken mentor gelezen mocht worden. Onze oplossing hiervoor was om de mentee eerst toestemming te vragen om het stageverslag door te sturen naar de mentor. Sommige mentees hadden de mentor al een kopie van het verslag gegeven, dus daar was geen probleem. Als we er in de toekomst een algemene richtlijn van zouden maken, lichten we de mentees daarover voorhand in, wat maakt dat zij er rekening mee zullen houden bij het opstellen van het stageverslag. Evaluatie van de mentorrelatie kan dan beter mondeling in een 1-op-1 gesprek tussen mentee en organisator/coördinator.

Genderrandvoorwaarden

Mobiliteit :

- ✓ Carpooling werd aangemoedigd onder de deelnemers – we stuurden van in het begin een lijst met alle deelnemers naar iedereen zodat ze eventueel konden afspreken.
- ✓ Voor deelnemers die van ver kwamen en de files wilden vermijden hadden we de mogelijkheid voorzien om te overnachten in vrijstaande studentenkamers van de universiteit, voor de zeer lage prijs van 6 euro per nacht. Elke deelnemer kreeg ook een buskaart, waarmee zij gratis met de bus naar Hasselt konden pendelen. Zij konden eten in de cafetaria van de universiteit.

- ✓ Er werd bij de koppeling van de mentoren aan de mentees in de eerste plaats rekening gehouden met de woon- en vestigingsplaats. Indien een deelnemer echt een voorkeur had voor een mentor, en ze bereid was om altijd die grote afstand af te leggen, was dit natuurlijk mogelijk.
- ✓ Voor deelnemers die niet over een auto konden beschikken werd een stageplaats gezocht die gemakkelijk bereikbaar was met openbaar vervoer, of werd een co-mentee gezocht met een auto om te carpoolen (ook tijdens de stage).

Kinderopvang:

De deelnemers hadden meestal geen kinderen, en er stelde zich geen probleem.

Eén deelnemer in 2003 (We hadden haar bijna niet hadden laten deelnemen omdat ze net iets boven de leeftijd zat, maar ze heeft ons overtuigd van haar motivatie en uiteindelijk hebben we toegestemd) had met haar man en schoonmoeder de kinderopvang geregeld. Het redelijk vroege einduur (rond half vijf, vijf uur was bijna niemand nog geconcentreerd bezig) maakte dat zij ook nooit te laat thuis was.

Geen enkele mentor heeft haar werk- of gezinsschema moeten aanpassen aan de SSU omdat zij zelf het schema bepaalde tijdens de stage.

2. Leidraad voor mentoren

1. Wat betekent 'mentoring' in het algemeen?
 - 1.1 Taken van een mentor
 - 1.2 Waarom is mentoring nodig?
2. Welke taken hebt u bij SOFIA Summer University ?
 - 2.1 Waaruit bestaat het mentoring?
3. Hoe ziet de organisatie van dit internship eruit?
 - 3.1 Tijdschema en inhoudelijke vorm
 - 3.2 Voorstelling en introductie
4. Wat zijn de formele voorwaarden van mentoring
 - 4.1 Schriftelijke overeenkomst
 - 4.2 Vergoeding
 - 4.3 Evaluatie
5. Publiciteit en externe contacten
 - 5.1 Denkoefening

SOFIA Summer University Leidraad voor de mentoren

Met deze 'leidraad voor mentoren' willen wij u raad, suggesties en tips geven, over hoe u een mentorship het beste aanpakt. Deze leidraad kan helpen om de tijd die u met uw intern zal doorbrengen, nuttig en zinvol te maken voor u beiden.

1. Wat betekent 'mentoring' in het algemeen?

Onder mentoring wordt verstaan een one-to-one overeenkomst tussen een beroepservaren persoon (mentor) en een jong talent (intern), waarin de mentor persoonlijke verantwoording opneemt voor de beroepsontwikkeling van deze intern. Een mentorovereenkomst strekt zich meestal uit over een langere periode en wordt niet gesloten tussen personen die reeds in een superieur-ondergeschikte verhouding staan.

1.1 Taken van een mentor

- Aanmoediging: de mentor moedigt de intern aan om belangrijke bekwaamheden en een juiste houding te ontwikkelen, die zij in de toekomst zeker kan gebruiken.
- Advies: de mentor geeft de intern goede raad bij belangrijke beslissingen en helpt haar problemen op te lossen.
- Contacten: de mentor effent het pad voor de intern en introduceert haar in informele netwerken.

1.2 Waarom is mentoring nodig?

Mentoring wordt gebruikt als opleidings- en begeleidingsinstrument vanwege:

- De overdracht van praktische kennis en ervaring.
- Bestaande kennis en expertise gaat niet verloren.
- Mensen van diverse achtergrond met elkaar in contact brengen.
- Het geeft de mentor een reflectie op het eigen werkveld.

Er bestaat nogal eens onduidelijkheid over wat mentoring wel en niet is. Om verwarring te voorkomen volgt hieronder een overzicht.

V Wat is mentoring?	X Wat is mentoring niet?
Een proces	Een opleiding
Op basis van gelijkwaardigheid	Sponsorship (voor wat hoort wat)
Komt van twee kanten	Vervangt het personeel
Op basis van vertrouwen	Evaluatie procedure

Mentoring is dus een begeleiding van een ervaren rolmodel gebaseerd op vertrouwen en mondt uit in een proces dat van twee kanten input krijgt.

Daarnaast bestaat er ten aanzien van mentoring een verschil met managen.

Mentoring is de persoonlijke verantwoordelijkheid en samenwerking tussen 2 personen (gelijkwaardig). Managen houdt in: instructies geven en het opvolgen van taken (een hiërarchische verhouding).

Mentoring geeft een win-win situatie en biedt zowel voordelen voor de mentor als de mentee:

Voordelen voor de mentor:

- Breidt het netwerk uit, en maakt kennis met potentiële sollicitanten.
- Leert nieuwe perspectieven van het eigen werk kennen door een spiegel die voorgehouden wordt door de mentee.
- Heeft contact met een jonge generatie.
- Krijgt response van de omgeving of de media.
- Verbeterd leiderschapskwaliteiten door het coachingsprogramma en de begeleiding op zich.

Voordelen voor de mentee:

- Ontwikkelt een netwerk dat met name aan het begin van een loopbaan van belang is.
- Leert een nieuwe bedrijfs- of organisatiecultuur kennen.
- Ontwikkelt nieuwe vaardigheden tijdens de trainingen en het internship.
- Ontvangt loopbaanbegeleiding en is bewust hiermee bezig.
- Krijgt beter inzicht in management doordat het internship wordt gevolgd op managementniveau en daarmee meer is dan een stage.

Mentoring wordt vandaag de dag als een belangrijk en veelbelovend instrument beschouwd bij de ondersteuning van jonge vrouwen.

2. Welke taken hebt u als mentor in het project *SOFIA Summer University*?

SOFIA Summer University combineert een 4 dagen durende stage (internship) met 5 dagen voorbereidende, intensieve managementtrainingen voor jonge afstuderende of pas afgestudeerde vrouwen. Voor de interns (of mentees) is voorafgaand aan de stage een week training in Diepenbeek aan het LUC. Na de stage volgt nog een voormiddag ervaringen uitwisselen tijdens de terugkomdag.

U aanvaardt de rol van mentor voor de duur van het internship (4 dagen, dit jaar van 13 tot en met 16 september 2004). Wanneer er tussen u en uw 'beschermeling' een goede verhouding ontstaat, kunt u vanzelfsprekend ook na de stage mentor blijven voor uw intern.

2.1 Waaruit bestaat mentoring?

- U draagt ertoe bij dat de ervaring van uw intern vergroot.
- U geeft uw intern de mogelijkheid om uw activiteiten en taken op de voet te volgen.
- U neemt uw intern mee naar vergaderingen, externe bijeenkomsten of conferenties.
- U verschaft uw intern toegang tot de structuren en besluitvorming van uw organisatie.
- U licht uw eigen leidingstijl toe.

3. Hoe ziet de organisatie van dit internship eruit?

3.1 Tijdschema en inhoudelijke vorm

Wij stellen voor dat de intern:

- Zoveel mogelijk tijd met u doorbrengt.
Niemand verwacht dat u 'de klok rond' klaar staat voor uw intern. Spreek duidelijk af of er in uw organisatie een tweede partner of co-mentor aanwezig is.
Maak duidelijke afspraken met uw intern over wanneer zij u kan vergezellen en welke activiteiten (besprekingen, vergaderingen etc.) zij kan bijwonen. Voor de intern is het nuttig te weten of dit altijd kan - of dat u een andere regeling treft - of dat zij u elke maal om toestemming moet vragen. Het is raadzaam om in ieder geval eens per week de agenda door te spreken.
- Een klein gedeelte van de tijd besteedt om uw organisatie beter te leren kennen

3.2 Voorstelling en introductie van de intern in uw omgeving

Draag er zorg voor dat de intern wordt voorgesteld aan al uw onmiddellijke medewerkers en dat deze laatsten een duidelijk beeld hebben van de rol en functie van de intern. De intern is geen stagiair aan wie taken worden uitgedeeld.

Gesprek

Heel belangrijk voor het slagen van uw mentorschap is het voeren van gesprekken.

- Neem a.u.b. altijd de tijd voor een persoonlijk gesprek.
- Moedig uw intern aan om vragen te stellen.
- Geef uw intern feed-back.
- Spreek met uw intern over uw plannen en perspectieven op professioneel vlak.
- Moedig uw intern aan om zelf feed-back te geven.
- Wees bereid uw eigen ervaringen door te geven.

Voer aan het begin van het internship een uitvoerig **introductiegesprek** met de intern:

- Bespreek met de intern hoe het tijdschema en de inhoudelijke vorm van het internship er moet uitzien, hoeveel tijd u als mentor ter beschikking wil stellen en of er een co-mentor aanwezig zal zijn.
- Bespreek welke verwachtingen u van elkaar hebt.

