

## Opleidingen van de toekomst ESF 566 Soft Skills

Dit draaiboek heeft betrekking op volgend leertraject:

Subthema: **coachend leiderschap**

Titel van het leertraject:

**Leidinggeven met impact:  
ontwikkel leiderschapsvaardigheden  
voor de toekomst**

Titel van de opleiding:

**wendbare teams  
door het delen van leiderschap**



## Inhoudstafel

<b>1. Situering</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<b>2. Doel &amp; doelgroep</b> .....	<b>4</b>
2.1. Algemeen doel .....	4
2.2. Beschrijving van de doelgroep en nodige voorkennis.....	5
2.3. Concrete leerdoelen .....	5
<b>3. Pedagogische visie en principes</b> .....	<b>7</b>
3.1. HILL- model .....	7
3.2. Business Impact-model.....	9
3.3. Neurowetenschappelijke inzichten .....	9
<b>4. Voorwaarden trainer</b> .....	<b>11</b>
4.1. Algemene voorwaarden .....	11
4.2. Opleidingsspecifieke voorwaarden.....	11
<b>5. Het leertraject in een notendop</b> .....	<b>12</b>
5.1. Opbouw van het traject .....	12
5.2. Duur van het traject .....	13
5.3. Groepsgrootte .....	13
<b>6. Het leertraject in detail: een handleiding</b> .....	<b>14</b>
6.1. Een overzicht.....	14
6.2. Gedetailleerde fiches .....	18
6.2.1. Fiche leeractiviteit 1 .....	19
6.2.2. Fiche leeractiviteit 2 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
6.2.3. Fiche leeractiviteit 3 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
6.2.4. Fiche leeractiviteit .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>7. Kwaliteitsopvolging &amp; -borging</b> .....	<b>37</b>
7.1. Effectmeting voor lerenden .....	38
7.2. Effectmeting voor de trainer.....	39
<b>8. Bijlages</b> .....	<b>40</b>
8.1. Effectmeting .....	40
8.1.1. Effectmeting in te vullen door de lerenden (full) .....	40
8.1.2. Effectmeting in te vullen door de lerenden (light).....	44
8.1.3. Effectmeting in te vullen door de trainer .....	47
8.2. Lexicon.....	51
8.3. Bronnenlijst .....	52
8.4. Inspiratiebronnen en andere nuttige informatie .....	52

## 1. Situering

Onze wereld verandert razendsnel. Digitalisering, nieuwe technologieën en innovaties, circulaire economie, enz. hebben een enorme impact op onze arbeidsmarkt. De jobs van de toekomst zullen er anders uitzien dan die van vandaag. De veranderende arbeidsmarkt vraagt onder andere om **wendbare werknemers met een sterke(re) set aan 'soft skills'**.

Om de "soft skills" van Vlaamse werknemers te versterken zodat ze zich vlot(ter) kunnen bewegen in onze huidige en toekomstige arbeidsmarkt sloegen **12 organisaties de handen in elkaar**. Met steun van [Europa WSE](#) co-creëerde en ontwikkelde dit partnerschap **11 opleidingen van de toekomst**.

De focus van de opleidingen werd bepaald op basis van een scan van de arbeidsmarkt en de resultaten uit de SCOPE [competentieprognoses](#). Concreet legde het partnerschap zich toe op de ontwikkeling van 11 opleidingen binnen 4 subthema's van "soft skills". De arbeidsmarkt van de toekomst vraagt om **intensievere interdisciplinaire samenwerkingen (1)**, een andere stijl van **leidinggeven (2)**, een constructieve omgang met de groeiende **diversiteit op de werkvloer (3)** en een grotere wendbaarheid en **adaptief vermogen** van werknemers **(4)**:

- **Interdisciplinair samenwerken** (1 opleiding);
- **Coachend leidinggeven** (4 opleidingen);
- **Omgaan met diversiteit** (5 opleidingen);
- **Adaptief vermogen** (1 opleiding).

Om de impact en het vernieuwend karakter van deze 11 opleidingen te verzekeren werden deze opleidingen ontwikkeld volgens de principes van **High Impact Learning that Lasts**<sup>1</sup>. Na ontwikkeling werden de opleidingen uitvoerig getest en geoptimaliseerd.

Dit draaiboek bundelt een beschrijving van het leertraject, de nodige materialen en documentatie van het leertraject '**Leidinggeven met impact**' onder het subthema '**Coachend leiderschap**' en staat vrij ter beschikking. Dit leertraject bestaat uit vier opleidingen:

- **Coachen en aansturen van medewerkers**  
Leiden, managen en coachen van medewerkers: de juiste balans
- **Gedeeld leiderschap**  
Maak je team wendbaar door het delen van leiderschap
- **Kennisdeling**  
Strategieën voor effectieve kennisdeling
- **Verandermanagement**  
Draagvlak als motor voor verandering

---

<sup>1</sup> Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.

Het leertraject kwam tot stand door een complementair partnerschap tussen Tabor vzw en Vlerick Business School. Het ontwikkelteam bestond uit volgende experts: Hannelore Volckaert, Tom Demeulenaere, Julia Sophie Braem en Jana Machtelinckx. Met (didactische) ondersteuning van De Opleidingscoach (Soraya Vreje) en VIVO (Luc Van Waes).

Dit draaiboek omvat een verdere verdieping van de opleiding **wendbare teams door het delen van leiderschap**.

## 2. Doel & doelgroep

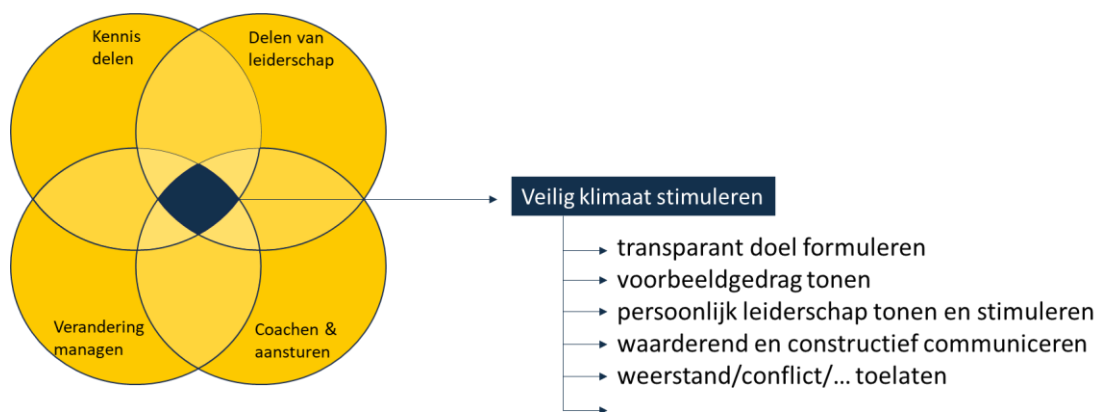
### 2.1. Algemeen doel

Met dit leertraject ambiëren we leiderschapscompetenties van de toekomst te versterken waardoor leidinggevende hun impact op de werkvloer kunnen vergroten.

De algemene doelen van ons leertraject zijn:

1. De lerende modelleert het gewenste gedrag om een positief voorbeeld te geven aan medewerkers en hen aan te moedigen dit voorbeeld te volgen (practice what you preach).
2. De lerende neemt verantwoordelijkheid op om zo ook medewerkers aan te moedigen verantwoordelijk te zijn.
3. De lerende reflecteert op zijn eigen gedrag en staat open voor feedback om professionele en persoonlijke groei te bevorderen.
4. De lerende beschikt over elementaire gespreksvaardigheden zoals reflecteren, actief luisteren, empathie tonen, enz. om effectieve communicatie en positieve relaties met anderen op te bouwen.
5. De lerende installeert een cultuur van psychologische veiligheid zodat medewerkers zich op hun gemak voelen om zich uit te drukken en fouten durven te maken.

Overkoepelend over de vier opleidingen gaan we uit van een gedeeld leer- en groeiklimaat van psychologische veiligheid. De vier opleidingen worden gezien als vier invalswegen om als leidinggevende zo'n veilig leer- en groeiklimaat te realiseren.



## 2.2 Beschrijving van de doelgroep en nodige voorkennis

De doelgroep van de opleiding omvat personen met een leidinggevende verantwoordelijkheid in de organisatie. Om leiderschap (meer) te delen zouden ook opleidingen voor (basis)medewerkers en teams kunnen georganiseerd worden, maar hier focussen we dus op de leidinggevende. Wel zorgen we ervoor dat meteen met teams aan de slag gegaan kan worden. Inzicht in teamontwikkeling is bijvoorbeeld belangrijk voor de leidinggevende, maar de inschatting van het team in de teamfases moet uiteindelijk mét het team plaatsvinden, in dialoog (zie leerdoel 1).

In élk team kan meer leiderschap opgenomen worden. Tot waar dit reikt, is afhankelijk van verschillende factoren:

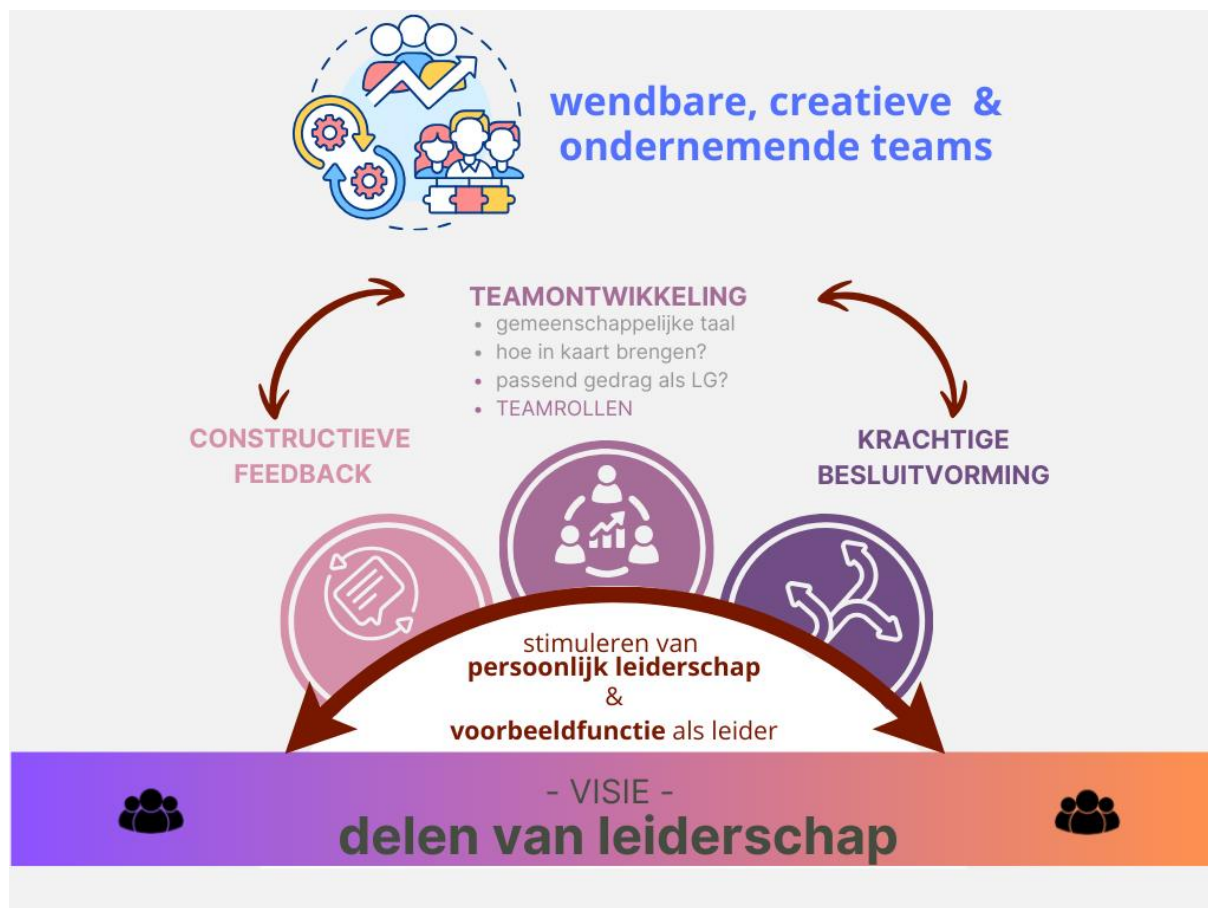
- *Inzicht* van de leidinggevende *in teamgroei* en het effectieve leidinggevende gedrag (de voornaamste focus van deze opleiding)
- *Omstandigheden binnen de organisatie of het bedrijf zelf*: structuren, systemen, cultuur die bevorderend of belemmerend werken (zie leerdoel 8). Bijvoorbeeld: hoeveel ruimte voor initiatief ervaren medewerkers in praktijk?
- *De aard van het concrete werk*. In sommige productie-omgevingen zal de autonomie een stuk beperkter zijn dan bijvoorbeeld in sectoren van dienstverlening. Het sluit de eerste omgeving niet uit van gedeeld leiderschap, maar mogelijk is het toepassingsgebied een stuk kleiner.
- *Visie en doel*. Wie delen van leiderschap gebruikt om kostenbesparend te werken (schrappen van (een deel van) het middenkader) komt meestal bedrogen uit. Ten eerste blijft ondersteuning (aansturen, coachen) van medewerkers noodzakelijk en heb je daar dus mensen voor nodig, en ten tweede krijg je mensen niet mee als visie ontbreekt of als men zich niet met het doel kan identificeren.

