

Inhoud

1.	INLEIDING	2
2.	INSTRUMENT: COMPETENTIEWAAIER	4
3.	INSTRUMENT: OBSERVATIE-INSTRUMENT	7
4.	SELECTEREN, COACHEN EN EVALUEREN.....	12

1. INLEIDING

EEN SECTOR EN EEN VAK IN VOLLE ONTWIKKELING

De maatschappij verandert voortdurend. Dat heeft ook gevolgen voor de toeristische en culturele sector. Het rapport *“Cultural tourism storytelling in Flanders”*¹ schetst een aantal tendensen in relatie tot de gidspraktijk. Zo zijn de persoonlijke ervaring en een betekenisvolle beleving van de klant meer centraal komen te staan. Twee belangrijke factoren voor die betekenisvolle beleving zijn verhalen en authenticiteit. Daarnaast zorgen de digitale ontwikkelingen voor een constante beschikbaarheid van informatie. We delen voortdurend kennis en ervaringen en mobiliseren snel netwerken en een 'crowd'. De klant wil niet alleen consumeren maar ook participeren. Uitwisseling, dialoog en 'co-creatie' worden in rondleidingen steeds belangrijker. Volgens het rapport heeft dat ertoe geleid dat de rol van de (toeristische) gids steeds meer is geëvolueerd in de richting van een verhalen vertellende, cultureel bemiddelaar².

Deze boeiende ontwikkelingen vragen echter een breder palet van competenties van de gids. De sinds 2005 vernieuwde gidsopleiding in het volwassenenonderwijs speelt hier al op in. De nadruk ligt nu vooral op het ontwikkelen van vaardigheden en praktijkgerichte toepassingen. Zo staan beleving, verteltechnieken en interculturele communicatie bijvoorbeeld centraal. De opleiding streeft ernaar gidsen af te leveren met een aan de hedendaagse gidspraktijk aangepaste set van basiscompetenties³.

Een opleiding geeft een goede basis, maar een gids moet zich blijven ontwikkelen. Dat is niet de verantwoordelijkheid van de gids alleen. Het is ook de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, de organisatie met een gidsenwerking, om haar gidsen hierin te ondersteunen.

WERKEN AAN EEN KWALITATIEF GIDSENBELEID

De kwaliteit van je rondleidingen wordt grotendeels bepaald door de kwaliteit van je gidsen. Actief werken aan de kwaliteiten van je gidsen kan door een kwaliteitsvolle gidsenwerking uit te bouwen. Dat houdt in dat je nadenkt over een aantal topics rond de ondersteuning van gidsen en hier acties in onderneemt. Wat versta je onder 'kwaliteitsvol gidsen'? Over welke kennis en vaardigheden moeten je gidsen beschikken? Op welke manier ga je dit als organisatie toetsen en hoe vaak? Op welke manier wil je samenwerken met je gidsen? Hoe kan en wil je de ontwikkeling van je gidsen ondersteunen?

Stel een verantwoordelijke aan.

Het is aan te raden om één medewerker binnen de organisatie (eind)verantwoordelijk te maken voor de opvolging van de gidsen. Dat wil niet zeggen dat die persoon alles alleen moet doen. Hij behoudt het overzicht, coördineert en engageert anderen (medewerkers of externen) wanneer nodig. De eindverantwoordelijke is het aanspreekpunt voor de gidsen, weet wat er leeft, organiseert vorming, observeert en evalueert rondleidingen en voert feedbackgesprekken. Daarvoor schoolt hij zichzelf bij in bijvoorbeeld gidsmethodieken of het voeren van functioneringsgesprekken, en blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het werkveld.

¹ Uit: *Cultural tourism storytelling in Flanders. The story behind the stories*. November 2009. ISSN 1379-2504-20 – Toerisme research paper nr. 20.

² Uit: *Cultural tourism storytelling in Flanders. The story behind the stories*. November 2009. ISSN 1379-2504-20 – Toerisme research paper nr. 20, hoofdstuk 2.4.

³ Opleidingsprofiel gids:

http://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/documents_VORMING/Opleidingsprofiel%20gids.pdf

Omschrijf competenties.

Het kiezen en omschrijven van competenties geeft richting aan het gidsenbeleid. Competenties zijn een set van kennis, vaardigheden en attitudes die je wil terugzien bij je gidsen. Ze vormen een hulpmiddel om de kwaliteit van je gidsen in kaart te brengen en te verbeteren.

Ondersteun de gidskwaliteit in diverse fases.

Werken aan de kwaliteit van je gidsen doe je niet alleen tijdens de selectiefase, maar ook door het inwerken en coachen van gidsen en via evaluatie en feedback.

Werk aan een open cultuur.

Een kwaliteitsvolle gidsenwerking kan niet zonder een open cultuur, gebaseerd op vertrouwen en samenwerking, waar leren en kennisdeling centraal staan en iedereen de verantwoordelijkheid opneemt om zich te ontwikkelen en bij te sturen. Zo'n cultuur vraagt een constante aandacht van de organisatie.

In deze tekst en de instrumenten waarnaar we verwijzen, bieden we een aantal bouwstenen aan rond bovenstaande onderwerpen. Je kan de instrumenten zelf inzetten en aanpassen naargelang de mogelijkheden en noden van je organisatie.

