

## INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE .....	1
INLEIDING .....	2
1. DE ZES ELEMENTEN.....	3
1. Visie .....	3
2. Aanleiding .....	4
3. Afspraken.....	4
4. Vorm.....	5
5. Stappen.....	6
6. Doorstroming.....	6
2. VOORBEELD 1.....	8
1. Situatieschets.....	8
2. Het verhaal .....	8
3. De zes elementen in schema .....	10
4. Tips en reflecties van de organisatie.....	11
3. VOORBEELD 2 .....	12
1. Situatieschets.....	12
2. Het verhaal .....	12
3. De zes elementen in schema .....	13
4. Tips en reflecties van de organisatie .....	14
4. VOORBEELD 3 .....	15
1. Situatieschets.....	15
2. Het verhaal .....	15
3. De zes elementen in schema .....	17
4. Tips en reflecties van de organisatie .....	18
5. VOORBEELD 4 .....	19
1. Situatieschets.....	19
2. Het verhaal .....	19
3. De zes elementen in schema .....	21
4. Tips en reflecties van de organisatie .....	22
DE BESTE TIPS VOOR JE COLLEGA'S .....	23

# MANIEREN VAN SAMENWEREN BINNEN EEN ORGANISATIE MET GIDSENWERKING BIJ DE ONTWIKKELING VAN RONDELEIDINGEN/PRODUCTEN

## INLEIDING

### Ontwikkeling rondleidingen/producten

Organisaties met een gidsenwerking werken op allerlei manieren en in allerlei vormen samen met hun gidsen. Hier focussen we op de samenwerking rondom het ontwikkelen van (nieuwe) producten en/of rondleidingen. Het ontwikkelen (of bijsturen of aanpassen) van rondleidingen behoort tot de kernactiviteiten van organisaties met een gidsenwerking. We zien ook dat juist daarrond veel diverse aspecten van samenwerken met gidsen samenkomen.

### Samenwerkingsmodellen uit de praktijk

Veel organisaties met een gidsenwerking zijn op zoek naar een goede manier om met hun gidsen samen te werken en hen in meer of mindere mate te betrekken bij het ontwikkelingsproces van nieuwe producten. Wij hebben gezocht naar een reeks goede handvaten om organisaties hierin te ondersteunen. Daartoe hebben we vier heel verschillende praktijkvoorbeelden onder de loep genomen: een zelfstandige gidsorganisatie, een museum, een monument en een samenwerking tussen een gidsenvereniging en een dienst voor Toerisme. In de vier gevallen hebben de verantwoordelijke medewerkers een samenwerkingsvorm met de gidsen gezocht die bij hun specifieke context en project past.

Door deze diverse samenwerkingsvormen te analyseren en er vervolgens op te reflecteren, hebben we zes cruciale elementen voor een samenwerking onderscheiden. Ze bieden structuur en een bril om naar de praktijk te kijken en ervan te leren. De elementen zijn visie, aanleiding, afspraken, vorm, stappen en doorstroming. Ze spelen op elkaar in en beïnvloeden elkaar.

In het eerste deel van de tekst lichten we deze zes elementen toe. We hopen dat ze je als verantwoordelijke van een organisatie met een gidsenwerking helpen om bewuste keuzes te maken als je op zoek bent naar een samenwerkingsvorm die bij jouw project of organisatie past.

Vervolgens krijg je een kijkje in de keuken van de vier praktijkvoorbeelden. We vertellen hun inspirerende verhaal en overlopen puntsgewijs de zes elementen. Tot slot reflecteren de verantwoordelijken van deze organisaties op hun ervaring in de vorm van tips.

### De beste tips voor je collega's

In verschillende gesprekken met verantwoordelijken voor een gidsenwerking hebben we gevraagd naar wat zij zeker aan hun collega's in het werkveld zouden willen meegeven rond het samenwerken met gidsen. Al deze tips hebben we op het einde van de tekst voor je bij elkaar gebracht.

# 1. DE ZES ELEMENTEN

## 1. Visie

Wat is je visie op samenwerken met de gidsen? Waarom wil je met hen samenwerken bij het uitwerken van een nieuw product?

Bij twee van onze praktijkvoorbeelden is er een hele sterke visie op samenwerken. Betrokkenheid en ambassadeurschap zijn in deze organisaties belangrijke waarden én uitgangspunten voor samenwerking. Bij de twee andere organisaties brengt het hele ontwikkelingstraject deze visievorming juist op gang: het ontwikkelen van een nieuwe manier van samenwerken leidt parallel tot de ontwikkeling van een visie daarop.

Start je binnenkort met een nieuw project of werkt de huidige manier van samenwerken niet meer zo goed? Dan is het zinvol om de waarom-vraag nog eens op tafel te leggen en in te zoomen op je visie op samenwerken. We helpen je op weg met drie vragen.

### Wat staat er in de algemene missie en visie van de organisatie?

In de “*Kadertekst - Missie en visie*” in de toolkit ‘Kwaliteit in gidsenwerking’ geven we al aan hoe belangrijk missie en visie zijn om richting te geven aan je organisatie, en dus ook aan een deelaspect als het samenwerken met de gidsen. Staat er in omschreven hoe je als organisatie wil samenwerken én wat de rol van de gidsen daarin is?

De “*Werkvorm – Muurtje maken*” uit de toolkit helpt je om scherp te krijgen welke waarden van belang zijn in je organisatie. Zijn betrokkenheid, samenwerken, ontmoeten of participatie belangrijke waarden? Hebben ze ook impact op de manier waarop je samenwerkt met de gidsen? Bijvoorbeeld: het staat expliciet in je missie en visie dat cocreatie een van de waarden van je organisatie is. Dit aspect wil je doortrekken in je hele organisatie en dus ook in je samenwerking met de gidsen.

### Hoe wil je omgaan met de kwaliteiten en ervaring van je gidsen?

Gidsen hebben veel praktijkervaring en weten van binnenuit wat in een rondleiding werkt. Veel gidsen zijn gepassioneerde inhoudelijke specialisten, en/of hebben veel ervaring met een bepaalde doelgroep, en/of zijn didactisch heel sterk. Door met hen samen te werken bij de ontwikkeling van rondleidingen kan je de diverse competenties inzetten waardoor je de kwaliteit van de rondleiding versterkt. Ook erken je door samenwerking de verschillende en aanvullende kwaliteiten in je gidenteam.

### Op welke manier maak je je gidsen tot ambassadeur van je organisatie?

Een nieuwe rondleiding brengt ook vaak nieuwe werkvormen of inhoud met zich mee. Als deze door de gidsen mee worden ontwikkeld, dan zullen ze de vernieuwing mee uitdragen. Door met de gidsen samen te werken aan een nieuw product verhoog je bovendien niet alleen de betrokkenheid bij het product, maar ook bij je organisatie. Veel gidsen werken freelance of als vrijwilliger voor meerdere organisaties met een gidsenwerking. Gidsen die zich betrokken, gehoord en gezien weten, zullen zich meer ambassadeur voelen en langer bij de organisatie blijven. Samenwerken versterkt de cohesie én biedt de mogelijkheid om een langduriger relatie op te bouwen met je gidsen. De kadertekst “*Omggaan met verandering in een organisatie met gidsenwerking – De theorie van de Besluitfuij*” gaat hier dieper op in.

## 2. Aanleiding

In de praktijk zien we diverse redenen om een nieuwe rondleiding te ontwikkelen, zoals het uitbreiden van het open aanbod, een rondleiding voor een specifiek doelpubliek, inspelen op de bedenkingen van ontevreden klanten, een aanpassing aan de herbestemming van een site etc. Het is belangrijk om de aanleiding helder te kunnen definiëren, aangezien deze dikwijls richtinggevend is voor de invulling en doelstellingen van de rondleiding, en soms zelfs voor een koerswijziging in het aanbod. Een duidelijke formulering van aanleiding en doelstellingen is noodzakelijk voor een vruchtbare samenwerking met de gidsen.