## 2.3 Concrete leerdoelen

- 1) De lerende faciliteert het inschatten van het eigen team in de teamfases (model van teamontwikkeling), begeleidt de dialoog hierover en laat het team tot een genuanceerd besluit komen, met zicht op de eerste stappen van teamgroei.
- 2) De lerende ontleent uit het eerste leerdoel duidelijkheid over het eigen adequate gedrag als leidinggevende: wat betekent 'begeleiden in teamgroei' voor dit team op dit moment? En toetst het eigen gedrag van leiding geven aan de fase waarin het team zich bevindt. Gaat hierover in gesprek met het team.
- 3) De lerende implementeert tools en methodieken om wederkerige feedback tussen teamleden te stimuleren.
- 4) De lerende kan meerdere strategieën toepassen om besluitvorming in teams te faciliteren.
- 5) De lerende faciliteert teamgesprekken omtrent de verdeling van rollen en hoe het team met rollen omgaat.
- 6) De lerende neemt een voorbeeldfunctie op in het kader van delen van leiderschap (bv. zelf gerichte feedback vragen aan medewerkers).
- 7) De lerende lokt reflectie uit bij team en teamleden rond hun persoonlijk leiderschap (zodat teamleden vragen beantwoorden als 'hoe draagt mijn gedrag en hoe dragen mijn activiteiten bij aan de sleutelresultaten?')

- 8) De lerende kan in de organisatie benoemen welke structuren, systemen en cultuuraspecten belemmerend werken ten opzichte van het (meer) delen van leiderschap. Hij/zij detecteert samen met het team welke elementen daarvan zich in hun zone van invloed bevinden.;

De leerdoelen brachten we schematisch onder in volgende afbeelding:



## 2.4 Omschrijving van de opleiding

Volgende omschrijving van de opleiding kan meegegeven worden aan de deelnemers.

*Naarmate meer persoonlijk leiderschap bij medewerkers aanwezig is, stijgt hun betrokkenheid, vertrouwen en jobtevredenheid. Dit persoonlijk leiderschap is tegelijk een hefboom naar (meer) gedeeld leiderschap. Onderzoek toont aan dat delen van leiderschap bovendien de effectiviteit van een team vergroot. Dit is broodnodig gezien de turbulente samenleving organisaties en bedrijven uitdaagt om zich flexibeler, creatiever en dichter bij de klant of cliënt te organiseren, met teams die over autonomie beschikken en die ook opnemen.*

*Met deze opleiding geven we de leidinggevende kennis, inzicht en tools om van de groei naar (meer) gedeeld leiderschap werk te maken, in dialoog met het team.*

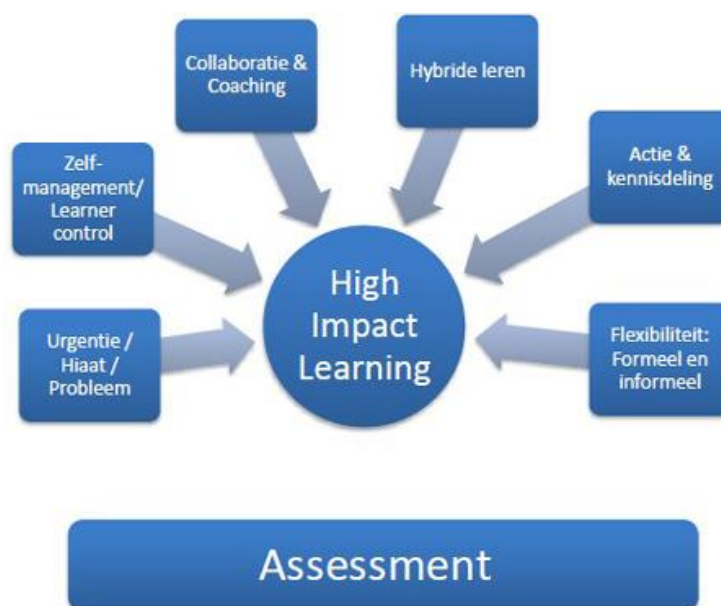
## 3. Pedagogische visie en principes

Deze opleiding werd ontwikkeld vanuit een brede visie op leren gebaseerd op wetenschappelijke inzichten uit de psychologie en pedagogie.

### 3.1. HILL-model

De opleiding werd ontworpen volgens de principes van *High Impact Learning that Lasts* (HILL). HILL, een model ontwikkeld door Dochy, Segers en Dochy (2020)<sup>2</sup>, bestaat uit zeven bouwstenen die samen zorgen voor opleidingen met meer impact. Met andere woorden: inzetten op deze bouwstenen zorgt voor leertrajecten met een hoger leerrendement en meer transfer. Er bestaat geen strikte hiërarchie tussen deze bouwstenen en het is geen alles-of-niets verhaal: zodra je inzet op één of een combinatie van deze bouwstenen creëer je een leertraject met meer impact.

De zeven bouwstenen worden samengevat in het HILL-model (zie afbeelding hieronder). Het model is het resultaat van uitgebreid onderzoek en meta-analyses over leren, opleiden en ontwikkelen.



Wat de HILL-principes betekenen en hoe ze werden toegepast tijdens de ontwikkeling van deze opleiding lees je hieronder.

<sup>2</sup> Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.

<b>Learner Agency</b>	
Omschrijving	De lerende neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen leerproces.
Toepassing	De lerende formuleert eigen leerdoelen en verwachtingen bij aanvang van de opleiding.
<b>Urgency</b>	
Omschrijving	De lerende ervaart urgentie om extra kennis en vaardigheden te ontwikkelen.
Toepassing	De lerende wordt gevraagd eigen urgenties/leerbehoeftes te benoemen. De trainer zet in op praktijkgerichte casussen die de nieuwsgierigheid van de lerende prikkelen.
<b>Collaboration &amp; Coaching</b>	
Omschrijving	Leren vindt plaats in een netwerk van sociale interacties.
Toepassing	Coaching, intervisie, samenwerking en feedbackdialogen nemen een belangrijke rol in tijdens de opleiding.
<b>Hybrid Learning</b>	
Omschrijving	Het leertraject bestaat uit een doordachte combinatie van online en offline leermomenten en leervormen. De gebruikte werk- en leervormen zijn een middel en geen doel op zich.
Toepassing	Tijdens de ontwikkeling van deze opleiding werd, aan de hand van het Business Impact-model (ontwikkeld door De Opleidingscoach <sup>3</sup> ), een doordachte keuze gemaakt voor online/offline-synchroon/asynchrone werkvormen en leeractiviteiten. Er wordt ingezet op een weloverwogen variatie.
<b>Flexibility</b>	
Omschrijving	Variatie en inspraak in de opleiding zorgt ervoor dat iedereen tot leren komt.
Toepassing	Er wordt ruimte voorzien om in te spelen op de urgenties van lerenden. De trainer is in staat in te gaan op deze urgenties en houdt niet star aan de eigen planning vast.
<b>Action &amp; Knowledge sharing</b>	
Omschrijving	Leren impliceert actieve kennisopbouw en kennisdeling.
Toepassing	De opleiding zet in op actieve werkvormen. De lerenden krijgen veelvuldig de kans om samen te werken en om van elkaars inzichten en ervaringen te leren.
<b>Assessment as learning</b>	
Omschrijving	Richt tijdens de opleiding evaluaties in als leermomenten. Test niet aan het einde van een leertraject.
Toepassing	Via directe feedback/intervisie, wordt er ingezet op assessment as learning. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden om zowel de lerenden als de trainer inzicht te geven in ieders leerproces: zelfreflectie, peerfeedback en coaching.

<sup>3</sup>Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>



## 3.2. Business Impact-model

Het HILL-model vraagt om hybride leertrajecten.

Hybride leertrajecten bestaan uit een **doordachte** mix van online/offline en synchrone/asynchrone leermomenten. Om een hybride leertraject te ontwikkelen lieten we ons inspireren door het Business Impact-model (BI-model). Het BI-model werd ontwikkeld door De Opleidingscoach<sup>4</sup> en biedt praktische richtlijnen voor de ontwikkeling van hybride leeracties in 4 stappen:

1. Omschrijf het algemeen doel  
*Wat is het doel? Waarom wordt deze opleiding ontwikkeld?*
2. Omschrijf de gewenste gedragingen  
*Wat doen lerenden wanneer dit doel bereikt is? Welk gedrag stellen lerenden?*
3. Schat de complexiteit en criticiteit van elk gedrag in  
*Hoe complex is het stellen van het beoogde gedrag? Hoe kritisch is het stellen van het beoogde gedrag?*
4. Kies voor geschikte online/offline en synchrone/asynchrone leervorm  
*Maak op basis van de complexiteit en criticiteit van de gedragingen een keuze voor een online/offline of synchrone/asynchrone leervorm.*



## 3.3. Neurowetenschappelijke inzichten

Naast het HILL- en BI-model werd het leertraject ontwikkeld rekening houdend met enkele neurowetenschappelijke inzichten<sup>5-6</sup> met betrekking tot leren.

Enkele principes aangaande breinvriendelijk leren:

<sup>4</sup>Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>

<sup>5</sup>Collins, S. (2019). *Neuroscience for learning and development: How to apply neuroscience and psychology for improved learning and training*. Kogan Page Publishers.

<sup>6</sup>Kagan, S. (2017). *Breinvriendelijk onderwijs*. Bazalt.

- **Emoties: we geven lerenden de kans hun eventuele negatieve emoties te ontladen vooraleer ze aan het leerproces starten.**

Onze emoties spelen een belangrijke rol bij het leerproces. Positieve emoties stimuleren ons om informatie op te nemen, terwijl negatieve emoties een negatief effect kunnen hebben. De amygdala, ook wel bekend als het angstcentrum, en de hippocampus, betrokken bij het geheugen, zijn sterk met elkaar verbonden. Een actief vurende amygdala kan de werking van de hippocampus belemmeren en de aandacht afleiden, waardoor het moeilijker wordt om nieuwe informatie op te slaan en te onthouden.

- **Waardering: we zetten in op veelvuldige waardering, door middel van bijvoorbeeld feedbackdialogen en coaching.**

Oprechte waardering die gericht is op inspanning heeft aanzienlijke positieve effecten op onze hersenwerking. Het activeert ons beloningssysteem, draagt bij aan emotieregulatie en versterkt ons zelfbeeld/zelfvertrouwen. Deze processen hebben een positieve invloed op motivatie en leergoesting en verhogen dus ook het leerrendement.

- **Actie: we stimuleren lerenden om te bewegen.**

Fysieke activiteit stimuleert de hersenactiviteit. Neuronen die beweging aansturen zijn actief tijdens het oplossen van cognitieve taken. Deze nauwe verbinding tussen lichaamsbeweging en cognitieve functies draagt bij aan een beter leerproces.

- **Actieve herhaling: we zetten in op actieve herhaling/toepassing van het geleerde.**

Als we leren vormen we neuronale netwerken in ons brein. Hoe meer we iets herhalen en oefenen, hoe groter, sterker en talrijker de betrokken knooppunten van die netwerken worden.

- **Variatie: we zetten in op een variatie aan leervormen.**

Bij multimodaal leren maakt de lerende gebruik van meerdere zintuigen en modaliteiten, zoals zien, horen, aanraken, doen en ervaren. Dit stimuleert een diepere verwerking van informatie, verbetert de opslag en codering, en bevordert het begrip. Door verschillende modaliteiten te combineren, wordt het leerproces verrijkt en versterkt.

- **Pauze: we lassen voldoende pauzemomenten in en geven lerenden inspraak in wanneer er gepauzeerd wordt.**

Pauzes bieden de hersenen de mogelijkheid om te rusten, te herstellen en nieuwe informatie te consolideren. Tijdens pauzes bereiden neurale netwerken die betrokken zijn bij het leren zich voor om zich te versterken. Hierdoor kan het opgeslagen materiaal beter worden geïntegreerd en opgehaald. Over het algemeen is het beter om vaak korte pauzes te houden (vb. 10 minuten) dan één langere.

**De combinatie van de inzet op het HILL-model, het BI-model en de principes van breinvriendelijk leren garandeert bewuste keuzes voor werkvormen en de ontwikkeling van leertrajecten mét impact.**

## 4. Voorwaarden trainer

Een succesvolle uitrol van deze opleiding hangt in grote mate af van de competenties en talenten van de trainer. De opleiding werd ontwikkeld vanuit een sterke visie op leren en een grote nadruk op transfer. Hoe de opleiding door de trainer in realiteit wordt gebracht heeft een groot effect op de uiteindelijke waarde ervan. Daarom formuleren we hieronder enkele algemene en opleidingsspecifieke voorwaarden tegenover de trainer van deze opleiding.

### 4.1. Algemene voorwaarden

- De trainer schaaft zich achter de pedagogische visie en principes, beschreven onder punt 3. Die kan zich vinden in de geformuleerde visie en draagt deze visie als trainer uit.
- De trainer is vertrouwd met het HILL-model. Wanneer de trainer het HILL-model niet kent raden we het boek *"Bouwstenen voor high impact learning: van model naar praktische tips en succescriteria"*<sup>7</sup> aan. Ook zijn er diverse filmpjes te vinden op het internet.
- De trainer heeft inzicht in hoe de keuze voor bepaalde leer- en werkvormen tot stand is gekomen. Achtergrondinformatie bij het BI-model: e-book van De Opleidingscoach: "In 4 stappen naar effectieve leertrajecten".
- De trainer is zich bewust van de principes van breinvriendelijk leren en houdt hiermee rekening bij de uitrol van de opleiding.

### 4.2. Opleidingsspecifieke voorwaarden

Gezien de complexiteit van het thema 'Leidinggeven met impact' stellen wij deze voorwaarden voor de trainer:

1. De trainer beschikt over de nodige expertise en achtergrond in het thema. Kennis over en ervaring met teamontwikkeling is een must. In deze opleiding bekijken we het vooral vanuit de bril van de leidinggevende, maar je kunnen verplaatsen in teams zelf en mee zoeken naar wat voor hen werkt, vormt een belangrijke troef.  
Voor de meeste leerdoelen van de opleiding 'wendbare teams door het delen van leiderschap' hebben we **FocusFiches** ontworpen. Die geven inhoudelijke info rond het leerdoel, worden gebruikt en de opleiding zelf en dienen tegelijk als naslagwerk. Er zijn telkens ook oefeningen in voorzien. Het is noodzakelijk dat de trainer deze **FocusFiches** op voorhand heel grondig doorneemt, en elk ervan weet aan te vullen met eigen (praktijk)voorbeelden.
2. De trainer heeft voldoende ervaring om de training te geven, de groepsbijeenkomsten te faciliteren en te antwoorden op vragen van de deelnemers. Elke lerende zal immers

---

<sup>7</sup> Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.

toepassingen zoeken in zijn/haar/hun specifieke context. De lerenden stimuleren tot uitwisselen van praktijken is een belangrijk element, zodat ze samen helder krijgen wat heeft gewerkt.