2. INSTRUMENT: COMPETENTIEWAAIER

WAT ZIJN COMPETENTIES?

Wat maakt iemand tot een goede gids? Een hele set van attitudes, vaardigheden en kennis speelt daarbij een rol. Dit noemt men competenties. Een gids heeft veel inhoudelijke kennis nodig. Maar hoe zet je die expertise in een rondleiding in? Daarvoor zijn vaardigheden belangrijk. En ook de attitude of houding, de manier waarop de gids in de wereld staat, heeft haar impact op het gidsen.

Voorbeelden van competenties zijn 'klantgerichtheid', 'contactvaardigheid' of 'organisatietalent'. Een competentie is echter meer dan een begrip. Een competentie komt concreet tot uiting in effectief en succesvol gedrag.

De competentie 'klantgerichtheid' kan je bijvoorbeeld op een eerste niveau karakteriseren met volgende gedragsomschrijving: 'de gids zet de groep op de eerste plaats en speelt in op (al dan niet uitgesproken) behoeften'. Op een tweede meer concreet niveau kunnen specifieke en in de praktijk goed herkenbare gedragsvoorbeelden worden omschreven: 'de gids verdiept zich (op voorhand) in de groep; de gids straalt gastvrijheid uit en benadert de groep positief en hartelijk; de gids heeft aandacht voor het fysieke en mentale comfort van de groep'.

COMPETENTIES GEBRUIKEN

Waarom competenties omschrijven?

Enkele voorbeelden uit de praktijk:

- Je krijgt zoveel aanvragen voor rondleidingen dat je het met de huidige gidsenploeg niet meer kan bolwerken. Je wil nieuwe gidsen aanwerven.
- Het profiel van je klanten is aan het veranderen. Je merkt dat de gidsen daar niet altijd even goed op inspelen.
- In het kader van een project is er een nieuwe rondleiding ontwikkeld met een aanpak die heel anders is dan wat je gidsen gewend zijn.

Bij al deze voorbeelden moet je als organisatie met een gidsenwerking nadenken over wat een gids moet kennen en kunnen. Waar moeten je nieuwe gidsen sterk in zijn? Waarop moeten de gidsen letten bij het nieuwe klantenprofiel? Welke vaardigheden zijn belangrijk bij die veranderde aanpak?

Competenties scheppen helderheid en ondersteunen het gidsenbeleid. Ze zijn een hulpmiddel om op diverse momenten de kwaliteit van je gidsen te optimaliseren. Competenties bieden ondersteuning bij het selecteren, inwerken en coachen van gidsen.

Door competenties te omschrijven kan je onder meer:

- je organisatie profileren. Het profiel van je organisatie (of een project of een rondleiding) wordt scherper door het omschrijven van een passende set van competenties voor je gidsen.
- een heldere vacature schrijven voor het aanwerven van nieuwe gidsen. Competenties helpen om prioriteiten te stellen.
- de interne communicatie verbeteren. Competenties geven een gedeeld begrippenkader aan het team (gidsen en verantwoordelijken).
- een observatie-instrument ontwikkelen. Competenties omschrijven waarneembaar gedrag waardoor het observeren van een rondleiding veel eenvoudiger wordt.

- feedback- of functioneringsgesprekken concreter en helderder maken. Competenties maken de diverse aspecten van het gidsen benoembaar én bespreekbaar.
- vormingsbehoeftes identificeren. Competenties verduidelijken wat de aandachtspunten zijn en waar zich eventuele problemen situeren.
- ...

Een competentieprofiel maken

In het beroepskwalificatiedossier⁴ zijn de competenties voor een gids omschreven. Het gaat hier echter om een algemeen en zeer uitgebreid profiel. Competenties omschrijven doe je als organisatie het beste zelf, op maat van jouw organisatie en projecten. Over welke set van competenties moeten de gidsen in jouw organisatie in het bijzonder beschikken? Welke specifieke competenties zijn richtinggevend en voor de gidsen in jouw organisatie onderscheidend? Zo'n keuze van een aantal kerncompetenties noemen we een competentieprofiel.

Enkele aandachtspunten bij het omschrijven van een competentieprofiel:

- Doe het samen. Stel een groepje samen met verschillende medewerkers van je organisatie (mensen uit het bestuur, vaste medewerkers, vrijwilligers, gidsen,...) om het competentieprofiel op te stellen. Op die manier creëer je draagvlak.
- Omschrijf concreet gedrag. De competentie 'contactvaardigheid' bijvoorbeeld is veel te algemeen. Een competentie wordt pas bruikbaar als je concrete gedragsvoorbeelden hanteert, die als indicatoren kunnen functioneren om te observeren, erover te spreken, te evalueren. Bijvoorbeeld: 'de gids heeft oogcontact met iedereen uit de groep ongeacht verschillen of persoonlijke voorkeur'. Je omschrijft het beste meerdere gewenste gedragsvoorbeelden.
- Maak keuzes. Een competentieprofiel karakteriseert je organisatie (rondleiding, project ...) aan de hand van een aantal kenmerkende eigenschappen. Het is geen volledige beschrijving. Maak dus scherpe keuzes. In een gemiddeld profiel zijn acht competenties opgenomen.