Voer tijdens het internship **tussengesprekken**:

- Informeer of er tijdens het internship moeilijkheden of problemen optreden en wat er kan gedaan worden om deze op te lossen.
- Overleg met de intern of deze nog met andere afdelingen van uw organisatie/of met andere activiteiten van u wil kennis maken.

Aan het einde van het internship moet er een **slotgesprek** plaatsvinden.

4. Wat zijn de formele omkaderende voorwaarden van het internship?

4.1 Schriftelijke overeenkomst

Voor de SOFIA Summer University-stage wordt geen schriftelijke overeenkomst opgemaakt. Het is een vrijblijvende, mondeling afspraak tussen de projectleiding, de mentor en de intern.

4.2 Vergoeding

Als mentor neemt u vrijwillig deel aan het programma met als doel een of meerdere jonge, ambitieuze vrouwen te stimuleren en ondersteunen in hun loopbaan. Er is geen vergoeding voorzien.

4.3 Evaluatie

Met de intern wordt voor en na de stage gesproken over vragen, verwachtingen en ervaringen. De intern wordt gevraagd om de opleiding en stage kort te evalueren.

Ook u als mentor ontvangt op het einde van het internship een korte vragenlijst over uw ervaringen, suggesties en voorstellen ter verbetering van het project.

Bovendien stelt de intern een 'internship-verslag' op, dat op het einde van het project aan de projectleiding overhandigd wordt. De afgifte van dit verslag is o.a. één van de voorwaarden voor de intern om een certificaat van deelname aan dit project te bekomen.

5. Publiciteit, contacten, events,...

Vorig jaren konden we bij de aanvang van het project *SOFIA Summer University* rekenen op een grote respons. We zullen ook voor deze editie van het project ons best doen om de bekendheid van het project te bevorderen en nauw contact te houden met vertegenwoordigers van de media. Niets houdt u tegen om het project zelf te promoten (b.v. het project voorstellen in het intern tijdschrift van uw organisatie) en de PR-dienst in te lichten over *SOFIA Summer University* en over uw medewerking aan het project.

In het kader van de begeleidende seminars, organiseren wij verschillende, gedeeltelijk openbare bijeenkomsten.

- Aan het einde van de opleiding en stage, op 17 september 2004 van 11-13 u, organiseert de projectleiding in Diepenbeek een persconferentie en receptie ter ere van de uitreiking van de getuigschriften, waar alle deelnemers en mentoren welkom zijn.

Aangezien de vraag en de beschikbare tijd van de deelnemende mentoren kleiner is, wordt er geen mentortraining meer voorzien. Daarom dat deze handleiding is opgesteld. Ter kennismaking en ter voorbereiding op de mentortraining vindt u bijgaand een denkoefening.

5.1 Denkoefening

1. Wat zijn mijn eigen verwachtingen als mentor voor dit mentorship?
2. Wat zijn de activiteiten die ik allemaal kan tonen? (agenda)
3. Hoe en wanneer bouw ik rustpunten in?
4. Wat zijn mogelijke valkuilen en hoe los ik dat op?

Deel 4: Extra hulpmiddelen

Checklist en praktische leermodules

CHECKLIST VOOR DE ORGANISATIE VAN EEN STUDIEDAG

Deelproces	Tijdstip	Wat	Concrete taken
CONCEPT	1 jaar ev	Bepalen wat	Doel Publiek Inhoud Locatie Partners Budget Sponsors Sprekers (wie, panel, discussie, een na een, hoeveel sprekers per studiedag, moderator, voorzitter)
INFO	12-6 maand op voorhand	Standaarden maken	Macro documenten Macro brief Logo's Budgetplaats indien nodig (voor boekhouding) Lijst met partners Lijst met sponsors (handig als checklist op studiedag zelf) Lijst met contactpersonen (ook voor zaal en technische fac.) Lijst met uit te nodigen relaties Perslijst (evt.) Variabele aanmaken in bestand (RELATIES VROMA) voor studieprogramma Bestand deelnemers aanmaken Informatiemap voor sprekers (inhoud studiedag, doel en doelgroep, spreektijd, invalshoek, stellingen, technische faciliteiten, paneldiscussie of niet, moderator, programmaschema) Planning voor publiciteit Planning algemeen

PUBLICITEIT	6 maand	Folder	<p>Tekst maken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Locatie ▪ Parking ▪ Evt kaartje, route ▪ Uren, programma ▪ Onderwerpen ▪ Organisator ▪ Partners ▪ Hoe inschrijven ▪ Betaling (overschrijving of factuur) ▪ Netwerking ▪ Voor wie, doelpubliek ▪ Meer info, adressen, ▪ Inschrijvingskaart met faxnr en vermelding sein (standaard inschrijvingskaart) ▪ Lijst met logo's die moeten vermeld worden ▪ Verantwoordelijke uitgever vermelden ▪ Voor ESF : gegevens ESF agentschap <p>Ontwerp bestellen of maken Foto's voor op folder voorzien (kopen = duur !) Drukken (ruim op voorhand bellen naar drukker, ten laatste enkele weken voor druk) Mailinglijst aanmaken (post/elektronisch) Lijst maken met personen die worden uitgenodigd</p>
	6 maand	Elektronische folder	<p>Folder in pdf elektronisch voorzien E-mail-mailingbestand aanmaken Netwerk gebruiken !! alle adressen in BCC zetten zodat ze niet zichtbaar zijn</p>

	6 maand	Advertenties	<p>Ruilafspraken met kranten, tijdschriften In andere nieuwsbrieven plaatsen (gebeurt lang voor het persbericht) (Vacature, Jobat, HRUpdate of -Magazine, Trends, Draad van Ariadne, Amazone, RoSa, Femistyle, Divazine, Unizo, Cezov, Markant, 6-minutes..., VDAB) Zie perslijst VROMA (database SEIN/relaties VROMA/query pers)</p>
	3 maand	Nieuwsbrief	<p>Aankondiging studiedag vermelden in de nieuwsbrief-agenda</p>
	3 maand	Website	<p>Vermelden studiedagen en meer informatie op websites websites van partners of sponsors website sophia.be (vrouwenstudies)</p>
	3 maand	Uitnodiging	<p>Uitnodiging met folder persoonlijk naar relaties / contactpersonen SEIN-LUC-medewerkers</p>
	1 maand Versturen 1 week 1 dag	Persbericht	<p>Versturen voor start en net na de start (herinnering), vermelden van sprekers, deelnemers, onderwerpen, contactpersoon</p>

WERVING	12 maand	Algemeen	Aanvragen erkenning voor educatief verlof Aanvragen erkenning voor opleidingscheques
	12-6 maand	Sprekers	Sprekers contacteren Informatiemapje opstellen om te versturen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Locatie ▪ Programma ▪ Uren ▪ Lijst deelnemers/doelgroep ▪ Partners, Sponsors ▪ Hoeveel tijd uiteenzetting ▪ Andere sprekers ▪ Betalen of niet ▪ Formaat presentatie
	6 maand	Partners	Partners zoeken en informeren – afspraken maken Samenwerkingsmogelijkheden uitzoeken
	6 maand	Deelnemers	Inschrijven mogelijk via telefoon, fax, e-mail en website Website voor meer informatie en evt. inschrijving Bevestiging sturen na inschrijving (op voorhand bepalen of dit zal gebeuren) Contacteren adresbestanden Sofia (mailing) Contacteren databanken LUC, andere... Trends Top... cd rom ?

VOORBEREIDING			
	6 maand 1 maand	Zaal	Vastleggen zaal (afh. Van aantal deelnemers) Technische faciliteiten aanvragen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Micro ▪ Powerpoint presentatie mogelijk ▪ Pointer ? ▪ Video ? ▪ Ander geluidsmateriaal ? Broodjes en drank bestellen (koffie in zaal, broodjes liefst ook) – niet te vet en verscheidenheid zoals zonder vlees Folders om op tafel te leggen (ook van de studiedag zelf) Badges (plastic of klever) bestellen via LUC of aankopen
	3 maand 1 maand 14 dag. 1 week	Deelnemers	Bevestigen van betaling (factuur of overschrijving) Lijst aanleggen met deelnemers (naam, voornaam, organisatie of bedrijf of school, activiteiten of opleiding, functie of jaar, adres en telefoon, fax, e-mail) Maand op voorhand, 14 dagen, week op voorhand nog eens e-mail of via post herinnering en laatste wijzigingen doorgeven en het programma. Maand op voorhand document opstellen dat partners door kunnen sturen naar andere geïnteresseerden (email) Checken of er nog materiaal besteld moet worden zoals badges, vlaggen, mapje voor informatie, stylo's... drukwerk...