### Wat is de aanleiding voor het ontwikkelen of aanpassen van de rondleiding?

Is de aanleiding een vraag/idee van de klant of een vraag/idee van de organisatie (gids of verantwoordelijke)? Is de aanleiding inhoudelijk (bijvoorbeeld een nieuw thema) of methodisch (bijvoorbeeld meer storytelling of interactie)? Of een combinatie? Is de rondleiding op alle vlakken nieuw of gaat het om een bijsturing? Is de aanleiding eerder positief of negatief van aard? Bijvoorbeeld: 'we hebben zin om dit nieuwe thema aan te pakken' versus 'de klanten zijn niet meer tevreden' of 'de rondleiding wordt niet meer genoeg geboekt'.

### Welke doelstelling(en) heeft de rondleiding?

Vertaal de aanleiding in duidelijke doelstellingen voor de nieuwe rondleiding. Bekijk ook of er daarnaast extra doelstellingen zijn. Bijvoorbeeld: met deze rondleiding introduceren we het gebruik van een tablet en daarmee zetten we koers naar meer digitale toepassingen. Of met deze rondleiding willen we ons echt onderscheiden op dit thema. Of met deze rondleiding voor families hopen we meer klanten aan te trekken.

Het is belangrijk dat je als verantwoordelijke voor een gidsenwerking de doelstellingen helder en scherp krijgt. Een nieuwe rondleiding is wel vaker de aanzet voor grotere koerswijzigingen. Om de gidsen hierin mee te krijgen, is het van belang om deze doelstellingen helder te omschrijven én te communiceren.

In de volgende instrumenten uit de toolkit vind je meer inspiratie en hulp rondom dit aspect:

- Omgaan met verandering in een organisatie met gidsenwerking – De theorie van de besluitruik
- Omgaan met verandering in een organisatie met gidsenwerking - Praktijkvoorbeelden
- Omgaan met verandering in een organisatie met gidsenwerking - Oefeningen

## 3. Afspraken

Heldere afspraken zijn cruciaal voor iedere geslaagde samenwerking. Er zijn drie belangrijke punten waarrond je je verwachtingen moet verduidelijken en goede afspraken moet maken: welke bijdrage verwacht je van de gidsen, welke tijdsinvestering vraagt dat van hun kant, en hoe worden ze voor hun bijdrage en tijd vergoed?

### Wat moet de gids precies bijdragen?

Welke bijdrage verwacht je precies van de gids(en)? Is dat een inhoudelijke bijdrage? Gaat het om denkwerk of opzoekwerk? Is het een methodische bijdrage? Moeten er materialen of werkvormen worden uitgewerkt? Vraag je hen erbij om creatieve oplossingen te bedenken? Verwacht je nog iets anders zoals het volledig uitschrijven van de rondleiding? Enzovoort.

## Wat is de tijdsinvestering en timing?

Welke tijdsinvestering vraag je van de gidsen? Gaat het om één brainstorm, om regelmatige vergaderingen (bijvoorbeeld elke maand of ieder half jaar) of om een intensiever projectproces? En wat is de timing van het project: hoe snel moet de nieuwe rondleiding klaar zijn? Kunnen de gidsen hun tijd zelf indelen of worden er vergadermomenten vastgelegd?

## Welke vergoeding staat er tegenover?

Wat staat er tegenover de investering die de gidsen doen? Worden gidsen die een rondleiding uitwerken hiervoor betaald? Voorziet de organisatie bijvoorbeeld een vast bedrag voor de ontwikkeling van nieuwe rondleidingen? Worden gidsen betaald voor het geven van een modelrondleiding aan hun collega's? Of hebben de gidsen die de rondleiding uitwerkten voorrang (of exclusiviteit) om ze ook te geven, zodat de investering bij wijze van spreken rendeert door extra werk? Worden de reiskosten vergoed, wordt er lunch voorzien bij vergaderingen?

## 4. Vorm

Er bestaan vanzelfsprekend diverse samenwerkingsvormen. Je kan bijvoorbeeld kiezen voor een werkgroep, voor een slim geselecteerd duo, voor vertegenwoordiging van de gidsen in het bestuur of voor samenwerking met het hele team. Je kan daarbij als verantwoordelijke, onafhankelijk van de vorm, verschillende rollen opnemen met meer of minder betrokkenheid bij het werkproces. Ook de gidsen kunnen verschillende verantwoordelijkheden hebben.

## Welke vorm kies je?

De keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm kan door verschillende elementen worden beïnvloed. De vorm kan bijvoorbeeld voortkomen uit het wel of niet aanwezig zijn van bepaalde kwaliteiten binnen je gidsenteam. Of uit de visie die je organisatie heeft op samenwerking en de graad van betrokkenheid. Of uit de stappen die moeten worden gezet in het werkproces. Enzovoort.

## Wat is je rol als verantwoordelijke?

Daarnaast moet je als verantwoordelijke overwegen welke rol je wil opnemen. Ben je lid van de werkgroep? Wil je inhoudelijk meedenken en de rondleiding mee uitwerken? Of laat je de uitwerking aan de gidsen over en volg je de werkzaamheden vanop afstand? Of volg je de stappen van nabij op als procesbegeleider, waarbij je ervoor zorgt dat de ontwikkeling van de rondleiding vlot verloopt?

## Wat is de verantwoordelijkheid van de gidsen?

Binnen de verschillende samenwerkingsvormen kunnen gidsen diverse verantwoordelijkheden hebben. Deze hangen tot op zekere hoogte samen met de rol die je zelf als verantwoordelijke opneemt. Welke verantwoordelijkheden de gidsen krijgen, bepaalt ook mee de mate waarin ze betrokken zullen zijn. Het is belangrijk om hierover duidelijke afspraken te maken. Bestaat deelname aan de werkgroep bijvoorbeeld uit af en toe meedenken, uit het zelfstandig uitwerken van een bepaald aspect, of is een gids als projectleider eindverantwoordelijke?

## 5. Stappen

Ieder werkproces bestaat uit een aantal stappen, die je al dan niet vooraf kan vastleggen. In een van onze praktijkvoorbeelden hebben de verantwoordelijke en de gidsen samen gezocht naar de meest werkbaar stappen. Elke nieuwe rondleiding wordt volgens dit zes-stappenplan uitgewerkt. Maar we zien ook voorbeelden waarin de gidsen zelf verantwoordelijk zijn voor het werkproces en de verschillende stappen die ze zetten, zonder een vooraf uitgewerkt stappenplan. De doelstellingen en afspraken worden dan duidelijk vastgelegd, waarbij de verantwoordelijke voor de gidsenwerking de doelstellingen opvolgt, maar zich niet bemoeit met de stappen in het werkproces.

### Welke stappen onderscheid je in het werkproces?

Denk daarbij aan stappen die te maken hebben met het genereren van ideeën, zoals een brainstormsessie over het thema of over mogelijke werkvormen. Aan stappen bedoeld om de eerste ideeën te verdiepen en uit te werken, zoals opzoekwerk. Aan stappen om ideeën eventueel met de klant te toetsen of de rondleiding in de praktijk te testen.

### Wie begeleidt het proces?

Dit sluit nauw aan bij de vraag naar rollen en verantwoordelijkheden (cf. element 4. vorm), maar het is wel belangrijk om hier goed over na te denken. Begeleiden de gidsen zelf het proces, neem jij dat als verantwoordelijke voor de gidsenwerking op jou, spreek je er een externe begeleider voor aan of een combinatie?

## 6. Doorstroming

Een (ver)nieuw(d)e rondleiding wordt dikwijls door een kleine groep ontwikkeld en moet vervolgens op een of andere manier naar alle gidsen doorstromen.