TIP:

Ga stap voor stap te werk. Heb je een nieuwe rondleiding ontwikkeld? Omschrijf welke competenties hiervoor echt belangrijk zijn. Maak pas daarna een competentieprofiel voor een groter project of voor je organisatie.

De competentiewaaier

Een competentieprofiel hoef je niet uit het niets op te bouwen. De door Toerisme Vlaanderen ontwikkelde competentiewaaier kan je daarbij helpen. In deze waaier zitten 42 kaarten met competenties die relevant zijn voor het gidsen; iets wat de gids moet kennen, kunnen of zijn. Een algemene formulering wordt telkens geconcretiseerd door drie gedragsvoorbeelden uit de gidspraktijk. Het is een handig hulpmiddel om met elkaar in gesprek te gaan en keuzes te maken.

⁴ www.ond.vlaanderen.be/kwalificatiestructuur/kwalificatiedatabank/beroepskwalificaties/BKGids.pdf

De 42 competenties (ingedeeld in 8 groepen) zijn samengesteld uit diverse bronnen zoals het beroepskwalificatiedossier⁵, de competenties en sleutelvaardigheden van de erkende gidsopleidingen⁶ en competenties omschreven door medewerkers van gidsorganisaties.

De competentiewaaier is geen bijbel. De kaarten bieden begrippen en omschrijvingen zodat je niet alles zelf hoeft te bedenken. Je kan de formulering van de competenties gewoon overnemen. Of je gebruikt de kaarten als inspiratiebron om tot een eigen omschrijving te komen. De lege kaarten in de waaier geven aan dat er zeker nog meer en andere competenties te omschrijven zijn.



INSTRUMENT - WAAIER: Competentiewaaier

De kaarten zijn een handig hulpmiddel bij het omschrijven van competenties, maar ze kunnen ook voor andere doeleinden worden ingezet zoals het stroomlijnen van feedback- of functioneringsgesprekken of als thema voor een gidsenbijeenkomst.



INSTRUMENT - TEKST: Tips voor een feedbackgesprek

⁵ <http://www.ond.vlaanderen.be/kwalificatiestructuur/kwalificatiedatabank/beroepskwalificaties/BKGids.pdf>

⁶ http://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/documents_VORMING/Sleutelvaardigheden.pdf

3. INSTRUMENT: OBSERVATIE-INSTRUMENT

WAAROM EEN OBSERVATIE-INSTRUMENT?

Een observatie-instrument is een hulpmiddel om aan de kwaliteit van de rondleidingen en de competenties van de gidsen te werken. Door middel van helder omschreven observatiepunten in de vorm van een checklist of een schema kunnen diverse medewerkers binnen de organisatie rondleidingen observeren, analyseren, bespreken en beoordelen.

Een observatie-instrument helpt om gestructureerd te observeren.

Waar moet je op letten als je een rondleiding observeert? De houding van de gids, de opbouw van het verhaal, de groepsdynamiek, de timing,... In een rondleiding spelen zoveel factoren een rol dat het moeilijk is om alles goed te registreren. Door alle belangrijke aspecten te benoemen en te groeperen, kan je gericht observeren. Een dergelijk instrument biedt ijkpunten en geeft meer structuur.

Een observatie-instrument helpt om te analyseren.

Welke aspecten maken een rondleiding goed? Een observatie-instrument helpt om de rondleiding beter te analyseren omdat het een overzicht biedt van de aandachtspunten. Je kan de diverse aspecten gemakkelijker met elkaar in verband brengen waardoor je de onderlinge relaties beter ziet.

Een observatie-instrument helpt om in gesprek te gaan.

Het observatie-instrument biedt een goed uitgangspunt om in gesprek te gaan over de rondleiding. Het overzicht met observatiepunten helpt om de diverse aspecten van het gidsen gestructureerd te overlopen – wat ging goed, wat zijn mogelijke aandachtspunten? Ze vormen tegelijk een gedeeld begrippenkader en geven een feedback- of evaluatiegesprek meer diepgang. Zo wordt een gesprek een moment van uitwisseling en leren van elkaar.

Een observatie-instrument helpt om te beoordelen.

Bij het observeren van een rondleiding beoordeel je voor ieder observatiepunt of dat aspect goed ging of aandacht verdient. Door telkens ook een beoordelingsschaal in te vullen kan dat gevisualiseerd worden, waardoor je een overzicht krijgt van wat goed en minder goed gaat.

GEBRUIK VAN EEN OBSERVATIE-INSTRUMENT

Het observeren van rondleidingen is een van de belangrijkste manieren om te werken aan de kwaliteit van de rondleidingen en de competenties van de gidsen, maar gidsen ervaren het vaak als bedreigend. Het observeren van een rondleiding is op zich echter niet bedreigend; een observatie-instrument helpt om nauwkeurig te observeren en feedback te onderbouwen. Gidsen kunnen ongelooflijk veel leren uit feedback op hun rondleidingen. Veel hangt af van de manier waarop het observatie-instrument in de organisatie wordt gebruikt. Dient het alleen om te beoordelen of wordt het ingezet als een hulpmiddel om te leren en kennis te delen? Wij pleiten voor dit laatste en zetten een aantal tips op een rij.