	14 dag.	Sprekers	<p>Deadline ong 20 dagen leggen voor presentaties en handouts (powerpoint)</p> <p>CV vragen – ook met deadline</p> <p>Focus van elke presentatie controleren : geen overlappingsen</p> <p>Naambordjes maken voor op tafel met logo</p> <p>Presentaties laten opsturen of op diskette vragen</p> <p>Presentaties op diskette zetten + veiligheid</p> <p>Boekenbonnen afhalen</p> <p>boekhandel en op budget laten zetten</p>
	1 maand 14 dag. 1 week	Informatiemap	<p>+ 20% om na te sturen en archief</p> <p><u>Inhoud :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentaties (handouts) 3 • CV sprekers achter de presentaties • Lijst deelnemers met functie en activiteiten organisatie • Programma van studiedag met uren • Lege bladen • Stylo • Evaluatieformulier • Evt. folders (ofwel op tafel leggen) • Evt. interessante informatie (artikel) • Voorblad • Recto verso laten kopiëren • Ingebonden ? • Voorstelling organisatie en partners <p>Mooie layout en duidelijke volgorde (ten laatste 1 week op voorhand doorsturen naar derden die layout verzorgen +/- 1 week rekenen (bij Fontana voor voorblad, programma en deelnemerslijst)</p> <p>Indien ingebonden in drukkerij dan toch aantal dagen tellen</p> <p>Bij verschillende modules de extra informatie een beetje afwisselen zodat het elke keer interessant blijft voor zij die alle modules volgen</p>

	1 maand 14 dag. 1 week	Partners Sponsors	<p>Bestellen publicitair materiaal (ESF) 1 maand op voorhand</p> <p>Publicitair materiaal afspreken en afhalen (folders, stylo's)</p> <p>Evt. uitnodigingen versturen aan partners of aan organisaties die zij willen uitnodigen</p> <p>Checken of aan alle voorwaarden van partners is voldaan en of alle contactpersonen op de lijst staan</p> <p>Logo's allemaal gebruikt (checken documenten)</p> <p>Checken voldaan aan alle verplichtingen sponsors ?</p>
	1 week 1 dag	Zaal	<p>Algemene slide in pp voor tussen de presentaties</p> <p>lijst maken voor inschrijven (inkom zaal + aan balie)</p> <p>Badges maken</p> <p>Plan voor aan de balie met weg in gebouw en zaal</p> <p>Vlaggetjes voorzien voor ESF - via Fidra, Vlaamse Gemeenschap, LUC</p> <p>Genoeg stoelen voorzien</p> <p>Tafel vooraan voor sprekers</p> <p>Ontvangsttafel aan zaal of in gang</p> <p>Plaats voor brochures voorzien in zaal of gang</p> <p>Checken zaal, koffie</p> <p>Checken technische faciliteiten</p> <p>Materiaal evt. laten leveren aan onthaal van het gebouw</p>
	1 week 1 dag	Sprekers	<p>Afspreken met Mieke (voorzitter) voor inleiding en dagprogramma</p> <p>Sprekers alle info sturen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmaschema met uren • Locatie (kaartje) • Parking • Openbaar vervoer • Wanneer aanwezig • Lunch • Deelnemerslijst • Evt. nieuwe details andere sprekers

TIJDENS DE STUDIEDAG	Zaal	Presentaties klaar zetten Tafel aan inkom klaar zetten Koffie klaar zetten Tafels en stoelen klaarzetten Micro's testen en klaarzetten Algemene slide klaarzetten Plaats voor jassen voorzien Naambordjes sprekers klaarzetten Vuilemmer Rommel opruimen Vlaggetjes plaatsen (en evt. affiches) Water klaarzetten voor sprekers
Studiedag	Balie	Balie informeren Lijst leggen met deelnemers Evt weg laten uitleggen of plannetje leggen Wegwijzers in gebouw zetten Affiches ophangen, folder ophangen voor duidelijkheid
Studiedag	Ontvangst	Koffie klaar Tafel aan inkom <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lijst om te tekenen (of 2 lijsten) ▪ Badges alfabetisch ▪ Stylo's ▪ Infomappen om mee te geven ▪ Folders op tafel ▪ Verwijzen naar toilet en vestiaire ▪ Sprekers boekenbon geven <p>Op tijd beginnen Mensen aan elkaar introduceren ?</p>
	Inleidende presentaties	Introductie door voorzitter <ul style="list-style-type: none"> ▪ Onderwerp van studiedag + evt. kaderen in geheel ▪ Waarom en hoe ▪ Organisator, partners, steunende instantie ▪ Programma overlopen ▪ Sprekers introduceren ▪ Praktische mededelingen ▪ Evaluatieformulier invullen en afgeven aub ▪ Badges teruggeven <p>Juiste bordjes bij juiste sprekers (handig voor foto's)</p>
	Pauze	Algemene slide bv van sponsor voor tijdens de pauze Koffiekopjes opruimen na pauze Afval wegdoen Checken of koffie en drank klaarstaat
	Cases – volgende presentaties	Naambordjes wisselen indien ze gebruikt worden aan spreekgestoelte Foto's maken ?

	Afronding	Evaluatieformulier nog eens vermelden Algemene slide plaatsen Badges verzamelen
	Broodjeslunch	Checken iets voor het uur of het in orde is !
	Afsluiten	Materiaal opruimen Zaal proper achterlaten Technische faciliteiten opruimen of laten ophalen Folders verzamelen voor hergebruik Affiches afhalen, pijlen afhalen

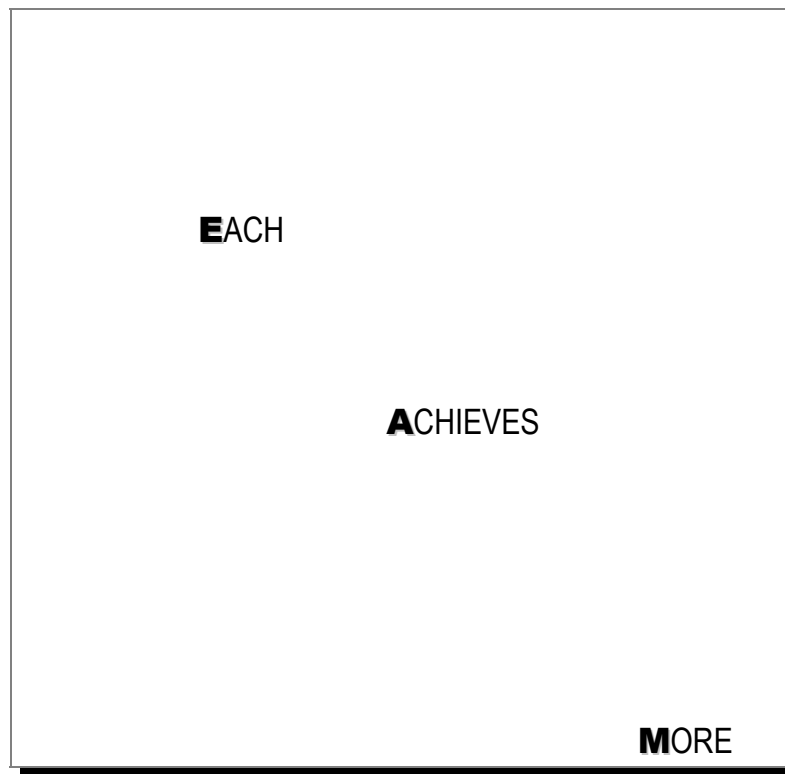
NA STUDIEDAG	Evalueren van studiedag	Formulieren verwerken Eigen indrukken noteren Noteren waar op te letten de volgende keer
1 week	Deelnemers	Evt. documenten nasturen Lijst bekijken en wijzigingen noteren in bestand Opmerkingen noteren en gebruiken Evt. informatie volgende modules opsturen Versturen informatiemappen geïnteresseerden en afwezigen Nieuwe deelnemers toevoegen aan de nieuwsbrieflijst ? Opvolgen betalingen en facturen
1 week	Sprekers	Bedankbrief sprekers Betalen sprekers
1 week	Partners	Evaluatie Bezorgen overschot folders Evt. terugsturen vlagjes Vlaamse Gemeenschap
1 week	Administratie	Studiedag verslag op seinmap zetten Evt. proces aanpassen Archief aanmaken (folder, ander materiaal, map, artikels..) Publicitair materiaal aanvullen in bestand Contactpersonen toevoegen aan relatielijst Pers en sprekers toevoegen aan lijsten
1 dag	Pers	Persbericht Studiedag verslag op website zetten Stukje voor nieuwsbrief of website
	Staf	Mededeling staf resultaten en evaluatie

STANDAARD INSCHRIJVINGSKAART : GEGEVENS

- Naam
- Voornaam
- Organisatie/bedrijf/school
- Activiteiten/ Opleiding
- Functie/Jaar van opleiding
- Straat en nr
- Postcode
- Plaats
- Telefoon
- (Fax)
- E-mail

CURSUSMODULE TEAMWERK

TOGETHER



Wanneer spreken we van een team?

OBJECTIEVE RANDVOORWAARDEN

- ✓ gezamenlijke output-doelstellingen
- ✓ beperkte omvang
- ✓ frequent contact
- ✓ verschillende werkzaamheden
- ✓ mekaar kunnen vervangen
- ✓ onderlinge taakafhankelijkheid
- ✓ werken met beschikbare middelen
- ✓ werken volgens overeengekomen regels

SUBJECTIEVE RANDVOORWAARDEN

- ✓ willen
- ✓ kunnen

Waarom werken in teamverband?

- ✓ omgaan met toenemende complexiteit
- ✓ bundelen van vaardigheden, kennis en motivatie
- ✓ sociale contacten
- ✓ wederzijdse steun
- ✓ kostenbesparend
- ✓ om te kunnen innoveren
- ✓ verhogen productiviteit
- ✓ verhogen flexibiliteit
- ✓ service
- ✓ motivatie

Voordelen van teamwerk

- ✓ betere productbeheersing
- ✓ het geheel is meer dan de som der delen
- ✓ persoonlijke omgang
- ✓ goede opvang

Nadelen van teamwerk

- ✓ nood aan hoog opgeleid personeel
- ✓ weerstanden
- ✓ groep waant zich onkwetsbaar
- ✓ polarisatie van besluitvorming
- ✓ gezamenlijk verantwoordelijk is niet verantwoordelijk
- ✓ niemand zegt nee
- ✓ erbij willen horen
- ✓ de boze buitenwereld

Komen tot een overlegstructuur - cultuur

- ✓ taakgerichtheid en groepsgerichtheid
- ✓ spreken en luisteren
- ✓ ingaan op mekaars inbreng en van mening verschillen
- ✓ wederzijdse afhankelijkheid en eigenbelang
- ✓ soepelheid en systematiek
- ✓ een doorzichtige overlegmethode
- ✓ een goede voorbereiding is het halve werk
- ✓ de gesprekstof afbakenen
- ✓ uitnodigen tot overleg
- ✓ *overleggen met stijl*