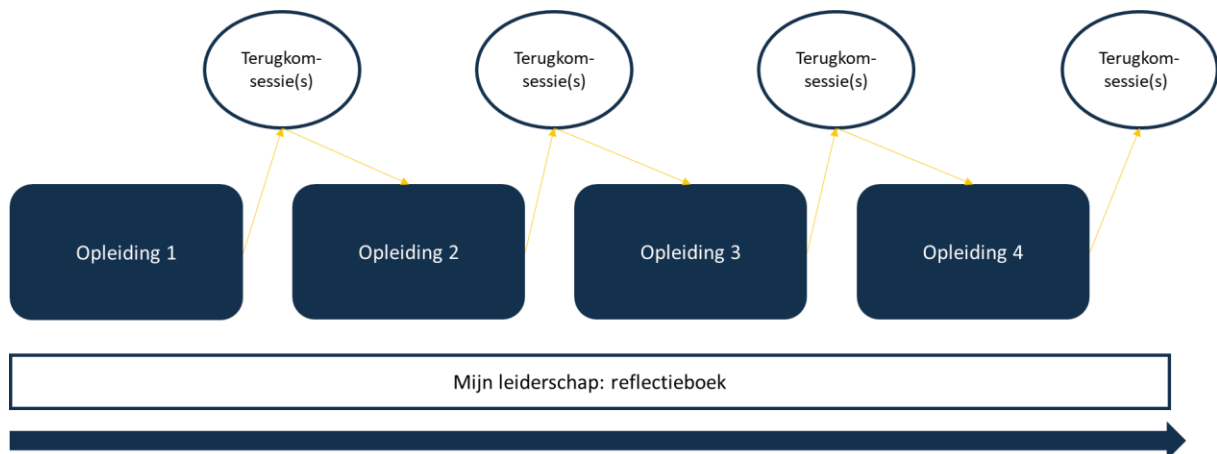
3. Je krijgt dit draaiboek ter beschikking, de presentatie en al de rest van het materiaal. Op basis van de leerverwachtingen dient de trainer in staat te zijn met deze 'bouwblokken' aan de slag te gaan.

## 5. Het leertraject in een notendop

### 5.1. Opbouw van het traject

Het delen van leiderschap vormt géén doel op zichzelf, maar stelt teams in staat op sneller, adequater, creatiever en misschien zelfs innovatiever in te spelen op vragen en verwachtingen van klanten of cliënten. Dichter bij die klant of cliënt, ook. En (meer) leiderschap opnemen is ook positief voor de medewerkers zelf: ze voelen zich meer betrokken op het werk, kunnen talenten aanspreken of competenties ontwikkelen, e.d.m. Dit doel voor ogen houden is van groot belang.

Er wordt uiteraard inhoud aangereikt, maar vooral vormt de opleiding een uitnodiging tot reflectie, tot integratie van inzichten en aanpassing aan de specifieke eigen context, tot het uitwisselen over de stappen die elkeen zet en het samen zoeken naar de lessons learned: wat heeft hier gewerkt? De lerenden worden actief aan het werk gezet, en maken doorheen de opleiding een aantal keuzes: waar wil ik (eerst) rond werken?



Het **ganse leertraject 'leiding geven met impact'** bestaat uit vier **live opleidingen**, waarvan 'wendbare teams door het delen van leiderschap' er één van is. We raden aan om 1 à 2 opleidingsdagen te voorzien voor elke opleiding (en dus 4 tot 8 opleidingsdagen voor het hele leertraject). De opleidingsaanbieder heeft de keuze om ofwel het hele traject aan te bieden, ofwel een of meerdere van de opleidingen. We raden aan om een groep deelnemers hetzelfde traject te laten volgen, of dit nu bestaat uit één of meerdere opleidingen. Op die manier gaan ze als groep door hetzelfde leerproces wat het leren van elkaar bevordert.

Wanneer het hele traject wordt gegeven, stellen we voor de opleidingen in deze **volgorde** te geven, van meer generiek naar meer verdiepend:

1. Coachen en aansturen van medewerkers: deze opleiding omvat de verschillende rollen van een leidinggevende.
2. Gedeeld leiderschap: die rollen van een leidinggevende kan je ook toepassen op teams. Naarmate een team groeit komen elk van die drie rollen meer en meer bij het team te liggen.
3. Kennisdeling: dit is een van de topics van gedeeld leiderschap.
4. Verandermanagement: in deze opleiding worden vaardigheden uit de drie andere opleidingen toegepast.

Elke opleiding wordt gevolgd door één of meerdere **terugkomsessies**, die zowel live als online kunnen doorgaan. We raden aan om terugkomsessies chronologisch te laten volgen op fysieke opleidingsdagen, dit om verwarring te voorkomen. Je rondt met andere woorden eerst een opleiding volledig af (opleidingsdagen én terugkomsessies) vooraleer je naar de volgende opleiding gaat. In de planning moet voldoende tijd voorzien worden tussen de opleiding en de terugkomsessie, om de transfer naar de praktijk te kunnen maken. Tijdens de terugkomsessie is er ruimte om ervaringen te bespreken, te leren van elkaar en eventueel in te gaan op vragen die deelnemers hebben. Tijdens de terugkomsessie kan ook tijd gemaakt worden om te reflecteren op eventuele vorige opleidingen. Naar de deelnemers toe hoeft dit niet benoemd te worden als een 'terugkomsessie', maar als deel van de opleiding.

Onderliggend aan de vier opleidingen is er een **reflectieboek** 'Mijn leiderschap: reflectieboek'. Het doel van dit reflectieboek is om deelnemers aan te zetten te reflecteren op de thema's buiten de opleidingsdagen.

## 5.2. Duur van het traject

De duurtijd van het traject is afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden door de opleidingsaanbieder.

Voor de opleiding 'wendbare teams door het delen van leiderschap' raden we 1,5 dag (= 3 dagdelen) fysieke opleiding aan, en 2 vervolgsessies van telkens 3 uur (die kunnen indien gewenst online georganiseerd worden).

## 5.3. Groepsgrootte

Gelieve bij de uitrol van deze opleiding rekening te houden met de ideale groepsgrootte.

Onderzoek toont aan dat een ideale groepsgrootte tussen de 6-12 personen ligt<sup>8</sup>. Bij het inoefenen van vaardigheden tijdens de opleiding wordt idealiter ingezet op een kleinere oefengroep van 4 tot 6 personen.

De ideale groepsgrootte voor deze opleiding bedraagt 12 omdat lerenden regelmatig in duo's of trio's aan de slag moeten, en je als trainer de voortgang in die groepjes moet kunnen monitoren.

## 6. Het leertraject in detail: een handleiding

### 6.1. Omschrijving van de opleiding

Volgende omschrijving kan meegegeven worden aan toekomstige deelnemers aan de opleiding:

*Naarmate meer persoonlijk leiderschap bij medewerkers aanwezig is, stijgt hun betrokkenheid, vertrouwen en jobtevredenheid. Dit persoonlijk leiderschap is tegelijk een hefboom naar (meer) gedeeld leiderschap. Onderzoek toont bovendien aan dat gedeeld leiderschap de effectiviteit van een team vergroot. Broodnodig gezien veranderingen in omgeving en samenleving (turbulentie, onzekerheid, onduidelijke oplossingen, ...) die organisaties uitdagen om zich flexibeler, creatiever en dichter bij de klant of cliënt te organiseren, met teams die over autonomie beschikken en die ook opnemen.*

*Met deze opleiding geven we leidinggevende (en zijn team(s)) kennis, inzicht en tools om van de groei naar (meer) gedeeld leiderschap werk te maken.*

### 6.2. Handleiding bij de slides

Bij de meeste slides van de presentatie vind je notities. In de omschrijving van de leeractiviteiten (zie verder) verwijzen we regelmatig naar specifieke slides.

### 6.3. Een overzicht

We adviseren:

- Om de fysieke opleiding te spreiden over drie dagdelen (bv. 1 x een volledige dag, en nog een halve - niet te ver uit elkaar liggend), en bijkomend twee dagdelen voor 2 vervolgmomenten: de terugkomsessies. Dit advies komt voort uit de zorg voor een goede transfer van deelnemers naar hun eigen praktijksituatie. Het stelt de lerenden bovendien in staat terug te koppelen naar de groep en te leren van elkaar.
- Om er extra verdiepende activiteiten aan toe te voegen. Bijvoorbeeld omdat je merkt dat lerenden daar sterk vragende partij voor zijn of dat extra inoefenen aangewezen is.

---

<sup>8</sup> U Antwerpen. (2018, januari). *Onderwijstips: Hoe studenten indelen bij groepswork?*. Expertisecentrum Hoger Onderwijs. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://www.uantwerpen.be/nl/centra/expertisecentrum-hoger-onderwijs/didactische-info/onderwijstips-chronologisch/archief/indelen-groepswork/>

- Om koffie- en lunchpauzes in overleg met de groep in te lassen.

De duurtijd van de leeractiviteiten vormt een indicatie, en kan altijd aangepast worden.

We nodigen je uit om met de presentatie aan de slag te gaan en met de **FocusFiches**, die je samen als *bouwblokken van de opleiding* beschouwt. De leervragen van de deelnemers zullen richting geven aan de eigenlijke opbouw van de opleiding. We raden aan om de voorafgaande oefeningen uit het persoonlijk reflectieboek (leeractiviteit 1: het huiswerk) zéker te gebruiken.

Hieronder vind je eerst een overzicht van allé leeractiviteiten waaruit de opleiding bestaat. Per leeractiviteit vind je:

- een korte omschrijving;
- het/de betrokken leerdoel(en);
- de duurtijd;
- de link naar een uitgebreidere fiche met gedetailleerde omschrijving.

<b>De leeractiviteiten</b>	
<b>Leeractiviteit 1: 'huiswerk'</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Vorbereidende oefeningen</b> De vragen in het reflectieboek stimuleren de lerende om de traditionele bril op leiderschap los te laten, en om zelf in de spiegel te kijken: <i>hoe kijk ik naar medewerkers en teams?</i> Overtuigingen vormen een hefboom om nieuw gedrag te leren.
Duurtijd	45 minuten (vóór de start van de fysieke opleiding)
Leerdoel(en)	Leerdoel 1 + extra: <i>de lerende staat stil bij zijn mensbeeld en de impact daarvan op zelf aanleren van nieuw gedrag.</i> De <b>FocusFiche</b> 'het mensbeeld van de leidinggevende' kan hierin ondersteunen.
<b>Leeractiviteit 2 introductie opleiding (1<sup>e</sup> dagdeel)</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Opstart van de fysieke opleiding</b> Schetsen van het kader van de opleiding, en de link met de andere opleidingen binnen het traject 'leidinggeven met impact'. Kort aangeven wat de opleiding zal inhouden.
Duurtijd	20 minuten (tenzij je rond veilig leer- en groeiklimaat een oefening organiseert, dan eerder 40 minuten)
Leerdoel(en)	<a href="#">Leerdoel 5</a> van de algemene doelen van het traject.
<b>Leeractiviteit 3: Speeddate</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Kennismaking en link met (filmpje over) teamontwikkeling</b> Per 2 uitwisselen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wie ben ik, waar werk ik?</li> <li>• Wat neem ik mee uit het filmpje over teamontwikkeling?</li> </ul>
Duurtijd	35 minuten
Leerdoel	Leerdoel 1
<b>Leeractiviteit 4: de leerverwachtingen</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Wat verwachten mensen van de opleiding?</b> Wat willen ze kunnen oogsten? Clusteren van de verwachtingen.
Duurtijd	10-20 minuten
Leerdoel(en)	--