Gebruik het instrument voor verschillende doeleinden:

- bij het inwerken van gidsen (al dan niet vertrouwd met de organisatie/rondleiding);
- bij het begeleiden van gidsen (al dan niet vertrouwd met de organisatie/rondleiding);
- bij het opzetten en uittesten van een nieuwe rondleiding;
- bij het observeren van collega-gidsen;

- als reflectie-instrument voor de gids zelf;
- bij het evalueren van gidsen;
- bij het opvolgen van klachten;
- ...

Zo wordt het een **gebruiksinstrument** en niet alleen een beoordelingsinstrument.

Laat mensen met verschillende functies binnen de organisatie het instrument gebruiken:

- stagiair(e)s, externen;
- nieuwe gidsen;
- peter/meter-gidsen;
- collega-gidsen;
- de verantwoordelijke voor de gidsenwerking of kwaliteitsmedewerker;
- andere medewerkers van de organisatie;
- ...

Zo wordt het een instrument **van en voor iedereen**.

Koppel altijd een gesprek aan het observeren van een rondleiding.

- Zo'n gesprek schept ruimte voor het uitwisselen van ervaringen.
- De gids kan reageren en reflecteren op de observaties.
- Het biedt de mogelijkheid om het zelfinzicht van de gids te peilen.

Zo wordt het **leren van elkaar** belangrijker dan het instrument op zich.



INSTRUMENT - TEKST: Tips voor een feedbackgesprek

Maak samen goede afspraken over het gebruik van het instrument.

- Rond de timing: hoe lang op voorhand wordt de gids verwittigd (een week/dag/...)?
- Rond het doel van de observatie: inwerken, inspiratie opdoen, evalueren (van de nieuwe rondleiding of van de competenties van de gids),...?
- Rond eventuele consequenties indien het instrument wordt gebruikt voor evaluatie: wordt er een bijscholingstraject uitgezet, worden er werkpunten geformuleerd, wordt een nieuwe evaluatie in het vooruitzicht gesteld?
- Rond wat er met het ingevulde observatie-instrument gebeurt: klasseren, verslag maken, weggooien....?

Zo zijn de **doelstellingen** en het **gebruik helder** voor alle betrokkenen.

Organiseer een bijeenkomst met de gidsen bij de introductie van het instrument.

- Overloop de observatiepunten en bespreek telkens concrete gedragsvoorbeelden.
- Oefen met het gebruik van het instrument.
- Vraag de gidsen om bijsturing van het instrument.

Zo wordt het een **gedragen instrument** en zal het minder bedreigend zijn.

OPSTELLEN VAN EEN OBSERVATIE-INSTRUMENT

Een observatie-instrument kan zowel qua inhoud (keuze van de observatiepunten) als qua vorm (checklijst, schema ...) verschillen. Er bestaat geen ideaal instrument, maar wel een instrument dat bij de aard en werking van jouw organisatie past. Een observatie-instrument maak je dus het beste op maat van jouw organisatie.

Maar hoe begin je daar aan? Om je op weg te helpen, hebben we een voorbeeld uitgewerkt. Het geeft ideeën en suggesties om zelf zo'n instrument op te zetten.



INSTRUMENT - SCHEMA: Voorbeeld observatie-instrument

Bij het uitwerken van het voorbeeldinstrument is gewerkt met de volgende elementen:

Competenties als uitgangspunt.

Als je een competentieprofiel hebt omschreven, dan is dat een goed uitgangspunt om je observatie-instrument rond op te bouwen. Deze kenmerkende competenties wil je terugzien bij je gidsen. Voor het voorbeeld is vertrokken van acht kenmerkende competenties:

- klantgerichtheid
- omgaan met diversiteit
- visueel gidsen
- diverse soorten informatie
- inzichtelijke kennis
- afstemmen
- interactie hanteren
- flexibiliteit.

In een observatie-instrument wil je een zo compleet mogelijk palet van criteria omschreven zien. Acht competenties zijn onvoldoende voor een echt brede observatie. De competentiewaaier helpt je om extra competenties te kiezen. Basisvaardigheden als bijvoorbeeld stemgebruik en taalvaardigheid, maar ook feitenkennis, non-verbale communicatie en leiderschap zijn ook interessant om mee op te nemen.

Groepering in categorieën.

Wanneer je de verschillende competenties kriskras door of onder elkaar schrijft, heb je geen overzicht. Door competenties te groeperen, structureer je het observeren.

Maak bijvoorbeeld gebruik van de indeling van de competentiewaaier zoals in het voorbeeld: groep, presentatie, inhoud, interpretatie, beleving, persoon, omgeving.

Heb je het gevoel dat niet alles aan bod komt, dan voeg je een extra categorie toe. In het voorbeeld hebben wij de groep 'organisatie van de rondleiding' toegevoegd.

Je kan natuurlijk een andere indeling en benamingen hanteren, naargelang die beter aansluiten bij jouw organisatie en wat jij van je gidsen en rondleidingen verwacht.

Omschrijven van gedragsindicatoren.

Het benoemen van de competenties is niet genoeg. Voor een observatie-instrument is het omschrijven van concreet waarneembaar gedrag essentieel. Wat moet de gids doen (of niet doen)? Hoe zie je dat iemand 'verteltechnieken kan hanteren'? Ze helpen de observator om nauwkeuriger te kijken en feedback te geven.