Teamwerk veronderstelt leiderschap

- ✓ leiderschap is het doelbewust beïnvloeden i.f.v. de situatie waarin men zich bevindt
- ✓ leiderschap staat onder invloed van steeds veranderende factoren dat het niet mogelijk is om te spreken van een ideale leiderschapsstijl

Basisvoorwaarden voor een optimaal resultaat

- ⊙ WEDERZIJD RESPECT
- ⊙ VERTROUWEN
- ⊙ OPENHEID
- ⊙ EERLIJKHEID
- ⊙ DUIDELIJKHEID
- ⊙ ECHTHEID

De taken van een teamleider

Taken op gebied van doelrealisatie

- ✓ het team richten op outputdoelen
- ✓ stelt prioriteiten in werkzaamheden en beslissingen
- ✓ waarborgt kennisontwikkeling
- ✓ maakt afspraken voor taken, taakverdeling en taakafstemming
- ✓ meewerken als het kan

Taken op het gebied van communicatie

- ✓ faciliteert besluitvorming in het team
- ✓ bereidt vergaderingen voor en zit deze meestal voor

Taken op het gebied van teamontwikkeling

- ✓ maakt de onderlinge samenwerking bespreekbaar
- ✓ treedt als bemiddelaar op tijdens conflicten
- ✓ motiveert teamleden en stimuleert tot prestaties
- ✓ bewaakt samenwerkingsnormen en sanctioneert ongepast gedrag
- ✓ beoordeelt het functioneren van de teamleden

Taken m.b.t. de relatie met het hoger management

- ✓ rapporteert
- ✓ aanspreekpunt
- ✓ advies

Relatie met andere collega's op hetzelfde niveau

- ✓ bespreekt de aansluiting van de teams op mekaar
- ✓ overleg over teamoverstijgende problemen

Dilemma's van de teamleider

Eerste onder gelijken

- ✓ hij staat niet boven maar naast het team
- ✓ evenwicht vinden tussen "baas" en "collega"
- ✓ acceptatie van de positie
- ✓ hij kan vallen in extremen; autoritair of te joviaal

Vrijheid en gebondenheid

- ✓ er kan zich het probleem voordoen van onder- en bovengedrag
- ✓ evenwicht tussen geven van vrijheden en aanreiken van gestructureerde kaders

Individu versus groep

- ✓ *hoe zit het met de verhouding tussen de belangen van het individu en de belangen van het team*
- ✓ *hoe omgaan met een latente bron van conflictsituaties*

- ⊗ DE KNOPEN ZELF DOORHAKKEN EN DAARDOOR DE KASTANJES VOOR ANDEREN UIT HET VUUR HALEN
- ⊗ PARTIJ GAAN KIEZEN WAARDOOR HET VERTROUWEN DAT IN HEM/HAAR GESTELD WORDT KAN WEGVALLEN
- ⊗ TEAMLEDEN TEGEN MEKAAR GAAN UITSPELEN OM ZO NIET ZELF BESLISSINGEN TE MOETEN NEMEN

CURSUSMODULE MOTIVEREN

MOTIVATIE:



Hoe kunnen we het motivatieproces beïnvloeden?

Door een menselijk democratisch beleid

- ✓ zorg voor een optimale werksfeer
- ✓ zorg voor een psychologische veiligheid
- ✓ zorg voor een open klimaat
- ✓ zorg voor een open communicatie

Hoe?

- ✓ erkenning
- ✓ sociale integratie
- ✓ zelfactualisatie
- ✓ erbij horen
- ✓ belangrijk zijn
- ✓ inspraak

Doel

- ✓ streven naar een hoger maturiteitsniveau om te komen tot een maximale benutting van de eigen capaciteiten waardoor er een grotere behoefte ontstaat van zelfactualisatie

Gevolg

- ✓ toename van het zelfwaarde-gevoel
- ✓ eisen die men aan zichzelf stelt stijgen
- ✓ innerlijke impuls die een positieve uitwerking kan hebben op het resultaat

Waarom medewerkers motiveren?

Voor de organisatie

- ✓ duidelijk de doelen van de organisatie weergeven
- ✓ duidelijk de geldende waarden en normen van de organisatie toelichten
- ✓ duidelijk de missie van de organisatie toelichten

Voor de sfeer

- ✓ een goede sfeer heeft een zeer grote draagkracht

Voor de anderen

- ✓ om de behoeften van de medewerkers te kunnen bevredigen

Voor jezelf

- ✓ wat levert het mij op
- ✓ word ik er beter van
- ✓ wat vind ik belangrijk
- ✓ waar hecht ik veel belang aan

Voor de toekomst

- ✓ een positief toekomstperspectief

OM INNERLIJK ONTSLAG TE VERMIJDEN

Voorwaarden tot motivatie

- ✓ iedereen moet er aan willen werken
- ✓ zorg voor een progressief, dynamisch en menselijk imago
- ✓ zonder doelstelling is er geen motivatie
- ✓ wederzijdse verwachtingen mogen en kunnen bekend gemaakt worden

Hoe gaan we motiveren?

- ✓ **alles begint bij zelfrespect**
- ✓ **basishouding dient van binnenuit te komen**
- ✓ **geven van strokes**

- LAAT BLIJKEN DAT JE DE ANDER GEZIEN HEBT
- TOON DAT JE IETS VAN DE ANDER GELEERD HEBT
- ERKEN PRESTATIES
- WIE GEEN STROKES KRIJGT, GAAT ZE ZELF ZOEKEN

- ✓ **groepsmotivatie**
- ✓ **individuele motivatie**

- GEEF JE MENSEN EEN GEVOEL VAN SUCCES
- GEEF JE MENSEN ERKENNING
- COMPLIMENTEER
- WEES SPECIFIEK EN BEKLEMTOON GEDRAG
- GEBRUIK VERSTERKERS BIJ ERKENNING
- AANVAARD FOUTEN WANT HET ZIJN GEEN UITVLUCHTEN
- VRAAG NIET NAAR HET WAAROM MAAR NAAR HET HOE
- EVALUATIEGESPREKKEN
- INFORMEER JE MENSEN OVER HUN RESULTATEN
- GEEF JE MENSEN REALISTISCHE DOELEN
- BETREK JE MENSEN BIJ DE PLANNING
- TOON GEMEENDE INTERESSE
- LAAT JE MENSEN DE NODIGE OPLEIDINGEN VOLGEN
- ZORG VOOR VOLDOENDE WERKMIDDELEN

MODULE Tips voor betere communicatie

De hoofdzaken:

- ✓ structureer je boodschap
- ✓ houd rekening met de omgeving, met de context
- ✓ zorg ervoor dat je informatie zo volledig mogelijk is en let daarbij op signalen van je gesprekspartner
- ✓ zorg ervoor dat je verbale en niet-verbale communicatie met elkaar in overeenstemming zijn
- ✓ vraag zondig feedback aan je partner
- ✓ zorg ervoor dat je informatie aansluit bij de gedachtenwereld van de ander
- ✓ wanneer in je communicatie gevoelens aan bod komen, benoem die dan

Het belang van lichaamstaal

Wanneer wij iets willen meedelen, doen wij dat niet alleen met woorden. Onze intonatie en onze lichaamstaal spelen ook een rol in het overbrengen van een boodschap.

Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken hoeveel impact die drie onderdelen procentueel op de toehoorder hebben.

Wat heeft de grootste impact?

Woorden: 7%

Intonatie: 38%

Lichaamstaal: 55%

Lichaamstaal moet

- ✓ duidelijk zijn

- ✓ hetgeen je zegt ondersteunen

- ✓ niet overheersen

- ✓ hetgeen je zegt niet tegenspreken

Luisteren

Actief luisteren is één van de belangrijkste vaardigheden die je moet beheersen binnen conflictantering. Wanneer je nogal geneigd bent om te concurreren dan zal deze eigenschap beslist een moeilijkheid voor je vormen.

Actief luisteren is iets anders dan passief opnemen en geduldig afwachten totdat de ander klaar is met praten, terwijl we ondertussen ons antwoord al aan het voorbereiden zijn. Het houdt in de eerste plaats in dat je je persoonlijk verantwoordelijk voelt om uit te zoeken dat:

- ✓ de boodschap (gedachten én gevoelens) van de ander ook echt bij jou is overgekomen
- ✓ dat hetgeen je ontvangen hebt ook was wat de ander je wilde overbrengen
- ✓ dat mogelijke verminkingen eerst worden gecorrigeerd alvorens je met het gesprek doorgaat

Actief luisteren houdt op de tweede plaats in dat je aan de ander duidelijk tracht te maken dat hij is gehoord en begrepen, dat de bedoeling (en gevoelens) achter zijn woorden werden verstaan en dat wat iemand ook zegt denkt of voelt hij als persoon wordt geaccepteerd. De luisteraar aanvaardt de persoon voor wat hij is zonder oordelen uit te spreken over goed en slecht, logisch en onlogisch, juist en onjuist enz.

Goed luisteren wil nog niet zeggen dat je ook akkoord gaat met de ander!

Hoe actief luisteren?