<b>Leeractiviteit 5: "mijn team"</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Inschatten van het eigen team</b> Eerst omschrijven de lerenden het uiteindelijke doel: welke effecten willen ze zien wanneer leiderschap meer gedeeld wordt? Daarna schatten ze aan de hand van de <b>FocusFiche</b> en in dialoog met de anderen de fase(n) van hun eigen team(s) in.
Duurtijd	60 minuten
Leerdoel(en)	Leerdoel 1
<b>Leeractiviteit 6: mensbeeld en identiteit</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Reflectie stimuleren:</b> welke overtuigingen zijn helpend of zitten in de weg in mijn groei naar een meer 'delende identiteit'?
Duurtijd	45 minuten
Leerdoel	Leerdoel 2 en leerdoel 6
<b>Leeractiviteit 7: de teambarometer</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Korte kennismaking met de teambarometer</b> , om op een gestructureerde manier en met gemeenschappelijke woordenschat naar het team te kijken, en daar een dialoog over te voeren.
Duurtijd	15 minuten (+30' indien je <b>FocusFiche</b> laat doornemen)
Leerdoel	Leerdoel 1
<b>Leeractiviteit 8: mensbeeld en identiteit - vervolg</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	(vervolg) <b>Reflectie stimuleren:</b> welke overtuigingen zijn helpend of zitten in de weg in mijn groei naar een meer 'delende identiteit'?
Duurtijd	15 minuten
Leerdoel	Leerdoel 2 en leerdoel 6
<b>Leeractiviteit 9: het gedrag van de leidinggevende per fase</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>De rol van de leidinggevende verandert mee naarmate het team groeit:</b> inzicht, reflectie en uitwisseling, adhv onder meer de <b>FocusFiche</b> .
Duurtijd	60 minuten
Leerdoel	Leerdoel 2
<b>Leeractiviteit 10: mensbeeld en identiteit - vervolg</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	(vervolg) <b>Reflectie stimuleren:</b> welke overtuigingen zijn helpend of zitten in de weg in mijn groei naar een meer 'delende identiteit'?
Duurtijd	15 minuten
Leerdoel	Leerdoel 2 en leerdoel 6
<b>Leeractiviteit 11: zelfsturende leergroep, afl. 1</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Deelnemers kiezen een thema (FocusFiche) om in duo's of trio's mee aan de slag te gaan.</b> Ze nemen de <b>FocusFiche</b> samen door,



	maken de oefening, wisselen uit en geven in plenum aan welke concrete actie of idee ze gaan uitproberen.
Duurtijd	90 minuten
Leerdoel	Afhankelijk van de gekozen <b>FocusFiche</b> : leerdoel 3, leerdoel 4, leerdoel 5, leerdoel 7 of leerdoel 1 (teambarometer).
<b>Leeractiviteit 12: mensbeeld en identiteit - vervolg</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	(vervolg) <b>Reflectie stimuleren</b> : welke overtuigingen zijn helpend of zitten in de weg in mijn groei naar een meer 'delende identiteit'?
Duurtijd	15 minuten
Leerdoel	Leerdoel 2 en leerdoel 6
<b>Leeractiviteit 13: Check-out 2<sup>e</sup> dagdeel</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Uitchecken na de eerste twee dagdelen</b> : heb je ideeën en inspiratie om zaken uit te proberen, weet je eerder niet wat jouw volgende stap zal zijn en wat kan jou helpen, ... ? Hierbij terugblikken op de eigen <b>leerverwachtingen</b> (cfr. leeractiviteit 4)
Duurtijd	20 minuten
Leerdoel	Het gaat in eerste instantie om uitzoomen en om kijken naar het eigen leren en handelen. Cfr. leerdoel 7 maar dan op zichzelf toe te passen.
<b>Leeractiviteit 14: mensbeeld en identiteit - vervolg</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	(vervolg) <b>Reflectie stimuleren</b> : welke overtuigingen zijn helpend of zitten in de weg in mijn groei naar een meer 'delende identiteit'?
Duurtijd	20 minuten
Leerdoel	Leerdoel 2 en leerdoel 6
<b>Leeractiviteit 15: het belang van visie</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	Veel meer dan over een bepaalde stijl van leidinggeven, gaat het over een <b>gedeelde kijk op leiderschap</b> : waarom meer leiderschap delen? Hoe regelen we dat met elkaar? Hoe blijven we op koers? ...
Duurtijd	35 minuten
Leerdoel	Leerdoel 1 - eigenlijk vormt visie de basis van alle 8 leerdoelen (zie visual)
<b>Leeractiviteit 16: zelfsturende leergroep, afl. 2</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Deelnemers kiezen een tweede thema (FocusFiche) om in duo's of trio's mee aan de slag te gaan.</b> Ze nemen de <b>FocusFiche</b> samen door, maken de oefening, wisselen uit en geven in plenum aan welke concrete actie of idee ze gaan uitproberen.
Duurtijd	90 minuten
Leerdoel	Afhankelijk van de gekozen <b>FocusFiche</b> : leerdoel 3, leerdoel 4, leerdoel 5, leerdoel 7 of leerdoel 1 (teambarometer).

<b>Leeractiviteit 17: het eigen plan van aanpak</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	<b>Wat ga ik Keep doing, Increase doing, Start doing en Stop doing (KISS)?</b> Concreet waarneembaar gedag is hierbij de focus. Eerst individueel over te buigen en daarna in duo's.
Duurtijd	35 minuten
Leerdoel	Het gaat hier over een persoonlijke mix die vooral gebouwd zal zijn op leerdoel 2 tot en met 7.
<b>Leeractiviteit 18: "de vervolgessies"</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	Om de vervolgessies relevant en impactvol te maken, gaan we <b>de inhoud samen bepalen</b> . (kan evt. ook nog in aanloop naar die vervolgessie)
Duurtijd	20 minuten
Leerdoel	--
<b>Leeractiviteit 19: vervolgessie 1 (voorbeeld!)</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	De eerste vervolgessie is <b>als voorbeeld</b> uitgeschreven. Mogelijk leiden vragen en verwachtingen van de deelnemers tot een andere invulling. In dit voorbeeld kreeg leerdoel 8 een nadrukkelijke plaats, wat lerenden in staat stelt <b>integraal te werken aan delen van leiderschap</b> .
Duurtijd	3 uur
Leerdoel	Leerdoelen 1 en 8 Afhankelijk van de keuze van de deelnemers kunnen ook andere leerdoelen aan bod komen.
<b>Leeractiviteit 20: vervolgessie 2 - intervisie</b> <a href="#">link naar gedetailleerde fiche</a>	
Korte omschrijving	Korte <b>situering</b> (hoe de intervisie aanpakken) en dan op basis van <b>leervragen</b> concrete intervisie organiseren. De lerenden kiezen de methodiek. Op het eind is een kleine check-out voorzien.
Duurtijd	3 uur
Leerdoel	Mogelijk alle leerdoelen, afhankelijk van de vragen die deelnemers willen voorleggen.

#### 6.4. Gedetailleerde fiches

**[OPSTELLING]** Voor de opleiding is één grote ruimte ideaal, met stoelen en tafels in een U-vorm, én met verschillende 'eilandjes' waar men zich per (max.) 4 kan aan zetten. In de U-vorm moet elke deelnemer voldoende plaats hebben voor het eigen reflectieboek, voor de **FocusFiches**, en voor extra papier om te noteren. Tegelijk dient er ruimte te zijn om zich op een 'as' (van 1 tot 10) te kunnen positioneren. Dit laatste kan evt. ook in een gang plaats vinden, op voorwaarde dat men daar wel degelijk wat lawaai (door mekaar lopen, met elkaar praten) mag maken.

## 6.4.1. Fiche leeractiviteit 1: 'huiswerk' voorafgaand aan de eerste dag van de fysieke opleiding

Stuur de deelnemers 7 dagen op voorhand een mail met de uitnodiging voor het huiswerk. De e-mail bevat minimaal:

- een korte beschrijving
- de verwachte werktijd: 45 minuten
- een link naar het animatiefilmpje rond teamontwikkeling
- de juiste delen uit het reflectieboek (inleiding / oefeningen 1+2+3)
- de **FocusFiche** rond 'het mensbeeld van de leidinggevende'
- geef aan dat ze het huiswerk meebrengen naar de opleiding, ze hoeven niets op voorhand aan de trainer te bezorgen.
- vermeld praktische zaken (locatie, tijdstip, lunch, openbaar vervoer, parking, ...)

## 6.4.2. Fiche leeractiviteit 2: introductie opleiding (1e dagdeel)

### • Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Duurtijd	20 minuten Ga je voor optie 2 (zie hieronder), dan verleng je de duur met een 20-tal minuten tot 40 minuten in totaal.
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slides 1 tot en met 10</li> <li>• Notities bij die slides</li> <li>• Flip-over en stiften</li> </ul>
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>Je verwelkomt de deelnemers in de opleiding rond het delen van leiderschap, en geeft een kijk op het ruimere kader (slides 3 en 4 + notities).</p> <p>Je lanceert de voorstellen voor een veilige opleiding (slide 5), met het oog op méér leerimpact van deze opleiding. Pols naar evt. aanvullingen.</p> <p>Een veilig leer- en groeiklimaat creëren is een basis van de opleiding, en vormt ook de rode draad met de drie andere opleidingen uit 'leidinggeven met impact. Ontwikkel leiderschapsvaardigheden voor de toekomst'.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Optie 1</u>: gebruik slide 6 om in groep te expliciteren waar zo'n klimaat uit bestaat. De antwoorden geven aan wat deelnemers zélf belangrijk vinden. Noteer ze op een flip-over. Meestal zijn die eenvoudig te clusteren.</li> <li>• <u>Optie 2</u>: gebruik slide 7 en laat mensen eerst individueel en daarna in duo de belangrijkste kenmerken noteren (zie notities bij slide 6). Je kan evt. de figuur in slide 7 verwerken in een hand-out.</li> </ul> <p>Slide 8 maakt de overgang naar wat dat vergt van de leidinggevende. Nodig uit dit aan te vullen, te nuanceren, in voorbeelden te gieten.</p> <p>Slide 9 geeft grofweg de inhoud van de opleiding. <u>Deel alvast de verschillende focusfiches uit.</u></p> <p>Het citaat op slide 10 sluit de introductie af.</p>	

## 6.4.3. Fiche leeractiviteit 3: speeddate

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	Mensen moeten in duo's kunnen samenzitten, met elkaar praten, zonder veel hinder van de anderen te ervaren. Kan in één grote ruimte, evt. werk je met aparte, extra lokalen voor dit soort activiteiten.
Duurtijd	35 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slide 11 +12+13.</li> <li>• Zie ook de notities bij de slides</li> <li>• Flip-over</li> </ul>
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>Met deze speeddate laat je mensen met elkaar in gesprek gaan. Ze leren elkaar doorheen de opdracht een beetje kennen, en stellen straks de ander voor aan de groep.</p> <p>Eenmaal in duo's, leggen ze elkaar drie vragen voor over het animatiefilmpje rond teamontwikkeling, zie <a href="#">slide 11</a>. Duur: 15 minuten. Heeft de ander vooral wat vragen nav het filmpje: óók oké als de duo's daar bij stilstaan!</p> <p>Stel de ander kort voor op basis van jullie gesprekje. Duur: 15 minuten. <a href="#">Slide 12</a>. Men gebruikt daarbij (fragmenten uit) de antwoorden van de ander.</p> <p><u>Noteer als trainer op een flip-over een aantal kernwoorden.</u> Voorzie als 'sjabloon' twee assen (tijd horizontaal, zelfsturend vermogen verticaal), teken met horizontale lijnen de vier dimensies, noteer vier rechthoeken die de fasen voorstellen. <i>Noteer daar zelf geen woorden bij.</i></p> <p>Naarmate mensen worden voorgesteld, noteer je een aantal kernwoorden op de tekening van de flip-over. De namen van de teamfasen bv als die worden vermeld, of die van de dimensies als die benoemd worden. Maak, grofweg, duidelijk welke elementen gekend waren en welke nieuw waren voor de lerenden, door een ander kleur te gebruiken, woorden te omlijnen, of ....</p> <p>In een ideaal scenario heb je op het eind de tekening met de juiste termen bij de fasen en bij de dimensies. Misschien worden zelfs hier en daar componenten binnen zo'n fase benoemd, maar dat is niet noodzakelijk. De finale tekening, die je als trainer mogelijk zelf aanvult als de termen niet spontaan worden gebruikt, ziet er uit als op <a href="#">slide 13</a>. Zo geef je de 'technisch, theoretische kant' van het animatiefilmpje in één beeld weer. Een kapstok vormt die voor de rest van de opleiding. Ongeacht de leerdoelen die lerenden zelf als meest urgent ervaren (en die later een aantal van hun keuzes zullen bepalen in deze opleiding) is een zeker inzicht in de basis van teamontwikkeling een must.</p>	

## 6.4.4. Fiche leeractiviteit 4: de leerverwachtingen

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Duurtijd	10-20 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-its</li> <li>• Flip-over</li> <li>• Stylo's</li> <li>• Slide 14</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p>Laat deelnemers hun verwachtingen noteren op de post-its (per verwachting een post-it) en plakken op een flipchart. Nadien kan je samen met de deelnemers de verwachtingen clusteren zodat er verschillende categorieën van verwachtingen ontstaan. Je kan alvast aangeven welke verwachtingen aan bod zullen komen tijdens de opleidingsdagen. Hang het papier met de post-its op in de ruimte zodat het zichtbaar blijft voor de deelnemers.</p> <p><u>op het einde van de opleidingsdag vraag je aan deelnemers om de post-its weg te halen van de verwachtingen die zijn ingelost (zie verder).</u></p> <p>De verwachtingen die niet aan bod zijn gekomen, kunnen eventueel aan bod komen tijdens een vervolgsessie, als de groep daarmee instemt. Mogelijk zijn intussen andere verwachtingen aangewakkerd of meer helder geworden.</p>	

## 6.4.5. Fiche leeractiviteit 5: "mijn team"

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Duurtijd	60 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slides 15 tot en met 18</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p>Met <b>slide 15</b> willen we doen stilstaan bij het <i>waarom</i>. Leiderschap is geen doel op zich, en delen van leiderschap is dat óók niet. Om zo goed mogelijk op vragen van klanten in te spelen, waar ligt welk leiderschap dan het best? Als we weten dat medewerkers zich meer betrokken voelen als ze over autonomie beschikken, hoe zorgen we daar dan voor?</p> <p>→ <b>Slide 16</b>: Vraag aan de groep wat ze - mogelijk gelinkt aan de leerverwachtingen die ze formuleerden in de vorige activiteit - als voornaamste reden(en) of doel(en) zien om met hun team naar meer delen van leiderschap te groeien. Laat ze dit heel concreet maken: welke effecten willen ze graag zien? En laat hen dit noteren in hun persoonlijk reflectieboek.</p>	

Niet: "teamleden pakken meer zaken zelf op". Wel: "de doorlooptijd om op vragen als ... te antwoorden wordt voor klanten/cliënten kleiner omdat teamleden weten dat ze dingen kunnen opnemen en dat ook met voldoende comfort doen."

Moedig de mensen aan dit (kernachtig) te noteren op een extra blad in hun persoonlijk reflectieboek: "delen van leiderschap ... OM ....."

Duur: 15 minuten

**Slide 17** toont de verschillende leerdoelen van deze opleiding, in hun onderlinge verhouding. Kennis over teamontwikkeling, gedrag van het team per fase en dat in kaart brengen, passend gedrag van de leidinggevende en over de teamrollen vormt de centrale as.