In een observatie-instrument spreken we dan van indicatoren. De gedragsvoorbeelden in de competentiekaarten helpen je op weg.

Bijvoorbeeld voor 'verteltechnieken hanteren':

- gebruik maken van stiltes, tempowisselingen, variatie in volumes
- de deelnemer helpen om zich in te leven in een periode of persoon, bijvoorbeeld door gebruik van de tegenwoordige tijd
- sfeer creëren via expressieve taal en gezichtsuitdrukkingen

Opzet met kolommen en handleiding.

Een schematisch opzet in twee kolommen is praktisch. Aan de linkerkant staan de observatiepunten opgesomd, rechts is plaats om de observaties neer te schrijven.

Het voorbeeld-instrument bestaat uit twee bladzijden: dat houdt het overzichtelijk. Je kan het gebruiken als voor- en achterkant van één blad, of je kan ze naast elkaar leggen.

In het instrument kan je werken met trefwoorden voor de observatiepunten. Daarbij is een aparte uitleg van de concrete gedragsindicatoren (met voorbeelden) nodig. In dit voorbeeld hebben we die beschreven in een gekoppelde handleiding.

Je kan een extra kolom met een beoordelingschaal toevoegen. Uiterst links op deze schaal betekent niet gezien of heel slecht, uiterst rechts is erg aanwezig of heel goed. Het werken met schalen is een hulpmiddel, bijvoorbeeld als je wil beoordelen of iemand is gegroeid, maar het geeft ook snel een overzicht van sterke punten en werkpunten.

TIP:

Probeer het voorbeeldinstrument eens uit. Pas het vervolgens op basis van je eigen ervaringen aan. Zo hoef je niet van nul te beginnen.



INSTRUMENT - SCHEMA:

Voorbeeld observatie-instrument met beoordelingsschaal

INSTRUMENT - TEKST:

Tips voor het gebruik van het observatie-instrument

4. SELECTEREN, COACHEN EN EVALUEREN

SELECTEREN

Voor een nieuw project ga je binnen je gidsenploeg op zoek naar gidsen met specifieke kennis of vaardigheden. Wie is de juiste gids voor die specifieke rondleiding? Je beoogt een bepaald beeld van je organisatie ook door je gidsen te laten overbrengen naar de klant? Welke gidsen stemmen hiermee overeen?

Voor een goede selectie moet je een duidelijk beeld hebben van de competenties die je nodig hebt in de organisatie of voor het nieuwe project. Wat moet een gids kennen en kunnen? Hoe moet een gids zijn? We raden aan om de competenties die je verwacht van de gids helder te omschrijven in een profiel. De competentiewaaier kan je hierbij helpen.



INSTRUMENT - WAAIER: Competentiewaaier

Eens een keuze van competenties is gemaakt, wordt het gemakkelijker om een (interne of externe) vacature uit te schrijven en een selectieprocedure vast te leggen.

Schrijven van een vacature

Of je een oproep intern verspreidt, een kort bericht op je website plaatst of een echte vacature de deur uit stuurt, het is steeds belangrijk om zorgvuldig na te denken over wat je vraagt en hoe je het formuleert. Duidelijk omschreven competenties zijn een must, maar ook een voorstelling van je organisatie en wat je te bieden hebt, en een beschrijving van de selectieprocedure zijn belangrijke elementen.



INSTRUMENT - TEKST: Tips voor het schrijven van een vacature

Selectievormen

De selectie van nieuwe gidsen of van de juiste gids voor een bepaalde opdracht kan op verschillende manieren gebeuren. Afhankelijk van tijd, mankracht en organisatiecultuur kies je voor een procedure gebaseerd op één selectievorm of een procedure waarin je meerdere selectievormen combineert.

Hieronder sommen we een aantal mogelijke selectievormen op.

De motivatiebrief met curriculum vitae.

De motivatiebrief en het CV geven een eerste indicatie omtrent de opleiding, ervaring, competenties en motivatie van de kandidaat. Een brief wordt meestal gebruikt om een eerste selectie te maken. Zeker bij een zo persoonsgericht vak als gidsen is het echter niet aan te raden om te selecteren zonder de kandidaten te zien.

Een selectiegesprek.

Een gesprek is de meest gebruikte selectievorm in de fase volgend op een eerste selectie op basis van de brief en het CV. Wil je snel en efficiënt te weten komen of de persoon de gevraagde competenties beheerst, dan kan je heel specifiek doorvragen met behulp van de *STARR-methode*. Meer informatie over deze methode vind je in het instrument 'tips voor een selectiegesprek'.



INSTRUMENT - TEKST: Tips voor een selectiegesprek

Een selectieproef.

Sommige competenties beoordeel je het beste wanneer je iemand in actie ziet. Daarom kan een proef (bijvoorbeeld een onderdeel van een rondleiding gidsen of een bepaald aspect uitwerken op papier) een waardevolle aanvulling zijn op het selectiegesprek.



INSTRUMENT - TEKST: Tips voor een selectieproef

Een inwerkperiode of interne opleiding.