- ✓ herhaal in eigen woorden wat de ander gezegd heeft (zo kan je nagaan of je de ander goed begrepen hebt):
 - "als ik je goed begrijp, zeg je..."
 - "wat ik je hoor zeggen, is..."
 - "bedoel je dat..."
 - ✓ verwoorden van de onderliggende gevoelens van de ander (houding, overtuiging, instelling, waarden) die meespelen bij wat hij zegt. Je moet proberen je in te leven in de positie van de spreker; je moet proberen te ervaren hoe het moet voelen om in zo'n situatie te verkeren:
 - "dat zal wel hard zijn aangekomen"
 - "als dat mij was overkomen, was ik behoorlijk in de war geweest"
 - "ik kan me voorstellen dat je toen trots op je was"

Opletten het gesprek niet over te nemen!
Ga niet peuteren in de gevoelens van de ander!
 - ✓ uitnodigen om nog meer te vertellen. Wanneer je niet voldoende hebt begrepen, vraag dan expliciet om nog meer te vertellen:
 - "vertel me nog wat meer over..."
 - "wat gebeurde er toen?"
 - ✓ non-verbaal luistergedrag: toon met je lichaamstaal belangstelling en begrip. Leun met je lichaam voorover in de richting van de spreker, zoek oogcontact, knik en "hum".
- ✓ wees gemotiveerd: de eerste stap om goed te leren luisteren is de bereidheid je daarvoor in te spannen.
 - ✓ maak oogcontact: oogcontact met de spreker bevordert je concentratie, zorgt dat je minder snel afgeleid wordt en is een stimulans voor de spreker.
 - ✓ vermijd gedrag dat de aandacht afleidt: zit niet op je horloge te kijken, ga niet met je paperassen rommelen, speel niet met je pen. De spreker krijgt de indruk dat je niet geïnteresseerd bent of je verveelt. Je bent dan ook duidelijk niet met volle aandacht bij het gesprek en zal misschien zo een deel van de boodschap missen.
 - ✓ onderbreek de spreker niet: laat de ander zijn gedachten volledig onder woorden brengen vooraleer je reageert.
 - ✓ integreer wat er gezegd wordt: voeg alle stukjes nieuwe informatie samen tot een geïntegreerd geheel.
 - ✓ praat niet te veel: het is onmogelijk tegelijkertijd te praten en te luisteren. De goede luisteraar onderkent dit en praat niet teveel.
 - ✓ wees je bewust van je vooroordelen: gebruik informatie over de spreker om zijn of haar woorden beter te begrijpen, maar laat de boodschap niet vertekenen door vooringenomenheid en vooroordelen.

Assertieve communicatie

- ✓ spreek zoveel mogelijk vanuit eigen ideeën en beweringen
- ✓
- ✓
- ✓ spreek niet in vage termen als "de meeste mensen vinden", maar spreek vanuit jezelf "ik vind"
- ✓
- ✓
- ✓ bepaal voor jezelf duidelijk WAT je wilt zeggen
- ✓
- ✓
- ✓ benoem je gevoel
- ✓
- ✓
- ✓ blijf bij de feiten
- ✓
- ✓
- ✓ laat ruimte voor een tegenvoorstel
- ✓
- ✓
- ✓ wees duidelijk en direct
- ✓
- ✓
- ✓

CURSUSMODULE

Situationeel leidinggeven

Deze module bevat:

- Omschrijving van leidinggeven
- De essentie van coachen
- Leren delegeren
- Analyse van je leiderschapsstijl

CURSUSMODULE

Situationeel leidinggeven

Leiding geven is een combinatie van sturend en ondersteunend gedrag:

- ✓ Sturend: richting geven aan het proces: wie doet wat, hoe, waar, toezicht
- ✓ Ondersteunend: luisteren, aanmoedigen, ondersteunen, gemakkelijker maken, hulp bieden...

Naargelang de hoeveelheid taakgericht en relatiegericht gedrag dat de leider vertoont, onderscheiden we 4 kwadranten:

o	3: laag taakgericht	2: hoog taakgericht
n	hoog relatiegericht	hoog relatiegericht
d		
e	STEUNEN	COACHEN
r	OVERLEGGEN	OVERTUIGEN
s		
t	4: laag taakgericht	1: hoog taakgericht
e	laag relatiegericht	laag relatiegericht
u		
n	DELEGEREN	STUREN
e		INSTRUEREN
n		
		sturen

Goed leiding geven betekent dat je je stijl aanpast aan het type medewerker. Hiervoor hou je rekening met twee criteria:

- ✓ de competentie
- ✓ de betrokkenheid van je medewerker

Competentie is het product van kennis en vaardigheden en wordt verkregen door opvoeding, training en/of ervaring.

Betrokkenheid is een combinatie van zelfvertrouwen en motivatie en die motivatie uit zich in interesse en enthousiasme.

Als we naar het ontwikkelingsniveau van onze medewerkers kijken, onderscheiden we 4 groepen:

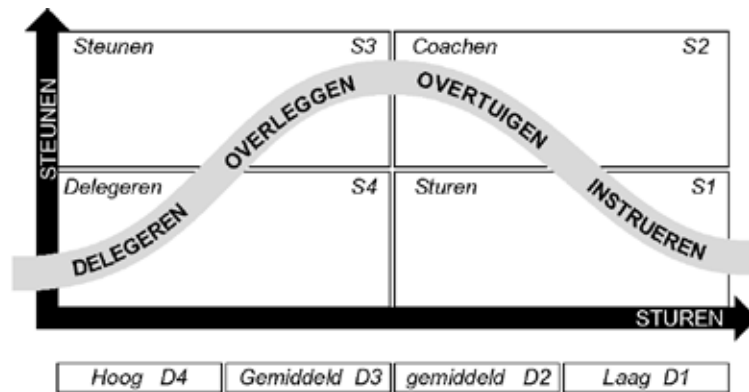
- D1 c- → *geen ervaring*
- b+ → *wel enthousiast en betrokken*
- D2 c± → *enige competentie*
- b- → *gebrek aan betrokkenheid*
- D3 c+ → *competent*
- b± → *gebrek aan zelfvertrouwen en/of motivatie*
- D4 c+ → *competent*
- b+ → *hoge betrokkenheid*

D4	D3	D2	D1
----	----	----	----

- ✓ Een **enthousiaste beginneling** heeft veel sturing nodig: hij loopt over van goede wil maar heeft weinig competentie.
- ✓ Na enkele tijd heeft hij reeds wat ervaring opgebouwd maar raakt ontgoocheld omdat de dingen niet altijd gaan zoals hij wenst. Die **ontgoochelde leerling** heeft coaching nodig.
- ✓ Waarom verliezen mensen hun motivatie? De opdracht, het werk is moeilijker dan gedacht of zij vervelen zich.
- ✓ Mensen die veel ervaring hebben opgedaan, houden niet van coaching of sturing. Zij stellen het op prijs als er naar hen geluisterd wordt en als zij ondersteund worden.
- ✓ Medewerkers die ervaren en competent zijn maar toch aan zichzelf of aan hun kwaliteiten **twifelen**, moet je ondersteunen.
- ✓ **Vaklui**, dat zijn medewerkers die competent en betrokken zijn, hebben niet veel sturing nodig en zijn ook in staat voor hun eigen ondersteuning te zorgen. Bij deze medewerkers past delegeren.

Situationeel leiderschap:

Kies je stijl in functie van de competentie en de betrokkenheid van je medewerker.



Een goede leider beperkt zich niet tot één bepaalde stijl van leiding geven maar is flexibel in het aanpassen van zijn stijl aan de competentie en de inzet van zijn medewerker en veranderingen in de omgeving.

Hoe vergroot je de betrokkenheid van je medewerkers?

1. Vertel je medewerkers wat ze moeten doen
2. Toon hen hoe ze het moeten doen
3. Laat het hen proberen
4. Zeg hoe ze het gedaan hebben
5. Prijs vooruitgang

Coachen en ondersteunen

De coach geeft → instructies
→ richtlijnen
→ advies
→ aanmoediging.

Wat moet een goede coach kunnen?

1. methodes analyseren: hoe kan mijn medewerker zijn prestaties en capaciteiten verbeteren?
 - ✓ observatie
 - ✓ vragen stellen
 - ✓ luisteren
 - ✓ oprechte belangstelling tonen
2. sfeer van ondersteuning kunnen scheppen:
 - ✓ actief luisteren
 - ✓ hulp bieden
 - ✓ positieve en opbeurende houding
 - ✓ fouten maken mag
 - ✓ wat leren wij uit die fouten
 - ✓ ruim obstakels op
 - ✓ bevestig en bekrachtig inspanningen
 - ✓ laat je waardering blijken
3. medewerker overtuigen, bezielen om gedrag te wijzigen:
 - ✓ stappenplan opzetten
 - ✓ kleine stappen belonen
 - ✓ rolmodel, voorbeeld zijn

Coachen: enkele vuistregels

✓ FOUTEN ZIJN LEERMOMENTEN

✓ ER IS GEEN PLAFOND

✓ BEVRAAG, HELP JE MEDEWERKER OPLOSSINGEN VINDEN

✓ LAAT MEDEWERKER ZELF DOEN

✓ WEES EEN VOORBEELD!

Checklist Coachen

- ✓ ik stel vragen die mijn medewerker helpen ontdekken hoe hij zijn prestaties kan verbeteren
- ✓ ik luister actief naar mijn medewerkers en toon oprechte belangstelling
- ✓ ik bied hulp en assistentie
- ✓ ik neem een positieve en opbeurende houding aan in plaats van een dreigende houding
- ✓ ik accepteer fouten en gebruik ze als leermomenten
- ✓ ik moedig continue verbetering aan
- ✓ ik waardeer en beloon ook kleine stapjes in de goede richting
- ✓ ik streef ernaar een voorbeeld te zijn voor mijn medewerkers

Delegeren: meer dan taken doorschuiven

- ✓ Delegeren is het overdragen van taken én bevoegdheden aan medewerkers
- ✓ Bevoegdheid is het recht om binnen het kader van de opgedragen taak en bepaalde afspraken, zelfstandig beslissingen te kunnen nemen
- ✓ De eindverantwoordelijkheid blijft bij de chef
- ✓ Dat betekent niet dat de medewerkers geen verantwoordelijkheid hebben, integendeel, zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering

Wanneer delegeren?

- ✓ *Je medewerker moet de taak daadwerkelijk aankunnen:* hij moet er de tijd en de capaciteiten voor hebben

- ✓ *Degene die de taken overdraagt moet ook daadwerkelijk bereid zijn om zijn medewerkers de ruimte te geven om het werk zelfstandig en op zijn manier uit te voeren. Dat blijkt vaak moeilijker dan men denkt omdat de leidinggevende verwacht dat zijn medewerker de taken op dezelfde wijze uitvoert als hijzelf het zou gedaan hebben.*

Waarom delegeren?