Deze figuur bezorg je ook als een hand-out aan de lerenden, evt. zelfs op iets dikker papier. Vragen die zij zelf hebben kunnen vaak aan één of aan meer van die doelen gelinkt worden.

Op basis van het filmpje en de **FocusFiche** ('teamgedrag per fase' - vooral de tabel waarin gedrag beschreven staat per fase) die ze op voorhand ter voorbereiding kregen, maken de lerenden in deze activiteit een inschatting: **in welke fase(n) situeert mijn team zich?**

→ **snelle ronde 1:** grijp terug naar de flipover die je maakte ter ondersteuning van de oogstronde op slide 13, en kruis aan welke fasen de lerenden benoemen. In welke fase situeert men het eigen team? Ter ondersteuning hiervan **slide 18**.  
Duur: 5 minuten.

Volgende rondes zijn de belangrijkste.

→ **ronde 2:** bevraag van de lerenden één duidelijk argument dat de fase ondersteunt die ze benoemden van hun team. Vraag door naar concreet gedrag. Niet iedereen hoeft aan bod te komen. Duur: 15 minuten.

→ **ronde 3:** bevraag van de lerenden één belangrijke twijfel omtrent de fase die ze benoemd hebben. Gedrag waarvan ze niet goed weten of dat wel een 'bewijs' vormt van de fase waarvan ze denken dat hun team zich in bevindt. Misschien hebben ze geen idee waar het op wijst, of lijkt het zelfs uit een totaal andere fase te komen?

Moedig anderen aan om hier op in te pikken, vragen te stellen, mee na te denken. Als trainer breng je ook je eigen mening of ideeën in, maar niet als eerste. Moedig samen-reflecteren-in-groep aan. Verwijs evt. naar volgende leeractiviteiten waar rond specifieke thema's stilgestaan wordt.

Niet iedereen hoeft met een eigen twijfel of vraag aan bod te komen, tenzij ze allemaal graag hun twijfel aan de groep voorleggen. Duur: 20 minuten.

## 6.4.6. Fiche leeractiviteit 6: mensbeeld en identiteit

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
-------------------------------	---

Duurtijd	45 minuten
----------	------------

Benodigheden/nodige materialen  
(+ downloadbaar materiaal)

- Slide 19 t.e.m. 21
- Zie ook de notities bij de slides
- Handout: "naar nieuw leiding geven - een kwestie van identiteit"

## Werkvorm/Aanpak /actie

Zoals bij de voorbereidende oefeningen (huiswerk) al werd aangegeven, speelt ons mensbeeld méé een rol in het leren van nieuw (leidinggevend) gedrag. *Ik wil misschien wel graag meer leiderschap delen, maar als ik tegelijk vind dat veel mensen niet (meer) leren en daarom controle nodig hebben, dan zal me dat tegenwerken.*

Een delende identiteit (cfr [slide 19](#)) is wat méér nodig hebben, maar aspecten uit een verticale identiteit kunnen ons dwars zitten. Overtuigingen verklaren veel van ons gedrag. Deel de bijlage "naar nieuw leidinggeven - een kwestie van IDENTITEIT - Marichal ea" uit. (evt op iets dikker papier afgedrukt)

Voorzie zie zo'n 15 minuten voor dit onderdeel: check of alles duidelijk is bij die bijlage. [Slide 20](#): "dagelijks regelen" en "oplossen" (gedrag van de verticale identiteit) komt mogelijk bij veel leidinggevendenden voor. Laat mensen daar via de oefening in het werkboek (gelijkaardig aan slide 20) bij stilstaan. Zit daar één van de (4) overtuigingen onder van de verticale identiteit. **Of: stelt men dit gedrag omdat men meent dat de organisatie (beleid, directie) dit van hen vraagt?**

Wissel hier 10 minuten rond uit.

Het huiswerk ging al onder meer over overtuigingen, er is een aparte **FocusFiche** rond mensbeeld van de leidinggevende gemaakt, en doorheen de opleiding gaan we hierover ook in gesprek met elkaar aan de hand van stellingen die in die **FocusFiche** opgelijst worden. Via een dialoog graaf je immers dieper naar je overtuigingen en word je je er makkelijker bewust van. Van de ander hoor je dan weer argumenten die jouw kijk ondersteunen of (deels) tegenspreken.

[Slide 21](#):

- ➔ Laat de mensen op een denkbeeldige lijn van 1 tot 10 in het lokaal positie kiezen, op de vraag: in welke mate ben je het eens met volgende stelling (1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens):

Stelling: **resultaatgericht leiderschap, waarbij een hoge mate van controle wordt uitgeoefend op de teamleden, hoeft niet per se negatief te zijn.**

Eens of oneens? Argumenteer.

- ➔ Vraag hen om hierover 10 minuten over uit te wisselen. Iedereen blijft (ongeveer) op zijn positie staan, en gaat de dialoog aan met iemand dichtbij (hoger of lager).
- ➔ Laat ze na die 10 minuten opnieuw hun mate van eens zijn aangeven door een plaats op de denkbeeldige lijn te kiezen.
- ➔ Bevraag de argumenten voor de grootste wijzigingen. Verandert niemand van positie, bevraag dan een tweetal mensen kort wat hen op hun positie doet blijven.

## 6.4.7. Fiche leeractiviteit 7: de teambarometer

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Duurtijd	15 minuten (eerder 45 minuten als je kans geeft de <b>FocusFiche</b> grondig door te nemen)
Benodigdheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De <b>FocusFiche</b> 'de teambarometer'</li> <li>• Slides 22 en 23</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p><b>Slide 22</b></p> <p>In het voorbereidend huiswerk en bij leeractiviteit 5 gaven de leidinggevenden zelf een oordeel over de fase waarin hun team zich bevindt.</p> <p>Bedoeling was om hiermee het inzicht in teamgroei te versterken, maar het bepalen van de fase(n) gebeurt best in dialoog met het team zelf. Uiteraard. Je kan dat op verschillende manieren doen, maar de teambarometer wordt door veel mensen als helpend ervaren. Met een gestructureerde bril naar het functioneren van het team kijken, en er daarna een dialoog over voeren.</p> <p>De werkwijze wordt helemaal uitgelegd in de De <b>FocusFiche</b> 'de teambarometer'. De uiteindelijke fase, de term of het cijfer zijn niet doorslaggevend. Wel vragen als <i>Hoe kijken we naar dat functioneren van ons? Waar liggen kansen op verbetering? Waarom kijken we er zo verschillend naar? ...</i></p> <p>Zie ook <b>slide 23</b> en de notities erbij</p> <p><b>TIP:</b> je kan hier méér tijd aan besteden als de lerenden dat willen, ze kunnen bv. de <b>FocusFiche</b> grondiger doornemen, alleen of in kleine groepjes. <i>Het meeste valt echter te leren door de barometer effectief te laten gebruiken door het team.</i> Mensen zouden bijvoorbeeld de teambarometer in het (of een) eigen team kunnen uittesten, en op een vervolgsessie rond delen van leiderschap hier op terugkomen: wat lukte? Welk gesprek leverde het op? Waar zijn nog vragen rond? Enz. Zo kunnen ze goede praktijken uitwisselen, zich samen buigen over vragen maar kan je je ook als trainer een beeld vormen en waar nodig advies formuleren.</p>	

## 6.4.8. Fiche leeractiviteit 8: mensbeeld en identiteit - vervolg

Startopstelling van de ruimte	Ruimte om op een denkbeeldige lijn in het lokaal te gaan staan.
Duurtijd	15 minuten
Benodigdheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie ook 6.4.6. Fiche leeractiviteit 6</li> <li>• <b>Slide 24</b></li> </ul>



## Werkvorm/Aanpak /actie

Een delende identiteit (cfr slide 19) is wat we nodig hebben als we meer leiderschap door teams willen laten opnemen, maar aspecten uit een verticale identiteit kunnen ons dwars zitten. Overtuigingen verklaren veel van ons gedrag.

- Laat de mensen op een denkbeeldige lijn van 1 tot 10 in het lokaal positie kiezen, op de vraag: in welke mate ben je het eens met volgende stelling (1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens):

Stelling: **de 'diversiteit' in een team maakt het soms moeilijk als leidinggevende: je hebt haast altijd trekkers, volgers en achterkomers.'**

Eens of oneens? Argumenteer.

- Vraag hen om hierover 10 minuten over uit te wisselen. Iedereen blijft (ongeveer) op zijn positie staan, en gaat de dialoog aan met iemand dichtbij (hoger of lager).
- Laat ze na die 10 minuten opnieuw hun mate van eens zijn aangeven door een plaats op de denkbeeldige lijn te kiezen.
- Bevraag de argumenten voor de grootste wijzigingen. Verandert niemand van positie, bevraag dan een tweetal mensen kort wat hen op hun positie doet blijven.

## 6.4.9. Fiche leeractiviteit 9: het gedrag van de leidinggevende per fase

Startopstelling van de ruimte	Eilandjes per 2 à 3 zijn nodig, of evt. aparte kleine lokalen, de start van deze leeractiviteit gebeurt samen.
Duurtijd	60 minuten
Benodigdheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FocusFiche</b> 'het gedrag van de leidinggevende', vooral pagina's 4 en 5.</li> <li>• Slides 25+26+28+28</li> <li>• Papier en balpen</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p><b>Slide 25+26+27</b> (15 minuten)</p> <p>In een team dat zich hoofdzakelijk in fase X bevindt, zal de leidinggevende andere dingen doen dan wanneer dat team nog hoofdzakelijk in fase X-1 te vinden was. Tegelijk zoekt de leidinggevende naar interventies om het team te doen groeien. Alléén maar goed aansluiten bij het niveau van het team volstaat dus niet (tenzij voor een welbepaalde periode).</p> <p>De lerenden krijgen 45 minuten de tijd - <b>slide 28</b></p> <p>- eerst bekijk je pagina 5 van de <b>FocusFiche</b> 'het gedrag van de leidinggevende' (het schema met de 4 fasen en de beschrijvingen van bijbehorend leidinggevend gedrag) grondig en noteer je op pagina 4 de gedragingen die je al stelt vandaag, het gedrag dat je vaker gaat stellen, en de teamfase die er bij hoort.</p>	

- daarna wisselen jullie uit, en je bevaart elkaar om het zeer concreet te maken. Beluister of de ander evt. al ervaringen heeft met wat jij van plan bent (meer) te doen.  
 - als slot noteer je in het persoonlijk reflectieboek: "dit gaan mensen mij vanaf deze/volgende week concreet zien doen) en vul je minstens drie concrete gedragingen, specifiek voor de context waarin, en het team waarmee, jij werkt, in.

In de oogst hiervan nemen we 15 minuten de tijd om een aantal van die concrete "voornemens" (gedrag dat mensen (meer) gaan stellen) te delen met de groep. Leg daarbij het accent op gedrag dat bedoeld is om een team een stap vooruit te doen zetten. En als de voorbeelden dezelfde beweging maken (vb. van fase 2 naar fase 3) bevaart dan ook of er voorbeelden zijn van fase 1 naar 2 en van fase 3 naar 4.

## 6.4.10. Fiche leeractiviteit 10: mensbeeld en identiteit - vervolg

Startopstelling van de ruimte	Ruimte om op een denkbeeldige lijn in het lokaal te gaan staan.
Duurtijd	15 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie ook 6.4.6. Fiche leeractiviteit 6</li> <li>• <a href="#">Slide 29</a></li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p>→ Laat de mensen op een denkbeeldige lijn van 1 tot 10 in het lokaal positie kiezen, op de vraag: in welke mate ben je het eens met volgende stelling (1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens):</p>	
<p><b>Stelling: <i>In sommige situaties in het dagelijks werken is teruggrijpen naar het klassieke leiderschapsmodel (de formeel leidinggevende beslist, en stuurt) het meest aangewezen.</i></b>          Eens of oneens? Argumenteer.</p>	
<p>→ Vraag hen om hierover 10 minuten over uit te wisselen. Iedereen blijft (ongeveer) op zijn positie staan, en gaat de dialoog aan met iemand dichtbij (hoger of lager).</p> <p>→ Laat ze na die 10 minuten opnieuw hun mate van eens zijn aangeven door een plaats op de denkbeeldige lijn te kiezen.</p> <p>→ Bevaart de argumenten voor de grootste wijzigingen. Verandert niemand van positie, bevaart dan een tweetal mensen kort wat hen op hun positie doet blijven.</p>	
<p>Belangrijk hier: deze stelling vormt mee de overgang naar de volgende slide (30). Leiderschap kan gerust neerkomen op beslissen en/of sturen, zónder dat gedeeld leiderschap in het gedrang komt. <u>Maak het onderwerp van bespreking met je team: hoe gaan we dit bespreken en besluiten? Als we er niet uit geraken samen, wie hakt dan de knoop door? ...</u></p>	