Een andere mogelijkheid is om na een eerste selectie de uiteindelijke beslissing pas te nemen na een inwerkperiode of interne opleiding. Een dergelijk inwerk- of opleidingstraject kan bestaan uit het volgen van rondleidingen, de deelname aan inhoudelijke en methodische vorming (in de vorm van lezingen en workshops), het doornemen van inhoudelijke en methodische literatuur, het voorleggen en samen bespreken van voorbereidingen, het geven van proefrondleidingen,... Na de inwerkperiode of opleiding volgt de definitieve selectieproef: de kandidaat geeft een rondleiding en laat zien of hij er klaar voor is.

COACHEN

Een kwalitatieve gidsenwerking kan niet zonder een goede coaching van de gidsen. De gidsen moeten je vertrouwen krijgen, maar dat wil niet zeggen dat je hen aan hun lot overlaat eens je hen hebt geselecteerd. Coaching kan door middel van feedback, vorming, uitwisseling en door de creatie van een inspirerend en stimulerend klimaat. Houd ook in het achterhoofd dat coaching niet alleen nuttig is voor nieuwe gidsen tijdens hun inwerkperiode: ook ervaren gidsen hebben baat bij feedback en inspiratie.

Methodes voor het inwerken van gidsen

Het is aan te raden om een inwerkperiode te voorzien en gidsen niet zomaar voor de leeuwen te gooien. Dat geldt zowel voor nieuw aangeworven gidsen als voor gidsen die een nieuwe rondleiding zullen geven.

Een inwerkperiode geeft de gids de ruimte om zich inhoudelijk en methodisch voor te bereiden en ervaring en zelfvertrouwen op te bouwen. Bovendien leer je de kwaliteiten van de nieuwe gidsen sneller kennen. Je ziet in een vroeg stadium wie de gevraagde competenties goed beheerst en wie nog wat ondersteuning kan gebruiken. Je ontdekt misschien dat iemand toch niet voldoet of bij het profiel van je organisatie of klanten past en dan is het voor alle betrokken partijen beter dat dat tijdig naar boven komt.

Een goed inwerktraject bestaat niet alleen uit het geven van inhoudelijke informatie, maar gaat ook over de methodische aanpak, het reilen en zeilen binnen de organisatie, de opbouw van de diverse rondleidingen en eventuele andere programma's,... Bovendien kan je door gidsen vanaf het begin te observeren, te vragen om te reflecteren en feedback te geven, een cultuur ontwikkelen waarin uitwisseling en feedback normaal zijn.



INSTRUMENT - TEKST: Methodes voor het inwerken van gidsen

INSTRUMENT - TEKST:

Tips voor een praktische informatiebundel voor de gids

Feedback geven

Gidsen kunnen zeer veel leren uit feedback op hun rondleidingen. Het valt dan ook aan te raden om regelmatig van iedere gids een rondleiding te observeren en achteraf de bevindingen te bespreken. Wanneer een gids start bij je organisatie, kan je op een korte tijd een aantal rondleidingen volgen om zo het inwerken te coachen. Bij ervaren gidsen kan één feedbackgesprek per jaar volstaan, tenzij de gids zelf om feedback vraagt, er veranderingen zijn zoals een nieuwe rondleiding of verschuiving van het klantenprofiel, of wanneer er een klacht is. Je gidsen op regelmatige basis feedback geven, vraagt een grote tijdsinvestering van je organisatie, maar is het meer dan waard. Het is immers de beste manier om aan de competenties van je gidsen, en dus aan de kwaliteit van je rondleidingen te werken.

Maak gebruik van een observatie-instrument om het kijken te richten en het feedbackgesprek te structureren. In het instrument 'tips voor een feedbackgesprek' geven we extra tips om een feedbackgesprek in goede banen te leiden. Het valt ook aan te raden om gebruik te maken van een reflectie-instrument: het stimuleert de gids om actief en bewust na te denken over zijn ervaringen, handelen, gedrag, houding en keuzes. Deze reflecties vormen een absolute meerwaarde voor het feedbackgesprek. Je kan dit doen door de gids het observatie-instrument te laten invullen na de rondleiding of je kan een apart reflectie-instrument ontwikkelen.



INSTRUMENT - SCHEMA: Voorbeeld observatie-instrument

INSTRUMENT - TEKST: Tips voor een feedbackgesprek

INSTRUMENT - SCHEMA: Voorbeeld reflectie-instrument

Vorming organiseren

Het organiseren van vorming voor je gidsen is ook een zeer waardevolle vorm van coaching. Denk daarbij zowel aan inhoudelijke als aan methodische input, lezingen en trainingen, interne en externe specialisten. Je kan interne vorming ook completeren door je gidsen de mogelijkheid te geven om aan te sluiten bij een vorming die door derden wordt ingericht.

Inventariseer de vormingsbehoefte.