### Hoe stroomt de (nieuwe) rondleiding door naar de rest van het gidsenteam?

Hoe meer gidsen bij het proces betrokken zijn, hoe vlotter de informatie (inhoud en methodiek) zal doorstromen. In een intens cocreatief traject met veel gidsen van het team is de kans groot dat zij hun collega's vanzelf meenemen. Ook zien we soms een stapsgewijze opbouw waarin eerst het bestuur wordt betrokken, vervolgens een paar gidsen en tot slot het hele team.

Daarnaast is een veel gebruikte methode het geven van een modelrondleiding aan de collega-gidsen. Een andere intussen ingeburgerde vorm van informatie- en kennisdeling is via digitale platforms. Deze vormen garanderen echter niet altijd een goede doorstroming. Het is niet omdat je het voorbeeld hebt gezien, dat je het zelf zomaar kan toepassen. Het geven van vorming, het ontwikkelen van een evaluatie-instrument en het volgen van rondleidingen zijn dan mogelijke methodes. Zeker als de doelstellingen breder zijn en er ook een nieuwe methodiek wordt geïntroduceerd, zijn het omschrijven van competenties, het geven van vorming en het opvolgen via observatie en feedback belangrijk.

## DE ZES ELEMENTEN IN SCHEMA

<b>1. VISIE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wat staat er in de algemene missie en visie van de organisatie?</li><li>• Hoe wil je omgaan met de kwaliteiten en ervaring van je gidsen?</li><li>• Op welke manier maak je je gidsen tot ambassadeur van je organisatie?</li></ul>
<b>2. AANLEIDING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wat is de aanleiding voor het ontwikkelen of aanpassen van de rondleiding?</li><li>• Welke doelstelling(en) heeft de rondleiding?</li></ul>
<b>3. AFSPRAKEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wat moet de gids precies bijdragen?</li><li>• Wat is de tijdsinvestering en timing?</li><li>• Welke vergoeding staat er tegenover?</li></ul>
<b>4. VORM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke vorm kies je?</li><li>• Wat is je rol als verantwoordelijke?</li><li>• Wat is de verantwoordelijkheid van de gidsen?</li></ul>
<b>5. STAPPEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke stappen onderscheid je in het werkproces?</li><li>• Wie begeleidt het proces?</li></ul>
<b>6. DOORSTROMING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe stroomt de (nieuwe) rondleiding door naar de rest van het gidsenteam?</li></ul>

## 2. VOORBEELD 1

### 1. Situatieschets

Dit voorbeeld betreft een kleine, zelfstandige gidsorganisatie in een grote stad in Vlaanderen. Deze organisatie met een gidsenwerking wil zich door de aanpak en kwaliteit van haar rondleidingen onderscheiden van andere gidsorganisaties in deze stad. De organisatie werkt met een vast team van 15 à 20 gidsen. Zij werken als zelfstandige (in bijberoep) of via een interimcontract. Naast de coördinator is er sinds kort een administratief medewerker in loondienst. Er worden regelmatig nieuwe rondleidingen ontwikkeld, zowel voor het open aanbod als op maat voor klanten. De organisatie is gespecialiseerd in rondleidingen op maat.

### 2. Het verhaal

De verantwoordelijke van de gidsorganisatie vindt het erg belangrijk dat de gidsen zich sterk verbonden voelen met de organisatie. De gidsen dragen de missie/visie uit en geven de eigenheid van de organisatie mee vorm. Betrokkenheid en teamgeest zijn dan ook belangrijke waarden. Er wordt veel geïnvesteerd in de relatie met de gidsen en tegelijk wordt er ook veel van hen verwacht. Onderdeel uitmaken van deze gidsorganisatie houdt een engagement in om te blijven groeien als gids. Samenwerken aan kwaliteit is erg belangrijk. Dus wordt ook een grote betrokkenheid gevraagd bij het uitwerken van nieuwe rondleidingen.

De organisatie heeft lang gezocht naar de juiste vorm en aanpak voor die samenwerking. De verwachtingen bleken in het begin niet altijd duidelijk; de taken en de tijdsinvestering waren soms te vaag omschreven. Daardoor werden verwachtingen niet altijd ingelost. Na veel trial en error heeft de organisatie een zes-stappenplan ontwikkeld dat bij elke nieuw ontwikkelingsstraject wordt gevolgd. De gidsen kennen het zes-stappenplan en melden vooraf waaraan ze een bijdrage willen leveren. Ze hoeven dus niet in alle fases een rol te spelen én kunnen op basis van hun sterktes, interesses en tijd kiezen voor een bepaalde stap. Hun keuze kan en mag per (nieuw) uit te werken rondleiding wijzigen.

De zes stappen worden binnen de organisatie als volgt omschreven:

#### De opzoekbrigade

- Het verzamelen van diverse soorten informatie over het onderwerp en bronnenonderzoek zijn een belangrijk deel van het ontwikkelen van een nieuwe rondleiding. Gidsen die voor deze taak kiezen, hoeven niet aanwezig te zijn op vergaderingen. Ze kunnen zelf beslissen wanneer ze eraan werken en hoelang. Deze stap is aantrekkelijk voor mensen die graag opzoeken en uitdiepen, en eventueel minder interesse hebben in de opbouw van de rondleiding zelf.

#### Het creatieve groepje

- Een werkgroep van drie personen neemt het hele creatieve proces van het ontwikkelen of updaten van een rondleiding op zich, onder leiding van één persoon, de projectleider van de wandeling. De projectleider onderhoudt ook de contacten met de coördinator. De werkgroep is de motor van de rondleiding, schakelt de opzoekbrigade in en beslist wanneer de draft van de rondleiding goed genoeg is om naar een volgende fase te gaan.

#### Try-out

- De werkgroep test de ideeën op het terrein met wellicht hier en daar nog wat aanpassingen tot gevolg.

#### Uittypen door administratief medewerker

- De projectleider bezorgt de draft aan de administratief medewerker die de rondleiding uittipt. De draft kan op verschillende manieren worden aangeleverd, naargelang wat de gidsen in de werkgroep het beste ligt: handgeschreven, in een Word-document, of ingesproken.



#### De proefrondleiding

- Op deze proefrondleiding worden de andere gidsen en soms ook opdrachtgevers uitgenodigd. In deze fase mag er nog feedback worden gegeven, maar het is vooral de bedoeling om de rondleiding te laten doorstromen naar de andere gidsen. Zij krijgen alle achtergrondinformatie en de uitgewerkte rondleiding op papier of digitaal via de Dropbox.

#### De eerste gidsbeurt

- Een gids kan de rondleiding in principe enkel gidsen als hij/zij die al heeft gevolgd; dat kan de proefrondleiding zijn of het volgen van een andere gids terwijl die de rondleiding geeft.

Deze stappen werken voor de organisatie momenteel erg goed. Omdat ieder een stukje doet, wordt er sneller gewerkt. Door de wisselwerking zijn de rondleidingen rijker, gelaagder en consistentere van kwaliteit.

De gidsen worden niet betaald voor hun bijdrage in het uitwerken van de rondleiding. De investering in de voorbereiding wordt terugverdiend door het regelmatig kunnen geven van de rondleidingen. De tijdsinvestering wordt ook beperkt door de hulp van de administratief medewerker.

De doorstroming van de informatie over de nieuwe rondleiding naar de gidsen loopt vanzelf omdat het een integraal onderdeel is van de hele visie op het uitwerken van rondleidingen. De gidsen zijn in één of meerder stappen in de ontwikkeling al betrokken geweest. Nadat het document in de gemeenschappelijke Dropbox werd geplaatst, kunnen de gidsen de tekst ook nog zelf aanvullen of wijzigen. De gidsen hoeven niet elke nieuwe rondleiding te gidsen. Ze zijn echter wel goed op de hoogte van het nieuwe aanbod en werken samen aan de kwaliteit van de rondleidingen.