**6.4.11. Fiche leeractiviteit 11: zelfsturende leergroep, afl. 1**

Startopstelling van de ruimte	Ideaal is dat mensen per 2 à 3 kunnen samenzitten, zonder elkaar verbaal te hinderen.
Duurtijd	1u30
Benodigdheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De <b>FocusFiches</b> die ze intussen allemaal al bij zich hebben.</li> <li>• Slides 30+31+32</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p>Deze activiteit vormt een stevig onderdeel, een sanitaire pauze op voorhand kan handig zijn, even frisse lucht opsnuiven, e.d.</p> <p>Je stelt adhv <b>slide 30</b> voor welke <b>FocusFiches</b> er allemaal werden ontwikkeld. 2 daarvan kwamen al aan bod in de opleiding zelf en zijn in dat overzicht doorstreept. Met de andere kan aan de slag gegaan worden.</p> <p>Deze activiteit komt in totaal 2 keer voor, men krijgt en neemt dus twee keer ongeveer 1,5u de tijd om dieper bij een leerdoel stil te staan, er de oefening in te maken en daar met elkaar rond uit te wisselen. Evt kan een groepje ook groter zijn, maar iemand individueel aan de slag laten gaan is minder interessant. Dat kunnen mensen achteraf nog, met de <b>FocusFiches</b> die tijdens de opleiding (voor hen specifiek dan) niet aan bod zijn gekomen. Uitwisselen rond de <b>FocusFiches</b> is door de deelnemers in de testfase als een grote meerwaarde bevonden.</p> <p>Als trainer ben je beschikbaar (op afroep) en bewaak je de tijd (laat het zeker weten als maar een kwartier tijd meer rest). Word je er bij geroepen dan nodig je hen uit hun vraag heel concreet te formuleren.</p> <p>PLENUM gedeelte (30')</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef mensen de kans om voor zichzelf een heel concrete uit te proberen actie te formuleren, van een interessant idee aan te geven hoe ze daar aan de slag mee willen, enz. <b>Laat hen dit noteren in hun persoonlijk reflectieboek.</b></li> <li>• Laat mensen dit in groep uitspreken. Duid daarbij telkens iemand anders aan die dat beluistert, zonder oordeel, en die doorvraagt tot het voor hem/haar concreet en duidelijk genoeg is. Laat dat betrokkene ook expliciet bevestigen. In totaal zo'n 5 à 6 minuten per persoon. Zorg dat iedereen als actieve luisteraar is aangeduid, wees 'm zelf evt. bij oneven aantal deelnemers.</li> </ul>	

**6.4.12. Fiche leeractiviteit 12: mensbeeld en identiteit - vervolg**

Startopstelling van de ruimte	Ruimte om op een denkbeeldige lijn in het lokaal te gaan staan.
Duurtijd	15 minuten

Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie ook 6.4.6. Fiche leeractiviteit 6</li> <li>• <a href="#">Slide 29</a></li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p>→ Laat de mensen op een denkbeeldige lijn van 1 tot 10 in het lokaal positie kiezen, op de vraag: in welke mate ben je het eens met volgende stelling (1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens):</p>	
<p>Stelling: <b><i>Een risico bij het delen van leiderschap is dat er teveel koks in één keuken zijn.</i></b> Eens of oneens? Argumenteer. Als je het er eens mee bent, hoe kan je dat dan vermijden, of hoe hier mee omgaan?</p>	
<p>→ Vraag hen om hierover 10 minuten over uit te wisselen. Iedereen blijft (ongeveer) op zijn positie staan, en gaat de dialoog aan met iemand dichtbij (hoger of lager).</p> <p>→ Laat ze na die 10 minuten opnieuw hun mate van eens zijn aangeven door een plaats op de denkbeeldige lijn te kiezen.</p> <p>→ Bevraag de argumenten voor de grootste wijzigingen. Verandert niemand van positie, bevraag dan een tweetal mensen kort wat hen op hun positie doet blijven.</p>	

## 6.4.13. Fiche leeractiviteit 13: Check-out 2e dagdeel


Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Duurtijd	20 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slide 33</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p>Bedoeling was niet om mensen te overstelpen, maar handvaten te bieden, te laten nadenken, acties te formuleren, zaken uit te wisselen, enz. Toch is belangrijk voeling te hebben met hoe dit alles overkwam.</p> <p><a href="#">Slide 33</a>: "welk percentage geef je aan ...?" Moedig één voor aan om met de groep te delen hoe de verhouding tussen de elementen zit. Vraag of ze hier nog iets extra willen rond delen: een vraag, benoemen wat ze nodig hebben, enz.</p> <p><a href="#">Slide 34</a>: laat ze de leerverwachtingen bekijken die ze aan het begin formuleerden. Welke post-it's kunnen evt. al wég omdat ze er nu meer voor weten? zijn er leerverwachtingen die men in de plaats van andere wil hangen?</p> <p>Sluit af met wat mensen het volgende dagdeel van de vorming mogen verwachten:</p>	

- Hoe belangrijk is de stijl van de leidinggevende
- Het belang van visie
- Aan de slag gaan met een 2<sup>e</sup> FocusFiche
- Een persoonlijk 'plan van aanpak'
- Polsen wat er in een vervolgssessie zeker aan bod dient te komen.

## 6.4.14. Fiche leeractiviteit 14: mensbeeld en identiteit - vervolg

Startopstelling van de ruimte	Ruimte om op een denkbeeldige lijn in het lokaal te gaan staan.
Duurtijd	20 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie ook 6.4.6. Fiche leeractiviteit 6</li> <li>• Slide 36+37+38</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
<p>Dit dagdeel - dat best vrij snel volgt op de eerste fysieke opleidingsdag - begint met een heel korte inleiding: <a href="#">slide 36</a>.</p> <p>(zit er toch meerdere weken tussen beide momenten, voorzie dan een check-in én een terugblik: wat heb je geprobeerd nav de 1<sup>e</sup> opleidingsdag en hoe verliep dat?)</p> <p>Knoop aan met het terugkerende thema van de identiteit en het mensbeeld (zie <a href="#">slide 37</a>): om naar een meer 'delende identiteit' te groeien als leidinggevende, is het belang de eigen overtuigingen te expliciteren want die spelen een rol in het gedrag dat we stellen.</p> <p><a href="#">Slide 38</a>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Laat de mensen op een denkbeeldige lijn van 1 tot 10 in het lokaal positie kiezen, op de vraag: in welke mate ben je het eens met volgende stelling (1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens):</li> </ul>	
<p><b>Stelling: <i>leiding geven is niet het moeilijkste als leidinggevende. Niet leiding geven is voor mij lastiger! Het niet overnemen bijvoorbeeld als het team ergens niet geraakt.</i></b></p> <p>Eens of oneens? Argumenteer.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Vraag hen om hierover 10 minuten over uit te wisselen. Iedereen blijft (ongeveer) op zijn positie staan, en gaat de dialoog aan met iemand dichtbij (hoger of lager). Vooral rond de vragen: hoe kan je dat vermijden - of hoe kan je daarmee omgaan?</li> <li>➔ Bevraag na die 10 minuten een aantal van de strategieën om het te vermijden of om er mee om te gaan.</li> </ul>	

## 6.4.15. Fiche leeractiviteit 15: het belang van visie

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Duurtijd	35 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slides 39+40+41</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
	<p>Visie vormt niet toevallig de basis van de opleiding volgens de visual over de leerdoelen.</p> <p>Het komt er vaak op neer: <i>hoe kijken we samen naar de dingen?</i> Hoe willen we die geregeld zien en vooral wat willen we daarmee bereiken?</p>
<p>Zie notities onder <a href="#">slide 39</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stijl hangt heel sterk van een persoon af.</li> <li>Visie wordt samen gemaakt.</li> </ul> <p>Slides 40 en 41 tonen het verschil tussen leiderschap vanuit hiërarchie en gedeeld leiderschap, op basis van 5 criteria (= de linkerkolom).</p> <p>Het citaat op slide 42 slaat de brug met het <i>persoonlijk leiderschap</i> van mensen. Als leidinggevende kan je dit natuurlijk niet bepalen of invullen, maar je kan het wel proberen stimuleren. Hier is een aparte <b>FocusFiche</b> rond gemaakt! Evt. kiezen mensen die straks bij de 2<sup>e</sup> aflevering van de Zelfsturende Leergroep (leeractiviteit 15).</p> <p>Zie de notities onder slide 42. Slide 43 sluit deze leeractiviteit af. Over inzicht, tools, technieken beschikken om die dialoog op gang te brengen en te houden is misschien wel het belangrijkste als leidinggevende.</p>	

## 6.4.16. Fiche leeractiviteit 16: zelfsturende leergroep, afl. 2

Startopstelling van de ruimte	Ideaal is dat mensen per 2 à 3 kunnen samenzitten, zonder elkaar verbaal te hinderen.
Duurtijd	1u30
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>De <b>FocusFiches</b> die ze intussen allemaal al bij zich hebben.</li> <li>Slides 44+45</li> </ul>
<b>Werkvorm/Aanpak /actie</b>	
Deze activiteit vormt een stevig onderdeel, een sanitaire pauze op voorhand kan handig zijn, even frisse lucht opsnuiven, e.d.	

Je stelt adhv [slide 44](#) voor welke **FocusFiches** er allemaal werden ontwikkeld. 2 daarvan kwamen al aan bod in de opleiding zelf en zijn in dat overzicht doorstreept. 1 hebben ze bovendien al gekozen op de eerste opleidingsdag. Met de andere kan aan de slag gegaan worden.

Aansluitend op wat in de vorige activiteit al aan bod kwam, zou de **FocusFiche** rond het stimuleren van persoonlijk leiderschap een interessante kunnen zijn, mochten een aantal mensen niet goed weten wat gekozen.

De **FocusFiches** geven de lerenden de kans om uitgebreid bij een leerdoel stil te staan, er de oefening in te maken en daar met elkaar rond uit te wisselen. Evt kan een groepje ook groter zijn dan een duo of een trio, maar iemand individueel aan de slag laten gaan is minder interessant. Dat kunnen mensen achteraf nog, met de **FocusFiches** die tijdens de opleiding (voor hen specifiek dan) niet aan bod zijn gekomen. Uitwisselen rond de **FocusFiches** is door de deelnemers in de testfase als een grote meerwaarde bevonden.

Werkwijze: zie [slide 45](#).

Als trainer ben je beschikbaar (op afroep) en bewaak je de tijd (laat het zeker weten als maar een kwartier tijd meer rest). Word je er bij geroepen dan nodig je hen uit hun vraag heel concreet te formuleren.

PLENUM gedeelte (30')

- Geef mensen de kans om voor zichzelf een heel concrete uit te proberen actie te formuleren, van een interessant idee aan te geven hoe ze daar aan de slag mee willen, enz. Laat hen dit noteren in hun persoonlijk reflectieboek.
- Laat mensen dit in groep uitspreken. Duid daarbij telkens iemand anders aan die dat beluistert, zonder oordeel, en die doorvraagt tot het voor hem/haar concreet en duidelijk genoeg is. Laat dat betrokkene ook expliciet bevestigen. In totaal zo'n 5 à 6 minuten per persoon. Zorg dat iedereen als actieve luisteraar is aangeduid, wees 'm zelf evt. bij oneven aantal deelnemers.

## 6.4.17. Fiche leeractiviteit 17: het eigen plan van aanpak

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Duurtijd	35 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slide 46</li> <li>• De KISS-methodiek uit het persoonlijk reflectieboek</li> </ul>
Werkvorm/Aanpak /actie	
In de opleiding is veel aan bod gekomen. Daarbij kon iedereen ook een aantal eigen keuzes maken volgens wat het meest interessant of urgent leek.	
Op basis daarvan nodig je de lerenden uit om een bilan op te maken adhv de KISS-methodiek ( <a href="#">slide 46</a> ):	

- Welk gedrag ga ik op basis van wat in de opleiding naar voor kwam blijven doen (Keep doing)?
- Wat ga ik méér doen (Increase doing)?
- Waar ik ga ik mee beginnen (Start doing)?
- Wat ga ik stoppen met doen (Stop doing)?

In het persoonlijk reflectieboek steekt een KISS-schema onder het hoofdstuk 'Reflectie- en praktijkopdrachten'.

Geef mensen eerst de tijd om dit individueel in te vullen.

Laat ze dan per twee samenzitten. Daarbij kiezen ze uit elk van de 4 rubrieken van de KISS telkens één gedrag dat ze aan de ander toelichten. De ander beluistert dit en vraagt door, tot het concreét is: wat zullen mensen hem of haar zien doen, niet meer zien doen, vaker zien doen, ... Géén voornemens of intenties, maar concreet waarneembaar gedrag is hier de focus.

PLENUM:

Laat een aantal mensen één concreet gedrag verwoorden uit de KISS, én laat ze luidop nadenken wie of wat hen daarbij kan helpen. Bv. iemand die hen feedback kan geven of kan helpen aansporen om dingen te doen. Misschien willen ze eerst nog iets lezen of zien ze nog andere hulpbronnen.

Iedereen mag aan bod komen, maar het hoeft niet. Mensen zijn namelijk zelf (mee) verantwoordelijk voor hun leren.

Een **Evaluatie** van het opleidingsmateriaal kan hier tussen gevoegd worden.

## 6.4.18. Fiche leeractiviteit 18: "de vervolgsessies"

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Duurtijd	20 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Slide 48</a></li> </ul>
<p>De vervolgsessies (idealiter een tweetal) kennen nog geen scenario. Om zo relevant als mogelijk te zijn voor de lerenden, bepalen zij daar de inhoud van.</p> <p>We denken hierbij aan sessies van 3 uur, die ook online georganiseerd kunnen worden mochten mensen daar voor kiezen. Timing: anderhalve à twee maand na de fysieke opleiding wat de eerste vervolgsessie betreft, en de 2<sup>e</sup> vervolgsessie nog 's een maand later.</p> <p>Uiteraard zal een vorm van <b>interview</b> daar een deel van uitmaken: wat heb je geprobeerd en hoe liep dat? Welke goede praktijken kunnen we met elkaar delen? En ook welke vragen heb je nog of waar liep je tegenaan? Naar dat laatste kunnen we dan met de groep een antwoord op zoeken.</p>	



We zouden bv. de 2<sup>e</sup> vervolgsessie hier helemaal kunnen aan wijden, en in de eerste stilstaan bij meer specifieke toepassingen, bv. hoe verliep het gebruik van de teambarometer?