Een vorming organiseren die niet aansluit bij de vormingsbehoefte van de gidsen is zonde. Bepalen welke vorming voor je organisatie en gidsen relevant en prioritair is, is dan ook essentieel en kan op verschillende manieren:

- Naar aanleiding van een observatieronde. Je ziet dat een competentie bij meerdere gidsen ondersteuning kan gebruiken. Je hebt een algemene indruk gekregen over het inhoudelijk niveau en wil je de inhoud verdiepen of diversifiëren. In het feedbackgesprek blijken steeds dezelfde vragen terug te komen.
- Naar aanleiding van een nieuwe rondleiding. Een nieuwe rondleiding brengt vaak inhoudelijk en methodisch nieuwe aspecten met zich mee en vormt zo een goede gelegenheid om een onderwerp extra onder de aandacht te brengen of een vaardigheid te oefenen.
- Naar aanleiding van nieuwe klanten. Bijvoorbeeld door het aantrekken van nieuwe leeftijdsgroepen, specifieke toeristische groepen, groepen met een zeer inhoudelijk profiel... kan het aangewezen zijn om bepaalde competenties (zowel kennis als vaardigheden als houding) aan te scherpen.
- Naar aanleiding van de resultaten van de klantenbevraging. Ook uit de feedback van klanten kunnen aandachtspunten voor vorming naar voren komen.
- Naar aanleiding van een inventarisatie met de gidsenploeg. Vraag aan je gidsen waar zij behoefte aan hebben. Dat kan je bijvoorbeeld doen met behulp van competentiekaarten. Hebben ze ergens specifiek interesse in? Voelen ze voor bepaalde competenties nood aan ondersteuning? Laat diverse competenties aan bod komen, maar zeker deze in het competentieprofiel van je organisatie.

Inhoudelijke vorming.

- Suggesties voor mogelijke onderwerpen: verdiepen van de inhoud van de rondleidingen, diversifiëren van de inhoud bijvoorbeeld door te werken rond persoonlijke verhalen, aanbrengen van nieuwe inhoud, de inhoud actualiseren en in een ruimer verband plaatsen, werken rond rode draden,...
- Suggesties voor mogelijke werkvormen: rondleiding of lezing door een specialist (curator van de tentoonstelling, specialist in een bepaalde bouwstijl,...), workshop met een coach (bijvoorbeeld rond het werken met rode draden), uitwisseling waarvoor iedere gids nieuwe inhoudelijke invalshoeken zoekt rond bepaalde objecten of onderwerpen,...

Methodische vorming.

- Suggesties voor mogelijke onderwerpen: omgaan met cultureel diverse groepen, inspelen op een verschillend taalniveau in je groep, gidsen voor jongeren, vraag- en gesprekstechnieken, inzetten van nieuwe media, verteltechnieken,...
- Suggesties voor mogelijke werkvormen: uitwisseling na het observeren van een voorbeeldrondleiding (bijvoorbeeld een nieuwe rondleiding waarin uitgebreid gebruik wordt gemaakt van nieuwe media), een trainingssessie met een coach (bijvoorbeeld rond verteltechnieken), een gesprek met een specialist (bijvoorbeeld over culturen),...

Uitwisseling tussen de gidsen faciliteren

Faciliteer en stimuleer uitwisseling tussen de gidsen onderling, zowel op inhoudelijk als op methodisch vlak. Je kan dit in de hand werken door de juiste omstandigheden te creëren.

Een fysieke ruimte.

Vaak leer je heel veel op informele momenten, keuvelend met je collega's. Daarvoor moet je elkaar wel treffen. Richt indien mogelijk een fysieke plek in: een hoekje voor de gidsen met een tafel en stoelen waar ze elkaar kunnen treffen voor of na de rondleiding, waar ze samen kunnen voorbereiden en ervaringen delen.

Een digitale ruimte.

Is een fysieke plek niet mogelijk, dan is een digitale plek voor iedereen wellicht wel haalbaar: een besloten Facebookgroep of een ander online platform waar informatie, ervaring en kennis kunnen worden gedeeld.

Intervisie.

Organiseer en stimuleer intervisie tussen de gidsen: een structuur om te leren van elkaar.

Stimuleer het vormen van een intervisiegroep bij een nieuwe rondleiding. De gidsen wisselen onderling hun ervaringen uit en geven elkaar tips ter verbetering.

Creëer een intervisiegroep na een vorming. Laat de gidsen na een maand samen bespreken hoe ze de nieuwe aspecten integreren in hun rondleidingen.

Ook tijdens vergaderingen met het gidsenteam kan je een kort intervisiemoment inbouwen. Een gids legt bijvoorbeeld een concreet probleem voor. De collega's helpen zoeken naar mogelijke oplossingen.

Peter en meter

Uitwisseling kan je ook stimuleren door nieuwe gidsen een peter of meter toe te wijzen: een ervaren gids die hen wegwijs maakt en eventueel ook coacht bij het gidsen.

Inspireren en stimuleren

Werken aan kwaliteit is een houding. Creëer een inspirerend en stimulerend klimaat waarin je zelf het goede voorbeeld geeft en enthousiast het voortouw neemt.

Stimuleer de kwaliteitsontwikkeling van de gids door regelmatig tips door te sturen voor studiedagen, lezingen, cursussen, boeken, TV-documentaires, websites,... met zowel inhoudelijke als methodische thema's.

Ga op zoek naar relevante ontwikkelingen in het werkveld en stuur inspirerende voorbeelden door.

Organiseer een uitstap naar een andere organisatie, stad of museum met een inspirerende werking.

Koppel regelmatig de feedback van de klanten terug naar alle gidsen.

Zorg voor een goede sfeer en betrokkenheid door ook informele momenten te organiseren zoals een borrel of etentje.

EVALUEREN

Wanneer evalueren?