### 3. De zes elementen in schema

<b>1. VISIE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er wordt van heel het gidsenteam een grote betrokkenheid bij de organisatie verwacht.</li><li>• De gidsen dragen de missie/visie uit in de rondleidingen en bepalen mee de eigenheid.</li><li>• Samenwerken aan de ontwikkeling van rondleidingen is een uitgangspunt.</li></ul>
<b>2. AANLEIDING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rondleidingen waarmee de organisatie zich onderscheidt op het vlak van aanpak en kwaliteit.</li><li>• Op vraag/maat van klanten</li></ul>
<b>3. AFSPRAKEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De gidsen zijn op de hoogte van het zes-stappenplan voor de ontwikkeling.</li><li>• De gidsen melden vooraf aan welke stap(pen) ze willen bijdragen.</li><li>• De gidsen worden niet betaald voor de ontwikkeling van de rondleiding.</li><li>• De administratief medewerker typt de rondleidingen uit.</li></ul>
<b>4. VORM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De zes stappen brengen diverse vormen van samenwerking en verschillende verantwoordelijkheden met zich mee.</li><li>• De coördinator neemt niet deel, maar volgt vanop afstand op.</li><li>• Een van de gidsen is projectleider.</li></ul>
<b>5. STAPPEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De opzoekbrigade die informatie verzamelt.</li><li>• Het creatieve groepje dat de rondleiding uitwerkt onder leiding van de projectleider.</li><li>• Try-out van de rondleiding in ontwikkeling.</li><li>• Uittypen van de rondleiding door de administratief medewerker.</li><li>• De proefrondleiding voor collega's en eventueel opdrachtgevers.</li><li>• De eerste gidsbeurt.</li></ul>
<b>6. DOORSTROMING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De doorstroming naar de gidsen is integraal onderdeel van de visie en de stappen.</li><li>• De uitgetypte rondleiding is beschikbaar op Dropbox.</li></ul>

## 4. Tips en reflecties van de organisatie

### Spreek je verwachtingen uit.

Probeer zo duidelijk mogelijk te zijn over wat je als verantwoordelijke verwacht van je gidsen. Het gebeurt al te snel dat bepaalde verwachtingen niet helemaal geëxpliciteerd worden. Moet de gids wel bij elke vergadering aanwezig zijn? Is het de bedoeling dat de gids zelf alles op papier zet; hoe uitgebreid moet dat dan? Onderliggende en onuitgesproken verwachtingen creëren onzekerheid en onduidelijkheid, met ergernis en zelfs afhaken als gevolg.

### Trek taken uit elkaar.

De belangrijkste keuze die we samen hebben gemaakt, is de taken die bij het ontwikkelen horen uit elkaar te trekken. Ik verwacht als verantwoordelijke betrokkenheid van alle of zoveel mogelijk gidsen bij het uitwerken van een nieuwe rondleiding, maar die betrokkenheid hoeft niet altijd even intens te zijn. Door heldere stappen en taken te omschrijven, wordt het voor de gidsen duidelijker bij welke stap ze zich aan kunnen sluiten. Niet elke stap vraagt ook evenveel tijdsinvestering.

### Laat de gidsen deelnemen op basis van hun sterktes en voorkeuren.

De verschillende taken vragen andere competenties zoals informatie vergaren, creatief zijn, feedback geven. De omschrijving van de verschillende competenties maakt ook duidelijk dat je als gids niet alles even goed hoeft te kunnen. De gidsen nemen nu vlotter deel op basis van hun sterktes en wat ze graag doen. Ze spreken ook makkelijker hun zwaktes uit. Bijvoorbeeld: "Ik ben niet zo goed in opzoekingswerk, maar vind het erg leuk om creatief mee te denken". Deze openheid van de gidsen geeft de verantwoordelijke ook meer inzicht en handvaten om hen uit te dagen om zich verder te ontwikkelen.

### Blijf met elkaar zoeken naar de juiste aanpak.

Deze vorm werkt nu goed voor ons, maar daar hebben we wel zes jaar naar gezocht! Verwacht niet dat je de perfecte vorm in één keer gevonden hebt. Wees na elk werkproces eerlijk en open en evalueer met de gidsen wat werkte en wat niet. Stuur bij en blijf zoeken naar wat bij jouw organisatie past.

## 3. VOORBEELD 2

### 1. Situatieschets

In dit voorbeeld volgen we het hoofd van de dienst publiekswerking van een museum in Vlaanderen. Het museum werkt met een team dat bestaat uit ongeveer 15 gidsen. Het gidsenteam is behoorlijk stabiel: veel gidsen zijn lang trouw aan dit museum. Ze geven rondleidingen voor diverse doelgroepen. Het gaat om interactieve rondleidingen waarbij gidsen samen met bezoekers kijken-luisteren-onderzoeken-denken-doen-filosoferen. Met kinderen en jongeren worden de rondleidingen vaak afgesloten met een creatief atelier.

### 2. Het verhaal

De verantwoordelijke voor publiekswerking heeft een heel duidelijke visie op het samenwerken met de gidsen. Veel gidsen werken al lange tijd voor het museum en dat heeft onder andere te maken met deze visie op samenwerking. De verantwoordelijke stelt het gidsenteam zeer bewust samen op basis van een diversiteit aan competenties. Niet iedereen kan zomaar deel worden van het team. Er wordt gekeken welk profiel er nodig is op het moment dat er een vacature komt.

Deze erkenning van de diverse competenties van de gidsen is ook richtinggevend voor de manier waarop ze worden ingezet bij het ontwikkelen van de rondleidingen. De rondleidingen worden uitgewerkt door duo's van gidsen en de verantwoordelijke bekijkt telkens welke twee gidsen de juiste en aanvullende competenties hebben. De combinatie wordt bepaald door een mix van kwaliteiten zoals ervaring met de doelgroep, inhoudelijke expertise en didactische knowhow.

De verantwoordelijke ziet erop toe dat iedere gids aan de beurt komt en zo mee 'eigenaar' en ambassadeur wordt. De gidsen waarderen deze samenwerking enorm. Ze voelen zich serieus genomen.

De aanleidingen voor de ontwikkeling van een nieuwe rondleiding zijn divers. De gidsen kunnen hun ideeën voor een nieuwe rondleiding voorleggen. Of een bepaalde doelgroep heeft nood aan een eigen rondleiding. Of een rondleiding haalt de vooropgestelde doelstellingen niet meer. De verantwoordelijke publiekswerking houdt het aanbod en de kwaliteit van de rondleidingen in het oog. Feedback van de doelgroep via klantenbevraging en goed luisteren naar de gidsen zijn daarvoor belangrijke instrumenten van de verantwoordelijke. Zo bleek de rondleiding voor het secundair onderwijs niet meer aan de doelstellingen te voldoen en die zal nu worden bijgestuurd.

De gidsen worden betaald voor het uitwerken van een rondleiding. Ze maken een offerte en er wordt bekeken of dit binnen het budget van de dienst publiekswerking past. Vervolgens ondertekenen ze een contract. Samen met de verantwoordelijke wordt een tijdspad opgesteld en worden afspraken gemaakt over de oplevering.

De verantwoordelijke zit samen met de gidsen om de doelstellingen van de rondleiding scherp te zetten voordat het duo aan het werk gaat. De feedback van de doelgroep wordt hierin meegenomen. Heldere doelstellingen zijn cruciaal voor de verantwoordelijke als uitgangspunt. De gidsen krijgen alle ruimte om de rondleiding op hun manier uit te werken, maar de toetssteen voor de kwaliteit is de vraag of de doelstellingen van de rondleiding worden bereikt. De uitgewerkte rondleiding is eerder een set van methodieken dan een gestandaardiseerde, uitgeschreven rondleiding.