In die eerste vervolgsessie zouden we nóg een leerdoel kunnen behandelen, als men dit voldoende interessant vindt: namelijk **uitzoomen naar de organisatie**. Ik kan met mijn team wel proberen dingen realiseren in het meer delen van leiderschap, maar zaken in mijn organisatie of bedrijf faciliteren dat misschien of werken dat net tegen?! Ik kan wel stimuleren tot meer persoonlijk leiderschap maar als mensen bij ons in praktijk ervaren dat nieuwe initiatieven de kop ingeboord worden, dan sta ik daar mooi met mijn 'stimuleren'. Hoe krijg ik daar met mijn team zicht op, zou een thema kunnen zijn. Een stukje via toelichting door de trainer, maar ook met een oefening.

Een andere optie is dat je de timing van de vervolgsessie(s) afspreekt, en dat je een aantal weken op voorhand bevraagt wat mensen daarin aan bod willen zien komen.

Minimaal geef je mensen mee hier mee aan de slag te gaan:

- De dialoog met het eigen team op gang te brengen (of te houden): wat zou voor ons groei betekenen? Waar willen we (meer) werk van maken? Hoe kijken we dan naar leiderschap, maar ook naar besluitvorming bijvoorbeeld.
- Voor wie de teambarometer een interessante tool lijkt, is het interessant dat die ingezet wordt voor de vervolgsessie.
- Nog één **FocusFiche** naar keuze helemaal doornemen en de oefening maken.  
Best voorzien ze hier voor:
  - ..1. Tijd in de eigen agenda (minstens een uur)
  - ..2. Uitwisseling hierover. Met iemand in de eigen organisatie bv., of met een collega-lerende uit deze opleiding. Men zou elkaar online kunnen ontmoeten om dit stuk van het huiswerk te realiseren.

Het kan handig zijn om na deze leeractiviteit tijd te voorzien om **het opleidingsmateriaal te evalueren en naar feedback te vragen**. Daar ter plekke tijd voor nemen verhoogt de responsgraad.

#### 6.4.19. Fiche leeractiviteit 19: vervolgsessie 1

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ... Het kan ook online plaatsvinden.
Duurtijd	3 uur.
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanaf slide 51</li> </ul>

Je hebt aan het eind van de fysieke opleiding bevroegd wat de vervolgsessie voor hen interessant kan maken. Misschien bevroeg je dat (nog 's) een paar weken voor de eerste vervolgsessie.

In wat volgt beschrijven we die vervolgsessie als 1 activiteit. We beschrijven die met name zoals de mensen in het kader van de proeftuin de vervolgsessie hebben ingevuld. Nadeel was dat de vervolgsessie noodgedwongen al drie weken na de opleiding plaats vond. De lerenden hadden met andere woorden relatief weinig 'praktijk' ('dit en dit heb ik al geprobeerd te doen') in te brengen.

Het kan dus best zijn dat de wenselijke vervolgsessies in de toekomst er telkens helemaal anders uitzien. Het gaat hier om een voorbeeld, ter illustratie.

- 1) *"Zijn er nieuwe noden naar boven gekomen sinds de start van de fysieke opleiding, als het over delen van leiderschap gaat? Of ervaar je van bepaalde leerverwachtingen dat ze naar een dieper niveau duiken?"* **Slide 52**  
Pols hier bij de aanwezigen naar. Bepaal samen hoe je daar aandacht zult aan besteden, in deze sessie of in de 2<sup>e</sup>. Het kan ook dat je als trainer extra info ter beschikking stelt (vb. via mail te bezorgen) om aan een bepaalde vraag tegemoet te komen.
- 2) **Slide 53**: De teambarometer. *"Wie heeft 'm gebruikt? Wat leverde dat op voor jou en jouw team? Haal je hier zelf een aantal tips uit?"*  
Stimuleer mensen om zelf vragen te formuleren naar wie de barometer al gebruikte.
- 3) **slide 54** herhaalt nog 's de leerdoelen, en **slide 55** toont het belang van het waarom. Leiderschap delen is immers geen doel op zich.
- 4) **Slide 56** luidt een uitwisseling in duo's in: de fysieke opleiding eindigde met het invullen van de KISS: hoe ver staat het daar nu mee? Wat lukte om meer of minder te doen? Waar ben je proberen mee stoppen? Met welk gedrag ben je gestart? Duur: 15 minuten  
Je beluistert de ander vanuit het idee: "zie ik het voor mij?" Zoniet vraag je door.
- 5) **Slide 57**: Probeer in een tiental minuten plenair te oogsten: "Wie ging met een bepaald gedrag beginnen? Hoe liep dat?"  
Start doing en stop doing zijn wellicht de meest interessante om in een oogstronde bij stil te staan. Een paar illustraties telkens volstaan.
- 6) Pauze. Indien de vervolgsessie online plaats vindt, moedig mensen dan aan om 10 minuten weg van het scherm te blijven!
- 7) **Slide 59** geeft een soort grove samenvatting van de opleiding. Maar er is méér: het gaat zoals **slide 60** niet alleen over leiderschap en hoe je dat invult en deelt, maar is er ook de component van de organisatiestructuur.  
**Slides 61+62** maken dat wat concreter. Je kan wel leiderschap willen delen, maar misschien zijn er factoren op organisatieniveau die dat beïnvloeden. Positief of negatief. Als mensen bv. zeer weinig autonomie ervaren dan is 'meer leiderschap opnemen' een holle uitdrukking.  
**Slide 63** geeft weer dat de combinatie van het leiderschapsverhaal en het organisatievraagstuk zorgt voor een vraagstuk op vlak van cultuur. **Slide 64** legt kort uit waar cultuur voor staat.  
Cultuur is een hardnekkig beestje, maar er zijn manieren om die te beïnvloeden, zie **slide 65** en de notities erbij. **Slide 66** vormt een illustratie.  
**Slide 67** vat het allemaal samen: je kan op teamniveau wel een en ander doen om leiderschap meer te delen, maar de organisatie of het bedrijf bepaalt daar toch

de contouren van. Daarom is het belangrijk om integraal (en teamoverschrijdend) te werken aan delen van leiderschap. Belangrijk is het systemische aspect daarvan te beseffen (slide 68).

- 8) Slide 69: Nodig mensen uit te formuleren wat hun eigen eerstvolgende stap zal zijn in het groeien naar meer delen van leiderschap. Voorzie 15 à 20 minuten. Leg de link naar de volgende vervolgsessie. *Is het voor iedereen oké om dat in eerste instantie als een soort intervisie te beschouwen?* We doen dit op een licht gestructureerde manier, en starten telkens met heldere leervragen. Evt. specifieke thema's kan je ook op voorhand aan de trainer bezorgen, graag met de collega-lerenden in CC. Is het voor iedereen oké dat de mailadressen gedeeld worden?
- 9) Slide 71: Sluit af met ruimte voor vragen, omtrent delen van leiderschap. Ook rond elementen die niet in deze vervolgsessie aan bod kwamen.

## 6.4.20. Fiche leeractiviteit 20: vervolgsessie 2

Startopstelling van de ruimte	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ... Het kan ook online plaatsvinden.
Duurtijd	3 uur.
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf slide 73</li> </ul>
<p>Dat de laatste vervolgsessie (vooral) op intervisie neerkomt, is logisch maar niet noodzakelijk. Tast bij de lerenden af wij zij er van verwachten.</p> <p>Indien (vooral) voor intervisie gekozen wordt, nodig mensen dan op voorhand uit om vragen die ze hebben zeer gericht en helder te formuleren: wat willen ze graag zelf oogsten als ze de vraag in de groep gooien? Zie slide 74. Evt. help je als coach hier de vragen helder te krijgen. Slide 75 legt uit wat intervisie precies is, en slide 76 somt aantal voorwaarden op.</p> <p>Je kan de groep evt. laten kiezen tussen 2 methodieken: het OASE-model (slide 77) of de heen-en-weer-methodiek (slides 78+79). Dit kan evt. per te behandelen leervraag verschillen. Als trainer faciliteer je de eigenlijke intervisie. Hoe lang dit duurt hangt af van het aantal vragen. Met de duurtijd van de verschillende onderdelen van de methodiek kan je ook wat spelen, in overleg met de lerenden. Jouw eigen inbreng als trainer is geen taboe, maar komt eerder op het eind van elk rondje. Je zou bv. telkens als er een advies wordt geformuleerd kunnen werken aan een soort upgrade daarvan: "ik heb een suggestie om dit advies nóg beter te maken."</p> <p>Met slide 80 laat je mensen zich tot slot fysiek of virtueel op een lijn plaatsen. Belangrijk is dat mensen hier in duo's over aan de praat geraken (duur: 10 à 15 minuten) en dat je</p>	

dan plenair oogst: wat kan de lerenden helpen om een stapje dichterbij de 10 te doen evolueren?

**Slide 81** is het absolute einde, tenzij je zelf nog vragen naar feedback stelt.

## 7. Kwaliteitsopvolging & -borging

De voortgang van lerenden wordt tijdens de opleiding voortdurend opgevolgd door *assessment as learning* toe te passen, één van de 7 bouwstenen van het HILL-model. Aan de hand van praktijkopdrachten, reflectieoefeningen, feedbackdialogen enz. creëren we inzicht in het leerproces en dus de voortgang van de lerenden.

Om de kwaliteit van de gehele opleiding op te volgen en de trainer in staat te stellen om gericht te optimaliseren werden er effectmetingen ontwikkeld (zie bijlage 8.1).

Concreet voorzien we 2 metingen:

- Voor de lerenden (van deze meting bestaan er 2 versies, een *full* en een *light versie*)
- Voor de trainer

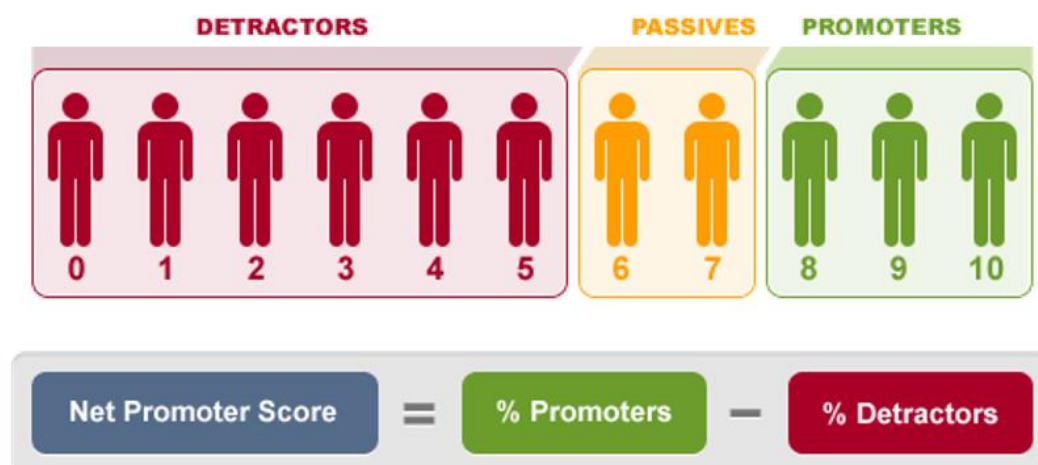
De effectmetingen werden ontwikkeld rekening houdend met het HILL-model, het BI-model en inzichten uit de neurowetenschappen (zie punt 3. Pedagogische visie en principes). Beide effectmetingen bevatten de volgende categorieën:

<b>1</b>	Beginsituatie en doelen
<b>2</b>	Leervormen en leermaterialen
<b>3</b>	Samenwerking en activering
<b>4</b>	Feedback, reflectie en groei
<b>5</b>	Transfer naar de praktijk
<b>6</b>	Leeromgeving en trainer

## 7.6. Effectmeting voor lerenden

Neem onderstaande aandachtspunten mee:

- **Kondig** het afnemen van de bevraging **aan** bij de start van de opleiding.
- **Voorzie** voldoende **tijd** aan het einde van de opleiding om de bevraging af te nemen (minstens 15 min.). Geef lerenden de tijd **tijdens** de opleiding, zo kun je lerenden stimuleren de bevraging in te vullen.
- **Stimuleer lerenden om** de scores die ze geven **te verantwoorden** via het voorziene opmerkingenveld per categorie. Op deze manier verzamel je niet enkel kwantitatieve, maar ook kwalitatieve feedback.
- **De laatste vraag**, nl. "Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?" verwijst naar de Net Promotor Score. Een van de meest gebruikte KPI's voor het meten van klanttevredenheid. Om de Net Promotor Score te berekenen trek je het percentage criticasters (mensen die een score tussen 0 en 5 gaven) af van het percentage van promotors (mensen die een 8, 9 of een 10 gaven). De antwoorden kun je als volgt interpreteren:



- Heb je grote wijzigingen aangebracht aan de opleiding en ben je benieuwd naar het effect? Zet dan de **full versie** van de effectmeting in. Voor het afnemen van deze vragenlijst zul je meer tijd moeten voorzien, minstens 30 min. Indien mogelijk/nodig kun je deze *full* versie nog aanvullen met een gesprek met enkele lerenden - al dan niet in de vorm van een focusgroep - om ook kwalitatieve feedback te verzamelen en dieper in te gaan op hun feedback.

## 7.7. Effectmeting voor de trainer

De bevraging voor de trainer kan op verschillende momenten worden ingezet:

- **Preventief:** gebruik de vragenlijst als checklist om je voor te bereiden op het geven van de opleiding. Weeg de vragenlijst af tegenover je plan van aanpak en schaf bij waar nodig.
- **Evaluatief:** vul de vragenlijst (zo snel als mogelijk) na de opleiding in en weeg jouw antwoorden per categorie af t.o.v. de antwoorden van de lerenden. Zijn er meerdere trainers, vul dan onafhankelijk van elkaar de effectmeting in en vergelijk jullie antwoorden en ervaringen.

Een algemeen aandachtspunt: **sta, na het afnemen van de effectmetingen, stil bij mogelijke optimalisaties**. Evalueren om te evalueren heeft geen zin. Voorzie tijd om in te gaan op de resultaten en voer optimalisaties door.