1. *De medewerker is opgeleid voor die taak:* een gedeelte van de taken die moeten uitgevoerd worden, ligt onder of boven het opleidingsniveau van de chef. Als hij het zelf moet uitvoeren, verliest hij teveel tijd en de medewerker kan het beter, sneller en goedkoper....

2. *Verlichting van de taak van de chef*

3. *Opleiding van de medewerker:* door taken te delegeren en de medewerkers goed te begeleiden, kan hun niveau verhoogd worden. Ook voor medewerkers die hun capaciteiten willen ontplooiën.

4. *Tijd besparen:* door bepaalde taken te delegeren, wint de chef tijd om andere werkzaamheden goed uit te voeren

5. *Betrokkenheid vergroten:* door taken aan medewerkers te delegeren, worden zij sterker betrokken bij het afdelingsgebeuren

Wat houdt ons tegen om taken te delegeren?

Delegeren is niet zo eenvoudig als het lijkt. Vaak hebben we allerlei redenen om taken toch zelf uit te voeren, die echter drogredenen blijken te zijn.

*De belangrijkste reden om niet te delegeren is **ANGST**:*

- angst dat het werk niet goed gedaan wordt
- angst dat mijn medewerker het beter doet dan ik
- angst dat het anders zou gaan dan ik wil
- angst dat ik de greep op het geheel verlies
- angst dat ik voorbijgestreefd word
- angst dat zal blijken dat ik niet onmisbaar ben
- ik doe het interessante werk liever zelf
- als ik het doe, is het vlugger gebeurd
- op de tijd dat ik uitleg, heb ik het al gedaan...

Belemmeringen bij medewerkers:

- gebrek aan ervaring
- te weinig bevoegdheden
- geen verantwoordelijkheid willen dragen
- te weinig tijd
- gebrek aan organisatie...

En de controle

- ✓ De chef geeft een taak en de bevoegdheid om haar uit te voeren, door aan een medewerker
- ✓ De chef blijft eindverantwoordelijke
- ✓ Vandaar dat controle een wezenlijk onderdeel blijft van delegeren
- ✓ Controle mag echter niet zijn dat je je medewerker voortdurend op de vingers zit te kijken. Denk eerder aan het beeld van een ervaren ruiter die zijn paard onder controle heeft, maar de teugels niet te strak houdt.
- ✓ Goede medewerkers vragen om gecontroleerd worden

8 stappen om effectief te delegeren

1. **WAT:** maak voor jezelf duidelijk wat je wilt delegeren. Schrijf het eventueel op
2. **AAN WIE:** zoek bij de gewenste taak de meest geschikte medewerker
3. **HOE:** leg alles goed uit, stel vragen om te checken of de opdracht goed begrepen is, ga na of de beschikbare tijd duidelijk is
4. **IK BEN ER:** hou de communicatiekanalen open: wees beschikbaar voor advies en overleg
5. **LAAT LOS:** laat uw medewerker op zijn eigen manier werken, toon je vertrouwen
6. **VOLG OP AFSTAND:** hou vorderingen in de gaten, snel niet meteen te hulp
7. **LERAAR, GEEN POLITIE:** niet terechtwijzen, wel onderzoeken en helpen
8. **STROKES:** uit je waardering, geef strokes

Checklist Delegeren

- ✓ Ik maak duidelijk wat de opdracht is
- ✓ Ik geef precies aan hoever de bevoegdheid van de ondergeschikte reikt
- ✓ Ik betrek de ondergeschikte bij het delegeren
- ✓ Ik breng anderen die ermee te maken krijgen, op de hoogte dat er gedelegeerd is = legitimeren, verkondigen dat iemand bepaalde bevoegdheden gekregen heeft
- ✓ Ik zorg voor feedback- en controlemechanismen

Leiding krijgen is ook een kunst

1. Wees loyaal ten opzichte van je baas of manager
 - ✓ geef vlug toe in kleine aangelegenheden
 - ✓ wees assertief in belangrijke zaken

2. plaats je baas niet voor verrassingen, zet hem niet voor schut

3. hou je baas op de hoogte van resultaten, niet van inspanningen

4. ook je baas heeft behoefte aan erkenning en strokes
 - ✓ niet vleien maar WEL:
 - tijdig en welgemeend advies vragen
 - duidelijk maken wat je van hem/haar geleerd hebt
 - tevredenheid uitdrukken

Analyse van je leiderschapsstijl

Het doel van deze vragenlijst is je inzicht te geven in je eigen leiderschapsstijl.

In de vragenlijst worden 20 werksituaties beschreven waarbij je leiding moet geven aan één of meer medewerkers. Bij elke situatie zijn 4 mogelijke oplossingen gegeven. Je moet je in de positie van de leidinggevende verplaatsen en aankruisen hoe je in elke van deze situaties zou handelen.

Lees aandachtig elke situatie door en kies dan het antwoord dat het beste bij je past.

Neem je tijd. Alle vragen moeten beantwoord worden. Er is maar één oplossing per situatie mogelijk.

1. Je hebt één van je medewerkers gevraagd een rapport te maken over de aankoop van nieuwe apparatuur voor je afdeling. Gewoonlijk kan deze medewerker zo'n opdracht wel aan en brengt hij die, met enige ondersteuning, tot een goed einde. Je hebt het rapport niet op het afgesproken tijdstip ontvangen. Wat doe je?

A. Je gaat naar je medewerker toe en zegt dat je op het rapport wacht. Je vertelt hem nadrukkelijk wat er in het rapport moet staan en daarna controleer je regelmatig het werk.

B. Je geeft je medewerker wat meer tijd omdat je ervan uit gaat dat er wel een goede reden zal zijn voor deze vertraging.

C. Je gaat naar hem toe en vertelt hem wanneer het rapport klaar moet zijn, en vraagt hem tevens waarom hij zich niet aan de afspraak heeft kunnen houden.

D. Je gaat naar hem toe om uit te vinden wat er aan de hand is, je moedigt hem aan en vraagt hem of je hem kan helpen.

2. De groep waarover jij de leiding hebt, heeft hard gewerkt aan het opstellen van een sterke/zwakte analyse van de afdeling. Je hebt een nieuw lid aan de groep toegevoegd. Deze moet voor het eind van volgende week een rapport opstellen over de algemene kosten van de afdeling. De medewerker weet niet precies wat de eisen van de werkgroep zijn en hoe het rapport moet worden opgesteld. Hij is echter leergierig en enthousiast om deel uit te maken van deze projectgroep. Wat doe je in zo'n geval?

- A. Je zegt hem precies wat er in het rapport moet staan en hoe het moet worden opgesteld. Tevens hou je regelmatig een oogje in het zeil.
 - B. Je vraagt hem wat jij voor hem kunt doen om hem op weg te helpen en steunt zijn enthousiasme om deel uit te maken van deze projectgroep.
 - C. Je legt de medewerker uit wat er in het rapport moet staan en hoe het moet worden opgesteld, en luistert tevens aandachtig naar de ideeën en suggesties van je medewerker.
 - D. Je verwelkomt de medewerker en stelt hem aan de leden van de projectgroep voor. Je gaat ervan uit dat zij hem zullen helpen bij het maken van de kostenanalyse en het opstellen van het rapport.
-

3. Sinds enige tijd heb je problemen met één van je mensen. Deze medewerker is nogal nonchalant geworden en enkel met veel toezicht en controle maakt hij zijn werk af. Je moet hem een heel belangrijke taak toevertrouwen. Op basis van vroegere ervaringen ben je er niet helemaal zeker van of deze persoon genoeg kennis en ervaring heeft om deze belangrijke taak te vervullen. Wat doe je in dit geval?

- A. Je houdt veel toezicht en volgt hem op de voet bij het uitvoeren van de taak.
- B. Je blijft toezicht houden op het uitvoeren van de taak en probeert uit te vinden wat de medewerker over deze taak denkt en voelt.
- C. Je betreft de medewerker bij het oplossen van de problemen rond taakuitvoering, je moedigt hem aan en luistert naar zijn ideeën en suggesties.
- D. Je vertelt je medewerker dat het hier om een belangrijke taak gaat en stelt hem voor om bij je langs te komen als hij vragen of problemen heeft.

4. Je medewerkers hebben steeds goed gewerkt onder je toezicht en aanmoediging. Ondanks je betrokkenheid bij de groep zijn de prestaties de laatste tijd sterk achteruit gegaan. De groep voelt dat zij meer kennis en ervaring nodig heeft om haar prestaties te verbeteren. Je directeur maakt zich zorgen en jij moet maatregelen nemen. Wat doe je?

A. Je vertelt de groep dat het nodig is om de prestaties weer op een goed peil te brengen en stelt de groep voor om zelf een oplossing voor dit probleem te vinden.

B. Je verzekert je ervan dat de termijnen gerespecteerd worden en dat de kwaliteit van het werk goed is. Ook vraag je je mensen om ideeën.

C. Je informeert de groep over wat er van hen verwacht wordt en legt hen uit wat de consequenties van slechte prestaties kunnen zijn.

D. Je helpt de groep bij het bepalen van wat er gedaan moet worden en ondersteunt hen bij het nemen van de nodige maatregelen.

5. Door budgetbeperking moet er op je afdeling een besparingsplan gemaakt worden. Je hebt een ervaren medewerkster, die altijd toegewijd is, gevraagd om een eerste voorstel te maken. Zij heeft met alle aspecten van de afdeling gewerkt en je weet dat zij deze taak best aankan. Toch voel je dat zij onverschillig staat ten opzichte van het belang van de opdracht. Hoe reageer je in zo'n geval?

A. Je laat haar onder je leiding dit voorstel maken, en luistert naar haar eventuele suggesties en ideeën.

B. Je geeft haar de opdracht om de taak uit te voeren en je laat haar zelf beslissen hoe ze deze klus moet klaren.

C. Je bespreekt de situatie met haar en moedigt haar aan om de taak op zich te nemen vanwege haar ervaring en kennis op dit gebied.