Ieder duo gaat op zijn/haar eigen manier aan de slag met het uitwerken van de rondleiding. Zij zijn vrij in hun werkproces, stappen en aanpak. De verantwoordelijke volgt het proces op, krijgt geregeld verslag van de voortgang en toetst of de doelstellingen worden gehaald. Als de rondleiding klaar is, geeft het duo een modelrondleiding met toelichting aan alle collega-gidsen. Daarin staat het werken met de set methodieken

centraal. Het is de bedoeling dat iedere gids deze methodieken kan aanpassen aan de specifieke groep en de eigen gidsstijl.

De modelrondleiding blijkt niet altijd voldoende om een goede doorstroming naar de andere gidsen te garanderen. Er ontstaat soms discussie achteraf over het gebruik of het nut van de uitgewerkte methodieken. De verantwoordelijke is samen met de gidsen op zoek naar een oplossing voor dit probleem.

### 3. De zes elementen in schema

<b>1. VISIE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er bestaat een duidelijke visie op samenwerking met de gidsen.</li><li>• Het gidsenteam wordt bewust samengesteld met het oog op diverse competenties.</li><li>• De organisatie wil de competenties van de gidsen erkennen en waarderen.</li><li>• De competenties van de gidsen nuttig inzetten, biedt een meerwaarde voor de organisatie.</li><li>• Gidsen die 'eigenaar' zijn van een rondleiding zijn goede ambassadeurs.</li></ul>
<b>2. AANLEIDING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een rondleiding wordt aangepast als de doelstellingen niet meer worden gehaald.</li><li>• Een gids heeft een goed idee.</li><li>• Een nieuwe doelgroep of project vraagt om een rondleiding.</li></ul>
<b>3. AFSPRAKEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De gidsen worden betaald voor de uitwerking van de rondleiding.</li><li>• De gidsen maken een offerte op.</li><li>• De organisatie maakt een contract op met de gids.</li><li>• De timing en oplevering worden afgesproken.</li></ul>
<b>4. VORM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een duo gidsen, samengesteld op basis van aanvullende competenties.</li><li>• De gidsen zijn verantwoordelijk voor het uitwerken van de rondleiding.</li><li>• De verantwoordelijke volgt vanop een afstand op.</li></ul>
<b>5. STAPPEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De verantwoordelijke en het duo formuleren samen de doelstellingen voor de rondleiding rekening houdend met feedback van de doelgroep.</li><li>• De stappen en het werkproces zijn de verantwoordelijkheid van het duo.</li><li>• De verantwoordelijke volgt de resultaten op en toetst of de doelstellingen worden gehaald.</li></ul>
<b>6. DOORSTROMING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het duo geeft een modelrondleiding met uitleg aan de collega-gidsen.</li><li>• De gidsen krijgen een set van methodieken.</li><li>• De doorstroming kan beter en is een intern actiepunt: samen zoeken naar een oplossing.</li></ul>

## 4. Tips en reflecties van de organisatie

### Werk bewust met de diverse kwaliteiten in je gidsenteam.

Als organisatie bekijken we niet alleen of iemand een goede gids is, maar ook in hoeverre hij/zij het gidsenteam aanvult. Naast generalisten willen we specialisten, oud en jong, kunstenaar en docent enzovoort. Zo creëren we een dynamisch en divers team dat betrokken is maar soms ook vuurwerk oplevert! Wij willen de kennis die in onze gidsenploeg zit ten volle gebruiken. Alle gidsen betrekken bij het uitwerken van een rondleiding vraagt te veel tijdsinvestering. Daarom proberen we zoveel mogelijk telkens een ander duo te vormen. Als verantwoordelijke geeft het mij ook de mogelijkheid om te werken aan de competentieontwikkeling van iedere gids afzonderlijk én van het team als geheel. Zo zet ik bijvoorbeeld een minder ervaren gids samen met een zeer ervaren gids. We vinden het erg belangrijk dat de gidsen samenwerken en van elkaar kunnen leren.

### Heldere doelstellingen zijn cruciaal.

We besteden veel tijd aan het scherp krijgen van de doelstellingen. Als de doelstellingen scherp zijn, kan ik als verantwoordelijke het uitwerken in alle vertrouwen overlaten aan twee competente gidsen. In onze besprekingen zijn de doelstellingen dan elke keer de toetssteen. Hiermee bied ik de gidsen en mezelf een kader én tevens de ruimte om los te laten.

### Betaal je gidsen voor het uitwerken van een (nieuwe) rondleiding.

We vinden het belangrijk om onze gidsen te betalen voor het uitwerken van een rondleiding. Dat betekent dat we hiervoor als organisatie een budget voorzien. Onze gidsen zijn allemaal freelancers en we willen hen ook op dit vlak serieus nemen en vergoeden voor hun expertise en tijd. Een goede sfeer en samenwerking zijn erg belangrijk, maar ook de financiële en praktische omkadering is van groot belang. Door de gidsen te betalen, bieden we extra werk. Met als gevolg dat de gidsen daardoor ook vaak langer trouw blijven aan de organisatie.

## 4. VOORBEELD 3

### 1. Situatieschets

In dit voorbeeld focussen we op een monument met een klein en wat ouder gidsenteam. Er is een zeer kleine ploeg van vaste medewerkers, waardoor de verantwoordelijke voor het monument ook verantwoordelijk is voor de publiekswerking en de gidsen. Het aanbod voor lagere scholen voldeed om diverse redenen niet meer, maar de tijd ontbrak om dit goed aan te pakken. De site ging echter wegens restauratiewerken een jaar dicht voor het publiek. Dat was een mooie gelegenheid om nieuwe rondleidingen voor het lager onderwijs te ontwikkelen.

### 2. Het verhaal

De verantwoordelijke voor de gidsenwerking koos voor een doorgedreven samenwerking met de gidsen. Een dergelijk cocreatief traject was nieuw voor de gidsen én de organisatie. Er werd eerder al een nieuwe rondleiding voor het lager onderwijs uitgewerkt door een extern bureau, maar de ontwikkelde methodieken werden niet gebruikt door de gidsen. Van buitenaf opleggen bleek niet te werken, misschien van binnenuit ontwikkelen wel? De verantwoordelijke wou het op deze manier proberen om te vermijden dat de gidsen de rondleiding weer zouden afwijzen. Het was ook de bedoeling om de ervaring en expertise van het gidsenteam aan te boren.

De scholen gaven aan dat de inhoud en aanpak van de bestaande rondleidingen niet (meer) voldeed. Dit bleek uit de dalende bezoekerscijfers en de expliciete feedback dat wat werd aangeboden in de rondleidingen de lange reis niet waard was. De nieuwe rondleidingen voor het lager onderwijs moesten een start zijn voor een andere (meer interactieve en dynamische) manier van rondleiden. Dat is een grote verandering voor sommige van de gidsen die vanuit klassieke didactische patronen gidsen. Door de gidsen intensief te betrekken bij het hele ontwikkelingstraject hoopt de verantwoordelijke dat het ook als een vormingstraject werkt.

Alle gidsen werden uitgenodigd om in het traject te stappen, maar het was niet verplicht. Wie na de heropening nog voor scholen wil gidsen, mag wel enkel nog de rondleidingen geven zoals die door de werkgroep zijn ontwikkeld. Dat werd duidelijk van bij de start van het traject gecommuniceerd aan alle gidsen. De deelname aan de werkgroep gebeurde op vrijwillige basis, zonder vergoeding; het geven van test- en modelrondleidingen wordt wél betaald.