- Een kwalitatieve gidsenwerking kan niet zonder evaluatie. Het is belangrijk om op verschillende momenten het gidsen te evalueren.
- Evaluatie na de inwerkperiode van een nieuwe gids. Is de gids klaar om voor jouw organisatie te gidsen? Bezit de gids de nodige competenties die passen bij jouw profiel?
- Evaluatie na een verandering. Werkt die nieuwe rondleiding? Vinden de gidsen hun draai in die nieuwe opstelling?
- Evaluatie na een klacht. Evalueer zelf wat er mis gaat en vooral ook wat daarvan de oorzaken zijn.

- Permanente evaluatie. 'Permanent' houdt in dat de evaluatie op regelmatige basis gebeurt: zowel bij nieuwe gidsen als bij ervaren rotsen, en dat gedurende de volledige duur van de samenwerking met jouw organisatie. Deze regelmatige evaluatie is essentieel om gidsen goed te kunnen coachen en om de kwaliteit van de rondleidingen te verbeteren. Zijn er competenties die ondersteuning vragen? Zijn er vragen of onduidelijkheden? Hoe evolueren gidsen? Welke vormingsbehoeftes zijn er?

Hoe evalueren?

Observeer en evalueer de rondleidingen.

Het observeren van rondleidingen is een van de meest effectieve vormen van evaluatie. Het is onontbeerlijk voor evaluatie om je gidsen aan het werk te zien. Met behulp van een observatie-instrument met schaal kan je gericht observeren en evalueren.



INSTRUMENT - SCHEMA:

Voorbeeld observatie-instrument met beoordelingsschaal

Maak gebruik van competenties.

Een van de voordelen van het samenstellen van een competentieprofiel is dat het richting geeft aan de evaluatie van de gidsen. Door competenties te omschrijven in waarneembaar gedrag heb je concrete indicatoren om het functioneren van de gids te observeren en bespreekbaar te maken. Zowel sterktes als werkpunten kunnen op deze manier in kaart worden gebracht.



INSTRUMENT - WAAIER: Competentiewaaier

Koppel evaluatie aan het feedbackgesprek na de observatie van een rondleiding.

Het doel van de observatie en het gesprek moet helder zijn voor de gids; in dit geval is dat dus niet alleen coachen, maar ook evalueren. Het gaat dan niet alleen om feedback geven en vormingsbehoeftes detecteren, maar ook om het maken van afspraken rond het werken aan de zwakke punten, de te halen doelen, en de termijn waarbinnen dat moet gebeuren. Maak een verslag en geef een exemplaar aan de gids.



INSTRUMENT - TEKST: Tips voor een feedbackgesprek

Organiseer functioneringsgesprekken.

Bij een functioneringsgesprek vormen niet alleen de rondleidingen en competenties het onderwerp. Beide partijen bespreken hoe de samenwerking verloopt, of beide partijen (nog) tevreden zijn en welke punten verbeterd kunnen of moeten worden. Ook het omgaan met boekingen, de informatiedoorstroming naar de gidsen, de samenwerking met collega's, feedback van klanten,... komen aan bod. Maak een verslag en geef een exemplaar aan de gids.

Je kan een functioneringsgesprek al dan niet koppelen aan het volgen van een rondleiding.

Communiceer duidelijk over de evaluatieprocedures.

De gidsen moeten op de hoogte zijn van de evaluatieprocedures binnen je organisatie:

- Wanneer? Kies een ritme dat haalbaar is in je organisatie; één keer per jaar of per twee jaar?
- Hoe? Via de observatie van een rondleiding gekoppeld aan een evaluatiegesprek? Voorzie je functioneringsgesprekken? Op welke punten scoort een gids slecht wanneer hij een negatieve evaluatie krijgt?
- Consequenties? Omschrijf wat er gebeurt na een eerste negatieve evaluatie. Hoeveel tijd en welke ondersteuning krijgt de gids om aan zwakke punten te werken? Hoe wordt geëvalueerd of er voldoende evolutie is? Omschrijf wat er gebeurt wanneer de afgesproken doelen niet binnen de vooropgestelde termijn worden gehaald.

GELINKTE INSTRUMENTEN



- WAAIER – COMPETENTIEWAAIER**
 - MINDMAP – COMPETENTIES**
 - SCHEMA – VOORBEELD OBSERVATIE-INSTRUMENT**
 - SCHEMA – VOORBEELD OBSERVATIE-INSTRUMENT MET
BEOORDELINGSSCHAAL**
 - TEKST – TIPS VOOR HET GEBRUIK VAN HET OBSERVATIE-INSTRUMENT**
 - TEKST – TIPS VOOR HET SCHRIJVEN VAN EEN VACATURE**
 - TEKST – TIPS VOOR EEN SELECTIEGESPREK**
 - TEKST – TIPS VOOR EEN SELECTIEPROEF**
 - TEKST – METHODES VOOR HET INWERKEN VAN GIDSEN**
 - TEKST – TIPS VOOR EEN PRAKTISCHE INFORMATIEBUNDEL VOOR DE GIDS**
 - TEKST – TIPS VOOR EEN FEEDBACKGESPREK**
 - SCHEMA – VOORBEELD REFLECTIE-INSTRUMENT**
-

ONTWIKKELING: Janien Prummel

REDACTIE: Marijke van Eeckhaut

EINDREDACTIE: Lies Boonen

UITGAVE: november 2015