D. Je geeft je medewerkster de opdracht om deze opdracht te doen. Je vertelt haar precies wat er gedaan moet worden en houdt nauw toezicht op de uitvoering.

6. Binnen de groep waaraan jij leiding geeft, heeft een uiterst productieve en efficiënte medewerkster je gevraagd om haar te helpen bij een bepaalde opdracht. Zij werkt gewoonlijk zelfstandig en doelgericht maar kortgeleden is ze op problemen gestuit die zij kennelijk niet alleen kan oplossen.

Wat doe je in zo'n geval?

- A. Vanwege je ervaring en kennis op dit gebied, analyseer je het probleem grondig en geef je haar de best mogelijke methode aan om de zaak op te lossen.
 - B. Je geeft haar de gelegenheid om geheel zelfstandig een passende oplossing te vinden.
 - C. Samen met haar werk je een oplossing uit. Vervolgens weeg je de alternatieven af, kiest de beste oplossing en laat deze door haar uitwerken.
 - D. Je bespreekt met haar het probleem en ondersteunt haar inspanningen om de juiste oplossing te vinden.
-

7. Je hebt één van je ervaren medewerkers gevraagd een nieuwe taak te aanvaarden. Tot nu toe heeft deze medewerker, met je ondersteuning, zijn werk altijd naar behoren gedaan. De nieuwe taak is belangrijk voor de toekomst van de werkgroep. Je medewerker is enthousiast om te beginnen maar door gebrek aan ervaring, weet hij niet precies hoe hij het moet aanpakken.

Wat doe je in dit geval?

- A. Je neemt de nieuwe taak met hem door en spreekt hem moed in door zijn uitstekende resultaten in het verleden te benadrukken.
 - B. Je bepaalt zelf hoe hij deze taak moet uitvoeren en vertelt hem wat hij moet doen. Daarna controleer je regelmatig zijn werk om te zien of alles goed gaat.
 - C. Je geeft je medewerker opdracht om de taak uit te voeren en laat hem vrij om zelf te bepalen hoe hij zijn werk gaat aanpakken.
 - D. Je bepaalt wat de medewerker moet doen, maar luistert naar zijn ideeën en suggesties.
-

8. Je hebt één van je medewerkers gevraagd een bepaalde taak uit te voeren maar je merkt dat deze medewerker twijfelt of hij de taak wel aankan. Die medewerker is echter zeer competent en je bent ervan overtuigd dat hij de capaciteiten heeft om deze opdracht efficiënt en met succes uit te voeren.

Wat doe je?

- A. Je luistert naar de bezorgdheid van je medewerker en zegt hem erg veel vertrouwen in hem te hebben bij het tot een goed einde brengen van de taak.
 - B. Je maakt een nauwkeurige indeling van het werk van de medewerker zodat alles duidelijk voor hem is. Tevens hou je rekening met eventuele suggesties van de medewerker.
 - C. Je vertelt hem precies wat hij moet doen om de taak met succes uit te voeren en controleert regelmatig zijn werk.
 - D. Je geeft hem de vrijheid om zelf te bepalen hoe hij deze opdracht gaat uitvoeren.
-

9. *Je medewerkers hebben je gevraagd om een ander werkrooster in te voeren. In het verleden heb je hen altijd aangemoedigd om met suggesties en nieuwe ideeën op de proppen te komen. De medewerkers zijn ervan overtuigd dat er iets moet gebeuren aan het werkrooster en zijn bereid om hun suggesties in de praktijk uit te proberen. Ze zijn allen heel bekwaam en werken goed samen.*

Wat doe je in zo'n geval?

- A. Je gaat samen met hen rond de tafel zitten en bespreekt hoe het nieuwe werkrooster eruit moet zien.
 - B. Je ontwikkelt zelf een nieuw werkrooster en zorgt voor de uitvoering, maar houdt rekening met eventuele suggesties van de groep.
 - C. Je geeft je medewerkers de opdracht om zelf het nieuwe werkrooster uit te werken en voor invoering ervan zorg te dragen.
 - D. Je ontwikkelt zelf een nieuw werkrooster en neemt de leiding bij de invoering ervan.
-

10. Je bent 30 minuten te laat gekomen op een werkoverleg met je medewerkers. Bij aankomst merk je dat de vergadering nog steeds niet begonnen is. Enkelen van de groep hebben geprobeerd de vergadering op gang te brengen maar zijn op gebrek aan samenwerkingsbereidheid gestuit. Je bent een beetje verrast door deze houding want voordien hebben ze altijd goed samengewerkt.

Wat doe je in zo'n geval?

- A. Je vertelt je medewerkers opnieuw wat het doel van het overleg is en laat hen verder werken zonder tussenbeide te komen. Indien nodig, ben je bereid hen te helpen.
- B. Je neemt de leiding over de groep onmiddellijk op u en blijft sturing en ondersteuning geven totdat het doel bereikt is.
- C. Je neemt de leiding over de groep en moedigt hen aan om samen de problemen en hun gevoelens te bespreken.
- D. Je vraagt de groep met het werkoverleg door te gaan en je geeft hen zoveel mogelijk aanmoediging en ondersteuning.

11. Een medewerker van je afdeling heeft tot nu toe, met weinig toezicht, zijn taken altijd met succes voltooid. Je hebt hem regelmatig aangemoedigd en ondersteund in zijn aanpak. Voor het komende jaar wil je deze medewerker gelijkwaardige taken laten uitvoeren en je moet nu beslissen over de manier waarop je zal leiding geven aan hem.
Wat doe je?

- A. Je laat je medewerker zijn eigen gang gaan en gaat ervan uit dat hij zichzelf wel zal steunen en aanmoedigen.
- B. Je legt de nadruk op het belang van de taken en houdt nauw toezicht op de inspanningen van de medewerker om deze taken succesvol te voltooien.
- C. Je bepaalt voor je medewerker de doelen en doelstellingen en houdt daarbij rekening met zijn eventuele suggesties.
- D. Je moedigt de medewerker aan om zelf doelstellingen te maken en ondersteunt zijn inspanningen bij het uitvoeren van het werk.

12. In het verleden heb je door je manier van sturing geven en ondersteunen, goed met je medewerkers samengewerkt. De productiviteit is hoog en de mensen kunnen goed met elkaar opschieten. Jij kent de mogelijkheden van je medewerkers en je weet dat zij zelfstandig kunnen opereren. Zelf heb je veel tijd en energie in nieuwe taken gestoken. Desondanks zijn je medewerkers doorgeslagen met het leveren van goede prestaties. Je moet hen nu vragen om aanvullend werk te doen. Hoe ga je dit aanpakken?

- A. Je draagt je medewerkers het werk op, zorgt ervoor dat ze precies weten wat het nieuwe werk inhoudt en houdt voorlopig de leiding strak in handen.
- B. Je vertelt hen hoe tevreden je over hun prestaties bent en dat zij best in staat zijn dit karwei zelf te klaren en draagt vervolgens het werk aan hen over.
- C. Je vertelt je medewerkers precies wat je van hen verwacht en luistert naar eventuele suggesties die zij je kunnen geven.
- D. Je geeft je medewerkers de vrijheid om zelf te bepalen hoe zij deze karwei gaan klaren.

13. Je hebt een nieuwe medewerker op de afdeling aangenomen om een belangrijke taak uit te voeren. Hoewel deze medewerker nog niet veel ervaring heeft, is hij erg enthousiast over zijn nieuwe werk en heeft hij er veel vertrouwen in om deze taak aan te kunnen. Hoe ga je met deze nieuwe medewerker om?

- A. Je laat hem zelf maar uitvinden hoe hij zijn nieuwe werk gaat indelen en uitvoeren.
- B. Je vertelt de medewerker precies wat het werk inhoudt en wat je van hem verwacht. Tevens hou je regelmatig een oogje in het zeil.
- C. Je geeft hem nauwkeurig instructies over het uit te voeren werk en gaat in op eventuele ideeën en suggesties van de medewerker.
- D. Je moedigt hem aan en toont waardering voor zijn enthousiasme. Ook vraag je hem dan hoe hij zijn nieuwe werk gaat aanpakken.

14. Je directeur heeft je gevraagd om de productiviteit van je afdeling met 10 % te verhogen. Je weet dat dit alleen mogelijk is als jij je hier persoonlijk mee bezighoudt. Om hiervoor tijd vrij te maken, beslis je om de verantwoordelijkheid voor het opzetten van een nieuw planningsstelsel aan één van je medewerkers uit te besteden. Zij heeft bijzonder veel ervaring op dit gebied. Toch merk je dat zij zich een beetje onzeker voelt om deze taak alleen uit te voeren. Wat doe je in zo'n geval?

- A. Je vraagt haar om de taak op zich te nemen. Daarna ondersteun je haar in het werk en moedig je haar regelmatig aan bij haar inspanningen.
- B. Je bespreekt het planningsstelsel met haar. Je vertelt haar wat je van haar verwacht en houdt rekening met haar eventuele suggesties.
- C. Je vertrouwt haar het werk toe en je laat haar zelf bepalen hoe ze dit karwei gaat aanpakken.
- D. Je geeft haar opdracht om de taak uit te voeren en vertelt haar precies hoe ze dat moet aanpakken.

15. Een van je medewerkers heeft je een interessant voorstel gedaan om een bepaalde administratieve procedure binnen de afdeling te veranderen. Ze heeft in het verleden reeds verschillende malen suggesties gedaan en heeft deze, onder je leiding en met je ondersteuning, met succes in de praktijk kunnen toepassen. Wat doe je in zo'n geval?