De werkgroep bestond uit gidsen en medewerkers plus leerkrachten. De input van de leerkrachten hielp om beter aansluiting te vinden bij de noden van het onderwijs, aangezien dit een van de pijnpunten was. De verantwoordelijke betrok bewust leerkrachten van scholen uit de buurt. Het waren precies die scholen die al jaren hadden afgehaakt. De leerkrachten blijken achteraf bovendien zeer goede ambassadeurs van de rondleidingen.

De volgende stappen werden gezet:

Bevragen van de doelgroep

- Tijdens een exploratieoefening met digitale fototoestellen peilde de werkgroep naar de voorkeuren van de doelgroep. Wat zien ze, wat vinden ze belangrijk, waarover willen ze meer weten, wat weten ze al? Deze oefening was vooral een eyeopener voor de gidsen. Ze kregen een veel beter inzicht in de doelgroep: kinderen komen ook met een bepaalde voorkennis en daarop kan je als gids inhaken waardoor je niet alles zelf hoeft te vertellen.

Bepalen van de criteria

- Vervolgens werden de criteria voor de rondleidingen bepaald door de werkgroep. Waar moeten de rondleidingen zowel thematisch als methodisch aan voldoen? De criteria van de verschillende deelnemers van de werkgroep kregen daarin een plaats: van de verantwoordelijke, van de leerkrachten en van de

gidsen. Dit resulteerde in een essentieel kader: bij latere discussiepunten werd telkens teruggegrepen naar deze gezamenlijk besloten uitgangspunten.

#### Ontwikkelen van de rondleidingen

- In zes bijeenkomsten werkte de werkgroep de inhoudelijke thema's en diverse methodieken verder uit. Deze bijeenkomsten werden begeleid door de verantwoordelijke. Soms kwam iemand met specifieke expertise extra input geven.

#### Test van de rondleidingen

- Voordat de rondleidingen in het aanbod werden opgenomen, waren er enkele testrondleidingen met scholen uit de buurt. Enkel gidsen die aan de werkgroep deelnamen, mochten de testrondleidingen geven. Omdat het zo nieuw was, werden deze rondleidingen door twee of drie gidsen samen gegeven zodat ze elkaar konden ondersteunen. Daardoor vinden ze het nu niet meer vervelend wanneer ander gidsen meelopen. Het observeren van elkaars gidsbeurten wordt zo meer vanzelfsprekend.

#### Bepalen van vormingsbehoefes

- De gidsen voelden tijdens het testen zelf aan dat ze extra vorming nodig hadden. Ze ontdekten dat ze vooral op het vlak van interactieve begeleidingsvaardigheden en het belevingsvol vertellen ondersteuning konden gebruiken.

#### Organiseren van vorming

- Er werden vormingen rond interactieve begeleidingsvaardigheden en belevingsvol vertellen aangeboden. Alle gidsen die de rondleidingen voor scholen willen geven, moesten hieraan deelnemen. De vormingen leverden naast veel tips en inspiratie ook een gedeeld begrippenkader op. De 'botten van het verhaal' of 'te veel hengelen naar een goed antwoord' worden bijvoorbeeld formuleringen die iedereen kent en gebruikt.

#### Geven van modelrondleidingen

- Gidsen die niet in de werkgroep zaten, moesten eerst meelopen met een gidsbeurt van een gids uit de werkgroep voor ze zelf voor scholen de rondleiding mochten geven. De gidsen die niet in de werkgroep zaten, voelden zich vaak onzeker. Door het nieuwe samenwerkingsklimaat boden de gidsen die wel in de werkgroep zaten soms spontaan aan om omgekeerd ook eens mee te lopen ter ondersteuning.

#### Maken van evaluatie-instrumenten

- Er werd een zelfevaluatie-instrument voor de gidsen ontwikkeld. De gidsen konden feedback geven op het instrument en hun voorstellen ter bijsturing werden meegenomen. De gidsen zijn nu zelf vragende partij om gevolgd te worden en ze ervaren dit instrument en de nabespreking inmiddels niet meer als bedreigend. Aansluitend werd ook een evaluatie-instrument voor de leerkrachten gemaakt dat qua vragen gelijkloopt met het zelfevaluatie-instrument. Zo kan de verantwoordelijke de feedback van het publiek vlotter doorgeven en bespreken met de gidsen.

#### Volgen van gidsen

- De gidsen werden in de eerste maanden intensief begeleid en gevolgd door de verantwoordelijke. Het observeren gebeurt aan de hand van het (zelf)evaluatie-instrument. De gidsen gebruiken dit instrument ook om op zichzelf te reflecteren.

#### Halfjaarlijkse bijeenkomst

- Halfjaarlijks wordt er een bijeenkomst georganiseerd waarbij de stand van zaken van de schoolrondleidingen wordt overlopen. Ook de evaluaties van de scholen komen hier altijd aan bod. Samen worden actiepunten ter verbetering geformuleerd, gekoppeld aan een vormingsmoment én een gezellig samenzijn.



### 3. De zes elementen in schema

<b>1. VISIE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een rondleiding zelf mee ontwikkelen maakt het voor gidsen gemakkelijker om mee te gaan met veranderingen.</li><li>• De organisatie wil de gidsen waarderen door hun inhoudelijke expertise te gebruiken.</li></ul>
<b>2. AANLEIDING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De scholen zijn ontevreden.</li><li>• Door de sluiting van het monument voor het publiek, komt er tijd vrij.</li><li>• De gidsen gebruiken de methodieken niet die eerder door een extern bureau werden ontwikkeld.</li><li>• De nieuwe rondleidingen zijn ook de start voor een nieuwe, interactieve manier van gidsen.</li></ul>
<b>3. AFSPRAKEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle gidsen krijgen de uitnodiging om deel te nemen aan de werkgroep.</li><li>• Deelname aan de werkgroep is vrijwillig en wordt niet vergoed.</li><li>• Wie nog voor scholen wil gidsen, mag enkel de rondleidingen geven die door de werkgroep zijn ontwikkeld.</li><li>• Het geven van test- en modelrondleidingen wordt wel betaald.</li></ul>
<b>4. VORM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een werkgroep met de verantwoordelijke voor de gidsenwerking, met gidsen en met vertegenwoordigers van de doelgroep.</li></ul>
<b>5. STAPPEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bevragen van de doelgroep.</li><li>• Bepalen van de criteria.</li><li>• Ontwikkelen van de rondleidingen.</li><li>• Test van de rondleidingen.</li><li>• Bepalen van vormingsbehoeftes.</li><li>• Organiseren van vorming.</li><li>• Geven van modelrondleidingen.</li><li>• Maken van evaluatie-instrumenten.</li><li>• Volgen van gidsen.</li><li>• Halfjaarlijkse bijeenkomst.</li><li>• Een intensieve begeleiding door de verantwoordelijke en door externe experts.</li></ul>
<b>6. DOORSTROMING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De gidsen van de werkgroep worden ambassadeurs van de nieuwe rondleidingen.</li><li>• Er groeit een gezamenlijk begrippenkader door het volgen van vormingen.</li><li>• De gidsen van de werkgroep geven een modelrondleiding aan hun collega-gidsen.</li><li>• De verantwoordelijke volgt de gidsen intensief op.</li><li>• In halfjaarlijkse bijeenkomsten wordt gezamenlijk bijgestuurd.</li></ul>

## 4. Tips en reflecties van de organisatie

### Betrek de doelgroep.

Wij hebben allemaal, zowel ik als verantwoordelijke als de gidsen, veel geleerd van onze doelgroep. Zowel de exploratieoefening met de kinderen als de deelname van de leerkrachten aan de werkgroep waren onbetaalbaar in dit hele proces. De gidsen kregen directe feedback van de kinderen én van hun begeleiders. Het was opvallend dat ze hun input zeer serieus namen en daardoor soms sneller een switch in hun denken konden maken, dan wanneer ze de feedback van mij hadden gekregen.