## 8. Bijlages

### 8.1. Effectmeting

#### 8.1.13. Effectmeting in te vullen door de lerenden (full)

Dankjewel voor je deelname aan deze opleiding. We vinden het belangrijk om onze opleiding voortdurend te optimaliseren, daarom zijn we zeer benieuwd naar jouw feedback!

De bevraging bestaat uit twee delen:

#### 1. Enkele stellingen opgedeeld in 6 categorieën:

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Gelieve elke stelling een score tussen 1 en 4 te geven

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

#### 2. Reflectie op wat je geleerd hebt

Met het woord "opleiding" wordt het gehele leertraject bedoeld, inclusief de tussentijdse (online) leermomenten.

### DEEL 1: Stellingen

#### Mijn beginsituatie en doelen

Het was me van bij de start duidelijk wat ik in de opleiding wilde leren.	1-2-3-4
De trainer heeft aan het begin van de opleiding naar mijn verwachtingen gevraagd.	1-2-3-4
Ik had inspraak in wat er in de opleiding aan bod kwam.	1-2-3-4

Toevoegingen/Opmerkingen:



.....	
.....	
.....	
<b>Leervormen en leermaterialen</b>	
Ik heb tijdens de opleiding op verschillende manieren geleerd (kijken, luisteren, samenwerken, tekenen, opdrachten, schrijven, enz.).	1-2-3-4
De opleiding bestaat uit een combinatie van online en offline leeractiviteiten.	1-2-3-4
Ik kreeg niet te veel informatie op een korte tijdsperiode te verwerken. De trainer/opleiding had een aangenaam tempo.	1-2-3-4
De gebruikte leermaterialen (PPT, werkdocumenten, etc.) hebben me geholpen tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Samenwerking en activering</b>	
We kregen gedurende de opleiding de kans om samen te werken en van elkaars inzichten en ervaringen te leren.	1-2-3-4
De trainer heeft me tijdens de opleiding gestimuleerd om actief/in beweging te zijn.	1-2-3-4
Ik kon steeds met mijn vragen bij de trainer terecht.	1-2-3-4
Ik heb andere/meer dingen geleerd dan ik verwacht had.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Feedback, reflectie en groei</b>	
Ik heb nuttige persoonlijke feedback gekregen.	1-2-3-4
Ik kreeg feedback van zowel andere lerenden als de trainer.	1-2-3-4
Ik kon met de trainer in gesprek gaan over de feedback die ik kreeg.	1-2-3-4
Ik kon op elk mogelijk moment naar feedback vragen.	1-2-3-4
Ik werd tijdens de opleiding geregeld gevraagd om te reflecteren op mijn leerproces ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik kan zelfstandig hulpbronnen (internet, collega's, enz.) inschakelen wanneer ik iets niet begrijp of iets me niet lukt.	1-2-3-4

Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Transfer naar de praktijk</b>	
In de opleiding heb ik geleerd aan de hand van eigen of realistische casussen/uitdagingen/problemen.	1-2-3-4
Ik kreeg voldoende de kans om actief aan de slag te gaan met het geleerde en te experimenteren met het geleerde.	1-2-3-4
Wat ik leerde tijdens de opleiding heeft een hoge praktijkwaarde, m.a.w. ik kan het geleerde direct gebruiken.	1-2-3-4
Ik ben als persoon/professional gegroeid tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Leeromgeving en trainer</b>	
Ik voelde me voldoende op m'n gemak tijdens de opleiding om alles te zeggen/vragen wat ik wou.	1-2-3-4
Ik had inspraak in het plannen van pauzemomenten.	1-2-3-4
De trainer beschikt over de nodige inhoudelijke expertise.	1-2-3-4
De trainer straalt enthousiasme en passie uit.	1-2-3-4
De trainer reageerde flexibel op vragen/gebeurtenissen/....	1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?	
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	

**DEEL 2: Reflectie op wat je geleerd hebt**

1. Wat kan/ken je na het volgen van deze opleiding?

<b>Ik kan ...</b>	<b>Ik ken ...</b>

2. Hieronder vind je de initiële doelen van de opleiding. Vond je deze doelen terug in de opleiding?

<b>Doel</b>	<b>Vond je dit doel terug in de opleiding?</b>
Doel 1: ...	Ja - Neen
Doel 2: ...	Ja - Neen
Doel 3: ...	Ja - Neen
...	Ja - Neen

### 8.1.14. Effectmeting in te vullen door de lerenden (light)

Dankjewel voor je deelname aan deze opleiding. We vinden het belangrijk om onze opleiding voortdurend te optimaliseren, daarom zijn we zeer benieuwd naar jouw feedback!

- De bevraging is opgedeeld in 6 categorieën:

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Per categorie werden enkele stellingen geformuleerd. Gelieve elke stelling een score tussen 1 en 4 te geven

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

- Met het woord "opleiding" wordt het gehele leertraject bedoeld, inclusief de tussentijdse (online) leermomenten.

#### **Mijn beginsituatie en doelen**

Het was me van bij de start duidelijk wat ik in de opleiding wilde leren.	1-2-3-4
---	---------

De trainer heeft aan het begin van de opleiding naar mijn verwachtingen gevraagd.	1-2-3-4
---	---------

Ik had inspraak in wat er in de opleiding aan bod kwam.	1-2-3-4
---	---------

Toevoegingen/Opmerkingen:

.....  
 .....  
 .....

#### **Leervormen en leermaterialen**

Ik heb tijdens de opleiding op verschillende manieren geleerd (kijken, luisteren, samenwerken, tekenen, opdrachten, schrijven, etc.).	1-2-3-4
---	---------

De opleiding bestaat uit een combinatie van online en offline leeractiviteiten.	1-2-3-4
---	---------

Ik kreeg niet te veel informatie op een korte tijdspanne te verwerken. De trainer/opleiding had een aangenaam tempo.	1-2-3-4
De gebruikte leermaterialen (PPT, werkdocumenten, etc.) hebben me geholpen tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Samenwerking en activering</b>	
We kregen gedurende de opleiding de kans om samen te werken en van elkaars inzichten en ervaringen te leren.	1-2-3-4
De trainer heeft me tijdens de opleiding gestimuleerd om actief/in beweging te zijn.	1-2-3-4
Ik kon steeds met mijn vragen bij de trainer terecht.	1-2-3-4
Ik heb andere/meer dingen geleerd dan ik verwacht had.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Feedback, reflectie en groei</b>	
Ik heb nuttige persoonlijke feedback gekregen.	1-2-3-4
Ik kreeg feedback van zowel andere lerenden als de trainer.	1-2-3-4
Ik kon met de trainer in gesprek gaan over de feedback die ik kreeg.	1-2-3-4
Ik kon op elk mogelijk moment naar feedback vragen.	1-2-3-4
Ik werd tijdens de opleiding geregeld gevraagd om te reflecteren op mijn leerproces ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik kan zelfstandig hulpbronnen (internet, collega's, etc.) inschakelen wanneer ik iets niet begrijp of iets me niet lukt.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Transfer naar de praktijk</b>	
In de opleiding heb ik geleerd aan de hand van eigen of realistische casussen/uitdagingen/problemen.	1-2-3-4

Ik kreeg voldoende de kans om actief aan de slag te gaan met het geleerde en te experimenteren met het geleerde.	1-2-3-4
Wat ik leerde tijdens de opleiding heeft een hoge praktijkwaarde, m.a.w. ik kan het geleerde direct gebruiken.	1-2-3-4
Ik ben als persoon/professional gegroeid tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Leeromgeving en trainer</b>	
Ik voelde me voldoende op m'n gemak tijdens de opleiding om alles te zeggen/vragen wat ik wou.	1-2-3-4
Ik had inspraak in het plannen van pauzemomenten.	1-2-3-4
De trainer beschikt over de nodige inhoudelijke expertise.	1-2-3-4
De trainer straalt enthousiasme en passie uit.	1-2-3-4
De trainer reageerde flexibel op vragen/gebeurtenissen/....	1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?	
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	

## 8.1.15. Effectmeting in te vullen door de trainer

De bevraging bestaat uit **twee delen**:

**1. Enkele stellingen opgedeeld in 6 categorieën:**

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Geef elke stelling een score tussen 1 en 4:

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

**2. Reflectie op optimalisaties**
**DEEL 1: Stellingen**
**Beginsituatie en doelen van lerenden**

Ik heb bij de start van de opleiding de leerdoelen/verwachtingen van de lerenden bevestigd.	1-2-3-4
---	---------

Ik heb de opleiding afgestemd op de leerdoelen van de lerenden (op basis van de leerdoelen keuzes gemaakt, accenten gelegd, enz.)	1-2-3-4
---	---------

Toevoegingen/Opmmerkingen:

.....

.....

.....

**Leervormen en leermaterialen**

Ik heb leeractiviteiten/werkvormen gekozen die bijdroegen tot het effectief behalen van de leerdoelen.	1-2-3-4
--	---------

Ik heb de informatie in kleine hoeveelheden aangebracht (geen info-overload).	1-2-3-4
---	---------

Ik heb leermaterialen ingezet die het leerproces ondersteunden.	1-2-3-4
---	---------

Toevoegingen/Opmmerkingen:

.....	
.....	
.....	
<b>Samenwerking en activering</b>	
Ik heb actieve groepsoefeningen/-discussies gefaciliteerd.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gestimuleerd om van elkaar te leren.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gestimuleerd om actief/in beweging te zijn (lerenden werden niet enkel verwacht om te zitten/kijken/luisteren).	1-2-3-4
Ik heb, naast kijken en luisteren, ingezet op andere vaardigheden/zintuigen (samenwerken, tekenen, schrijven, opdrachten uitvoeren, voelen, ruiken, ervaren,...).	1-2-3-4
Ik heb als trainer nieuwe dingen geleerd.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Feedback, reflectie en groei</b>	
Ik heb persoonlijke feedback gegeven aan elke lerende.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gemotiveerd om aan elkaar feedback te geven.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gevraagd om te reageren op de gekregen feedback (om erover met mij in gesprek te gaan).	1-2-3-4
Ik heb de lerenden uitgedaagd om geregeld te reflecteren op hun eigen leerdoelen ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik heb de lerenden aan het einde van de opleiding gevraagd om hun verdere persoonlijke groei-/leerpunten te benoemen.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....	
<b>Transfer naar de praktijk</b>	
Ik ben in de opleiding aan de slag gegaan met authentieke casussen/uitdagingen van de lerenden.	1-2-3-4
Ik heb persoonlijke relevante ervaringen binnengebracht.	1-2-3-4
Ik heb ervoor gezorgd dat lerenden actief konden experimenteren/oefenen met het geleerde.	1-2-3-4



Ik heb in de opleiding gefocust op leerinhouden met een hoge praktijkwaarde.		1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....		
<b>Leeromgeving en trainer</b>		
Ik ken de lerenden bij naam.		1-2-3-4
Ik heb ingezet op een veilige leeromgeving door te benoemen dat fouten maken mag (psychologische veiligheid en vertrouwen).		1-2-3-4
Ik heb de lerenden inspraak gegeven in het plannen van pauzemomenten.		1-2-3-4
Ik ben expert in het topic om deze opleiding te geven.		1-2-3-4
Ik heb deze opleiding met gedrevenheid gegeven.		1-2-3-4
Ik heb de nodige flexibiliteit aan de dag gelegd (bijv. ik vertrek vanuit vragen/casussen van de lerenden ook al liggen deze wat buiten de scope van mijn planning).		1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).		1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen: ..... ..... .....		
<b>DEEL 2: OPTIMALISATIES</b>		
1. Bereken de Net Promotor Score. Wat leer je hieruit? ..... ..... .....		
2. Weeg de scores die je zelf gaf op elke categorie af tegenover de scores die je kreeg van de lerenden. Welke optimalisaties dringen er zich op?		
1	Mijn beginsituatie en doelen	
2	Leervormen en leermaterialen	
3	Samenwerking en activering	
4	Feedback, reflectie en groei	
5	Transfer naar de praktijk	
6	Leeromgeving en trainer	

3. Reflecteer op elk leerdoel. Welke aanpassingen/optimalisaties wil je, met oog op een volgende editie van deze opleiding, doorvoeren?

<b>Doel</b>	<b>Optimalisaties t.o.v. gebruikte werkvormen/leermaterialen</b>
Doel 1: ...	
Doel 2: ...	
Doel 3: ...	
...	

## 8.2. Lexicon

*Gebruiken jullie bepaalde terminologie die misschien niet voor iedereen bekend is? Hieronder heb je de nodige ruimte om bepaalde termen te verduidelijken.*

Term	Toelichting

### 8.3. Bronnenlijst

#### Gebruikte bronnen

- Kirkpatrick J. & Kirkpatrick W. *An Introduction to The New World Kirkpatrick Model*. Kirkpatrick Partners. <https://www.kirkpatrickpartners.com/wp-content/uploads/2021/11/Introduction-to-the-Kirkpatrick-New-World-Model.pdf>
- Kagan, S. (2017). *Breinvriendelijk onderwijs*. Bazalt.
- Collins, S. (2019). *Neuroscience for learning and development: How to apply neuroscience and psychology for improved learning and training*. Kogan Page Publishers.
- Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor high impact learning: van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.
- Dochy, F. & Segers, M. (2022). *Feedback met impact is dialoog. Kern van VIP-Coaching en Assessment as Learning*. Boom.
- Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>
- Kagan, S., & Kagan, M. (2013). *Coöperatieve leerstrategieën*. Vlissingen: Bazalt.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. United States: Berrett-Koehler Publishers.
- U Antwerpen. (2018, januari). *Onderwijstips: Hoe studenten indelen bij groepswork?*. Expertisecentrum Hoger Onderwijs. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://www.uantwerpen.be/nl/centra/expertisecentrum-hoger-onderwijs/didactische-info/onderwijstips-chronologisch/archief/indelen-groepswork/>

### 8.4. Inspiratiebronnen en andere nuttige informatie

*Is er nog bepaald materiaal dat je aan de trainer wenst mee te geven, dan kan dit hier.*