- A. Je neemt zelf de verantwoordelijkheid om het voorstel in de praktijk om te zetten en houdt de leiding bij de invoering ervan.
- B. Je bespreekt het voorstel met haar en ondersteunt haar inspanningen bij het invoeren van de nieuwe procedure.
- C. Je organiseert zelf de manier waarop de nieuwe procedure wordt ingevoerd, maar houdt rekening met haar ideeën.
- D. Je geeft haar ruimte en verantwoordelijkheid om zelf de nieuwe procedure in te voeren.

16. Je hebt de leiding over een projectteam. Door allerlei omstandigheden heb je de twee eerste werkvergaderingen moeten missen. Op de derde vergadering constateer je dat de groep bijzonder goed gewerkt heeft en dat het project grote vooruitgang boekt. Eigenlijk weet je niet meer precies hoe je bij de groep moet aansluiten. Wat doe je?

- A. Je woont de vergadering bij maar laat de groep zijn gang gaan.
- B. Je neemt de leiding op je en leidt de activiteiten van de werkgroep.
- C. Je maakt de groep complimenten over hun werk en je moedigt de mensen aan om zo verder te gaan.
- D. Je neemt de leiding van de werkgroep maar je luistert naar suggesties en ideeën van je mensen.

17. Je medewerkers zijn bijzonder bekwaam en kunnen best op eigen houtje de taken uitvoeren. Je hebt hen dan ook meestal zelfstandig laten opereren en slechts enkele belangrijke taken aan meer competent personeel toevertrouwd. Over het algemeen zijn de prestaties van je medewerkers uitstekend. Je moet nu beslissen hoe je je mensen in de toekomst gaat leiden.

Wat doe je?

- A. Je moedigt hen aan door regelmatig bij iedereen langs te gaan en hen hulp te bieden wanneer zij problemen hebben.
- B. Je geeft hen duidelijk instructies en houdt de leiding over hun activiteiten.
- C. Je laat de groep zoals gewoonlijk zelfstandig opereren.
- D. Je houdt de leiding over de groep maar werkt met hen samen en houdt rekening met hun suggesties en ideeën.

18. Om de prestaties van je afdeling op lange termijn te verbeteren, heb je in samenspraak met je directie beslist om een nieuwe procedure in te voeren. Je medewerkers hebben in het verleden altijd met enthousiasme nieuwe procedures geaccepteerd, zelfs al hadden zij in het begin wat moeite met de invoering ervan.

Wat doe je?

- A. Je neemt de leiding van de groep op je om de nieuwe procedure in te voeren maar je houdt rekening met eventuele suggesties van je medewerkers.
- B. Je houdt zelf de touwtjes in handen en houdt de leiding totdat de nieuwe procedure ingevoerd is.
- C. Je nodigt je medewerkers uit om samen de invoering van de nieuwe procedure te bespreken en betreft hen bij de invoering ervan.
- D. Je laat je medewerkers de vrijheid om zelf uit te maken hoe zij deze procedure gaan invoeren en in praktijk toepassen.

19. Je bent onlangs benoemd tot hoofd van de afdeling. Je nieuwe medewerkers hebben altijd goed gewerkt onder de leiding en aanmoediging van hun vroegere chef. Sinds jij deze taak hebt overgenomen, merk je dat de medewerkers zich meer bezighouden met bepaalde sociale activiteiten dan met hun taken. De prestaties van de groep zijn sterk achteruit gegaan.

Hoe pak je hen aan?

- A. Je roept je medewerkers bijeen om de situatie te bespreken en moedigt hen aan om oplossingen te vinden die de prestaties kunnen verbeteren.
- B. Je neemt de leiding van de groep op je zodat je de nodige maatregelen kunt treffen maar je houdt rekening met eventuele suggesties van de medewerkers.
- C. Je legt de situatie aan je medewerkers uit en je vraagt hen om zelf de oplossing voor het gebrek aan prestaties te vinden.
- D. Je stelt een duidelijk plan op waarin de rollen en verantwoordelijkheden precies staan beschreven en controleert nauwgezet of alles wordt opgevolgd.

20. Een van je medewerkers is een beetje terughoudend om een nieuwe taak te accepteren. Zij voelt dat zij te weinig ervaring op dit gebied heeft. Toch heeft ze in het verleden alle taken altijd met succes uitgevoerd.

Wat doe je in dit geval?

- A. Je legt haar precies uit wat de taak inhoudt en hoe deze uitgevoerd moet worden, en luistert naar de redenen van haar tegenzin.
- B. Je geeft haar de nieuwe taak en laat haar zelf uitmaken hoe ze dit gaat klaren.
- C. Je moedigt haar aan om de taak te aanvaarden en bespreekt met haar de problemen die zij eventueel kan tegenkomen.
- D. Je vertelt haar precies wat zij moet doen om de taak met succes uit te voeren en controleert regelmatig haar prestaties.

Hoe flexibel ben jij?

	S1	S2	S3	S4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
TOTAAL				

S1	S2	S3	S4	
Verschil met				
5	5	5	5	
				TOTAAL

Score flexibiliteit: 30 - =

Hoe efficiënt is jouw stijl?

	S	R	G	U
1	B	D	A	C
2	D	B	C	A
3	D	C	A	B
4	A	D	B	C
5	D	B	A	C
6	A	C	B	D
7	C	A	D	B
8	C	B	D	A
9	D	B	A	C
10	A	B	D	C
11	B	C	D	A
12	A	C	D	B
13	A	D	C	B
14	D	B	C	A
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	D	C	A	B
19	C	A	D	B
20	B	C	D	A
Totalen				

S	R	G	U	
Vermenigvuldig met				
1	2	3	4	
				Totaal

Score: /80

Interpretatie van je flexibiliteit

- ✓ Omcirkel op het scoreformulier het door u gekozen antwoord **(a, b, c of d)**
- ✓ Onderaan maakt u een optelsom van het totaal aantal omcirkelde antwoorden per kolom
- ✓ Vervolgens maakt u het verschil van deze kolomscores met 5
- ✓ Deze waarden telt u op en dit totaal trekt u af van 30
- ✓ Dit is uw eindscore die varieert tussen 0 en 30
- ✓ Hoe hoger deze score, hoe flexibeler uw leiderschapsstijl is. U krijgt een hogere score wanneer u regelmatig een andere stijl hanteert. U krijgt een lagere score als u steeds dezelfde stijl hanteert.
 - Uw primaire stijl: is de stijl met de hoogste score (u kan ook twee gelijke hoge scores halen)
 - Uw secundaire stijl: **iedere stijl die een score krijgt van 4 of meer, moet als secundaire stijl beschouwd worden**
- ✓ Iedere stijl die minder dan 4 keer omcirkeld werd, moet u beschouwen als een stijl die u nog onvoldoende ontwikkeld hebt en dus ook nog onvoldoende gebruikt.

Berekening: Hoe effectief is je stijl van leidinggeven?

- ✓ Om een hoge score te bekomen moet er niet alleen voldoende stijflexibiliteit aanwezig zijn. U moet de verschillende stijlen ook op het juiste moment gebruiken, uw aanpak moet aangepast zijn aan het niveau van uw medewerker.
- ✓ Omcirkel op het efficiëntieformulier de letter die overeenkomt met uw antwoorden, maak het totaal van elke kolom. In dit schema ziet u of het door u gekozen antwoord effectief was.
- ✓ Wij onderscheiden 4 niveaus:
 - S → ← slecht**
 - R → ← redelijk**
 - G → ← goed**
 - U → ← uitstekend**
- ✓ De score per kolom vermenigvuldigt u met respectievelijk 1, 2, 3 of 4.
- ✓ Deze herwerkte scores telt u op en u krijgt een getal tussen 20 en 80.
- ✓ Hoe dichterbij 80, hoe efficiënter uw stijl van leidinggeven is.

Evaluatieformulier

Training:

Datum:

Naam cursist:

	1 ☹️	2	3 😊	4	5 😄
	onvoldoende	matig	goed	zeer goed	uitstekend
1) Beantwoordt de inhoud van deze training aan uw verwachtingen?					

Motiveer uw keuze:

2) Wat heeft u geleerd tijdens deze training?

	1 ☹️	2	3 😊	4	5 😄
	onvoldoende	matig	goed	zeer goed	uitstekend
3) In welke mate is deze training bruikbaar voor u?					

Motiveer uw keuze:

	1 ☹️	2	3 😊	4	5 😄
	onvoldoende	matig	goed	zeer goed	uitstekend
4) Hoe evalueert u de volgende punten:					
- evenwicht theorie/praktijk					
- interactie deelnemers/trainer					
- ervaringsuitwisseling					

Motiveer uw keuze:

	1 ☹️	2	3 😊	4	5 😄
	zwak	matig	goed	sterk	zeer sterk
5) Wat vond u van de trainer? (algemene score)					

Motiveer uw keuze:

	1 ☹️	2	3 😊	4	5 😄
	slecht	minder goed	goed	zeer goed	perfect
6) Wat vond u van:					
- de groepsgrootte					
- de groepssamenstelling					
- duur van de training					
- frequentie van de training					

Opmerkingen, suggesties:

	1 ☹️	2	3 😊	4	5 😄
	onvoldoende	matig	goed	zeer goed	uitstekend
7) Hoe beoordeelt u het cursusmateriaal?					

Opmerkingen, suggesties:

8) Waarom zou je deze training aanbevelen aan anderen?
Algemene verbeterpunten, suggesties?

Mag dit antwoord gebruikt worden in onze infobrochure/website? Ja Neen

--

Algemene beoordeling van de training:				
zwak	matig	goed	sterk	zeer sterk

Vragen en informatie

De projectleiding van Vrouw & Management staat tot uw beschikking. Wanneer u vragen of suggesties hebt, of in geval er problemen zouden optreden, kunt u bij ons terecht:

SEIN/Universiteit Hasselt

Universitaire Campus, gebouw D

B-3590 Diepenbeek

Telefoon: 00 32 11 26 86 74

E-mail: sein@uhasselt.be

Fax: 00 32 11 26 87 31