### Volg je gidsen bij een nieuw project nauw op.

We hebben de gidsen van nabij opgevolgd tijdens de eerste maanden na de introductie van de nieuwe rondleidingen voor het lager onderwijs. We verwachtten veel van de gidsen: ze moeten veel nieuwe vaardigheden toepassen. Het gevaar om terug te vallen op oude patronen is groot; nieuwe vaardigheden integreer je niet zomaar in je handelen. We gaven de gidsen de kans om zich te ontwikkelen en te leren. Ze beseften dat het volgen van rondleidingen en daarover in gesprek gaan de beste methode was. We hebben een evaluatie-instrument ontwikkeld en de gidsen daar ook bij betrokken. Het instrument was daardoor gekend en minder bedreigend.

### Zet de criteria samen scherp en gebruik deze als toetssteen!

Als verantwoordelijke heb ik regelmatig teruggегреpen naar onze gezamenlijk geformuleerde criteria. Waarom doen we dit ook alweer, wat waren onze uitgangspunten? Zo kwam er bijvoorbeeld weerstand tegen een werkvorm of gingen gidsen toch te veel hun eigen ding doen. Door streng te zijn op de criteria maar soepel te zijn in het uitwerken daarvan, kwamen we samen tot een oplossing. Het model van de Besluitfuik (cf. Kadertekst – *Omggaan met verandering in een organisatie met gidsenwerking – De theorie van de Besluitfuik*) heeft me daar als verantwoordelijke enorm bij geholpen.

### Zie een cocreatief proces ook als een vormingstraject.

We hebben veel tijd besteed aan dit hele cocreatieve proces. Maar we hebben de investering op zoveel fronten terugverdiend. De gidsen zijn trots op hun rondleidingen en de beste ambassadeurs die je maar kan denken. Door zo intensief betrokken te worden bij het ontwikkelingsproces hebben ze tegelijk ook een uitgebreid intern vormingstraject gevolgd. Dit had effect op hun attitude: ze staan nu meer open voor verandering en zijn zelfs gretig om te leren. In dat jaar hebben we samen een nieuwe cultuur van kennisdelen en samenwerken ontwikkeld.

### Erken je gidsen als expert.

De gidsen hebben een inhoudelijke expertise inzake het monument en zijn geschiedenis die ik niet had; dit hoefden we zeker niet uit te besteden. Het werkte enorm waardeerend voor de gidsen dat zij als experts voor hun gebied in de werkgroep zaten, zoals de leerkrachten voor de noden van het onderwijs de experts waren en ik als verantwoordelijke vanuit mijn rol als expert in publiekswerking en siteontwikkeling deelnam – dat maakte ons samenwerkende partners.

## 5. VOORBEELD 4

### 1. Situatieschets

In dit voorbeeld werken drie organisaties samen rond een nieuwe rondleiding op een vernieuwde site: de plaatselijke gidsvereniging, de toeristische dienst en een culturele instelling. De erfgoedsite is gerestaureerd, maar heeft ook een nieuwe culturele bestemming gekregen. De gidsen van de gidsvereniging gaven al rondleidingen op deze locatie voor de herbestemming van de site. De toeristische dienst en de culturele instelling zijn vragende partij voor een nieuwe rondleiding, met een nieuw verhaal.

### 2. Het verhaal

De situatie was nieuw voor alle betrokken partijen, zeker voor de gidsvereniging die tot dan vrij autonoom werkte. De noodzaak en het belang van een samenwerking voor de ontwikkeling van deze rondleiding werd echter door de drie organisaties onderschreven. De nieuwe situatie bracht ook een verschuiving van de rollen en verantwoordelijkheden met zich mee. Tot dan waren de gidsen zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de rondleiding die zij gaven op de site. Nu zijn er andere organisaties die verantwoordelijk zijn voor de visie en het monitoren van klanttevredenheid en zij hebben daar natuurlijk specifieke ideeën over.

De restauratie en herbestemming van de site vroegen om een geheel nieuwe rondleiding. De toeristische dienst en de culturele instelling hadden een beeld van welk type rondleiding ze (niet) wilden. Ze wilden niet dat de gidsen alleen het oude verhaal van de site zouden vertellen, maar wel een rondleiding die qua inhoud en aanpak past bij de vernieuwde invulling van de site. Het werd duidelijk dat het niet alleen ging om een nieuwe rondleiding, maar ook om een andere visie op rondleiden. Zouden de gidsen daarin willen meestappen?

De drie organisaties hadden ieder hun eigen belangen en hun wensen voor deze rondleiding en beslisten om een externe expert het proces te laten begeleiden. Een neutrale begeleider kan een dergelijk proces beter in goede banen leiden én nieuwe expertise binnenbrengen. In dit geval werd dus een budget voor externe expertise uitgetrokken. In een eerste overleg met de expert werden afspraken gemaakt over de stappen die moesten worden gezet en over de rol van de expert.

De externe expert zou het proces begeleiden waarin de drie organisaties proberen overeenstemming te vinden over de rondleiding. Vervolgens zou de begeleider op basis van de krijtlijnen die tijdens dat proces gezamenlijk werden uitgezet, de rondleiding uitwerken en competenties omschrijven. Er was een duidelijke timing: de gidsen moesten klaar zijn voor het openingsweekend.

Er werd een werkgroep met vertegenwoordigers van de drie organisaties opgezet. In de eerste fases van het proces werd vooral binnen die werkgroep samengewerkt met het bestuur van de gidsvereniging. Bij het ontwikkelingsproces werden vervolgens ook een paar gidsen van de vereniging betrokken, en later in het proces werden alle gidsen betrokken.

De volgende stappen werden gezet.

Bijeenkomst met drie partijen

- De culturele organisatie die de site beheert, wou een rondleiding waarin de vernieuwing centraal staat. De toeristische dienst zag deze rondleiding als een kans om vernieuwing in de gidsmethodiek door te voeren. De gidsvereniging was bekommerd dat het verleden te weinig plek zou krijgen in de rondleiding, terwijl het vertellen over de geschiedenis nodig is om de vernieuwing te snappen. Tijdens deze bijeenkomst was

er ruimte voor alle partijen om hun wensen en bekommernissen te uiten. Het is belangrijk dat iedereen zich gehoord voelt.

- De gezamenlijke en constructieve zoektocht naar een goede rode draad voor deze rondleiding verbond de drie partijen. In deze bijeenkomst werden de belangrijkste doelen en krijtlijnen voor de rondleiding uitgezet. Nog belangrijker was dat er overeenstemming over werd bereikt. Iedereen schaarde zich achter het nieuwe project.

#### Uitwerking kader rondleiding

- De externe expert werkte op basis van de afspraken het scenario voor de rondleiding verder uit. Het scenario moest duidelijkheid scheppen en een kader bieden waarbinnen de gidsen voldoende ruimte hebben om hun eigen accenten te leggen. De doelstellingen van de rondleiding werden helder omschreven, met aandacht voor wat er anders is dan anders. De rode draad is erg belangrijk voor de rondleiding en werd uitgebreid uitgewerkt.

#### Denkoefening met de gidsen

- Naast het bestuur van de gidsvereniging werden ook enkele gidsen betrokken bij het ontwikkelingsproces. De ideeën voor de rondleiding werden met hen besproken, aangepast en uitgebreid. In eerste instantie was er weerstand bij de gidsen, maar door mee te denken, werden ze enthousiast en zagen ze de mogelijkheden. Zij werden de interne ambassadeurs binnen de gidsenploeg.

#### Omschrijven van competenties

- Omdat deze rondleiding anders is, worden er ook andere competenties gevraagd van de gidsen. Daarom werden de competenties heel concreet omschreven zodat het helder is wat er van de gidsen wordt verwacht. Ze geven ook duidelijk aan waarin de aanpak en de gidsvaardigheden anders zijn dan bij de vroegere rondleiding. Als de gidsen deze rondleiding willen geven, dan moeten ze dat volgens deze criteria doen.

#### Briefing over kader en competenties

- De gidsen kregen een briefing over het kader voor de rondleiding en de verwachte competenties zodat ze voor zichzelf konden overwegen of ze dit zagen zitten. Enkelen waren direct enthousiast, twee gidsen zeiden direct dat dit niets voor hen was. Een grote groep gidsen was eerder aarzelend. Dat mocht en kon ook. Ze werden ondersteund in de verandering en kregen de gelegenheid om zich te ontwikkelen.

#### Vorming voor gidsen

- Er werd een vorming georganiseerd waarin de gidsen de gelegenheid kregen om kennis te maken met de rondleiding, de inhoudelijke focus en de nieuwe methodiek. Ze mochten ook na deze vorming nog steeds beslissen om niet mee te doen. Het uitgeschreven kader van de rondleiding met inhoudelijke en methodische tips werd na de vorming beschikbaar voor de gidsen die de rondleiding willen gidsen. Het enthousiasme van de gidsen die hadden meegedacht tijdens het ontwikkelingsproces werkte aanstekelijk voor de andere gidsen.

#### Opvolging via observatie en feedback

- Iedereen beseftte dat deze rondleiding heel wat vraagt van de gidsen. Daarom werden de gidsen gevolgd door de externe expert. Het volgen was nieuw voor de gidsen en riep veel onzekerheid op. Door de feedbackgesprekken positief en ondersteunend aan te pakken, groeide er langzaam een sfeer van vertrouwen.

### 3. De zes elementen in schema

<b>1. VISIE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is een nieuwe situatie ontstaan, met meerdere organisaties die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de rondleiding.</li><li>• Er zijn verschillende belangen bij de nieuwe rondleiding.</li><li>• Alle organisaties erkennen de noodzaak en het belang van samenwerking.</li></ul>
<b>2. AANLEIDING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De restauratie en herbestemming van de site vragen om een nieuwe rondleiding.</li><li>• Met deze rondleiding wordt een nieuwe methodiek geïntroduceerd.</li></ul>
<b>3. AFSPRAKEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voor dit proces wordt beroep gedaan op een externe expert.</li><li>• Er wordt budget vrijgemaakt voor externe begeleiding en expertise.</li><li>• Er wordt een duidelijke timing vooropgesteld en er komen heldere afspraken met de externe expert over de verwachtingen en uitkomsten.</li></ul>
<b>4. VORM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er wordt een werkgroep opgericht met verantwoordelijken van de organisaties.</li><li>• De externe expert begeleidt het proces en werkt het kader van de rondleiding uit.</li><li>• De gidsen geven input in bepaalde fases van het proces.</li></ul>
<b>5. STAPPEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bijeenkomst met drie partijen.</li><li>• Uitwerking kader rondleiding.</li><li>• Denkoefening met de gidsen.</li><li>• Omschrijven van competenties.</li><li>• Briefing over kader en competenties.</li><li>• Vorming voor gidsen.</li><li>• Opvolging via observatie en feedback.</li><li>• De externe expert begeleidt het hele proces.</li></ul>
<b>6. DOORSTROMING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De rondleiding komt trapsgewijs tot stand waarbij steeds meer gidsen – van bestuur tot alle gidsen – worden betrokken.</li><li>• Er komt een briefing en vervolgens een vorming over de rondleiding en nieuwe methodiek.</li><li>• Het uitgeschreven kader van de rondleiding met inhoudelijke en methodische tips wordt beschikbaar gesteld op papier.</li><li>• De gidsen krijgen een persoonlijke opvolging via observatie van hun rondleiding en het geven van feedback.</li></ul>

## 4. Tips en reflecties van de organisatie

### Durf externe hulp in te roepen.

Je hoeft als organisatie niet alles zelf te doen, laat je ondersteunen. In ons geval waren meerdere organisaties betrokken met elk hun eigen vragen en bedenkingen. De externe begeleider heeft ons echt op weg geholpen. De neutrale, externe blik en expertise zorgden ervoor dat we ondanks de tegenstellingen toch tot overeenstemming konden komen over de nieuwe rondleiding.

### Betrek alle partners bij de ideevorming.

Neem de tijd om te luisteren naar elkaars wensen en bekommernissen. Door alle partners de ruimte te geven om deze uit te spreken, kwam er begrip voor elkanders standpunt. Tegelijkertijd besepte iedereen dat er op deze vernieuwde plek een ander type rondleiding moest komen. We vonden overeenstemming door samen op zoek te gaan naar dat wat ons bindt en naar wat we belangrijk vinden in deze rondleiding.

### Omschrijf competenties.

Het was vanaf het begin duidelijk dat niet iedere gids geschikt zou zijn voor deze rondleiding. We omschreven voor het eerst competenties: we beschreven duidelijk wat we van de gids verwachten tijdens de rondleiding en ook wat we niet willen zien. We gaven ook aan dat het een groeiproces was en dat ze ruimte kregen om zich te ontwikkelen. Dat schepte veel duidelijkheid. De gidsen mochten ook kiezen om er niet in mee te stappen en een aantal gidsen heeft inderdaad zelf gekozen om niet met deze andere manier van gidsen aan de slag te gaan, en dus niet meer op deze site te gidsen.

## DE BESTE TIPS VOOR JE COLLEGA'S

We vroegen aan diverse verantwoordelijken voor een gidsenwerking welke tip ze aan hun collega's bij andere organisaties met gidsenwerking zouden geven in verband met samenwerken met de gidsen.

---

*Vraag de gidsen om hun ervaringen terug te koppelen. Luister naar wat ze zeggen. Neem daar de tijd voor maar neem zelf ook initiatief om met hen te spreken. Stap op hen af, wees aanwezig bij de start van de rondleidingen. Vraag hen naar het publiek, de rondleiding, de inhoud, de aanpak.*

---

---

*Gidsen moeten zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelen voordat je hen mee kan nemen in een verandering. Drink bijvoorbeeld veel koffie met de gidsen! Zeker als er onrust of wrevel is. Ik was een periode elke week een uur lang beschikbaar in het museumcafé voor een babbel.*

---

---

*Maak een inschatting van het aantal gidsen dat je nodig hebt voor een specifiek project. Dat is een evenwichtsoefening tussen niet te veel en niet te weinig: je wil wel voldoende beschikbaarheid, maar tegelijk vind ik het belangrijk om gidsen zoveel mogelijk werk te kunnen bieden. Ik communiceer het aantal vooraf naar de gidsen. Dan weten zij ook waar ze aan toe zijn.*

---

---

*Investeer in de ontwikkeling van je gidsen. Geef de gidsen vooral ook inhoudelijke uitdaging: prikkels en kansen om verder te groeien. Stuur ze naar een lezing, een vorming, een cursus. Gidsen hebben door die input bij mij al veel initiatieven genomen om een nieuwe rondleiding te ontwikkelen of hun collega's bij te scholen.*

---

---

*Ga er niet vanuit dat ooit gemaakte afspraken voor iedere gids na verloop van tijd nog even duidelijk zijn. Herhaal regelmatig wat de afspraken zijn, maar vooral waarom je de dingen doet zoals je ze doet. Vaak geeft dit weer een aha en rust in het team.*

---

---

*Soigneur je gidsen met persoonlijke aandacht maar ook met leuke extra's. Een fijne lunch, een leuke teamuitstap. Uitnodigingen van klanten waar ik niet op in kan gaan, stuur ik ook door naar de gidsen. Zij vertegenwoordigen de organisatie net zo goed als ik.*

---

---

*Durf een samenwerking met een gids te beëindigen. De keren dat we het niet hebben gedaan, hebben we er achteraf spijt van gehad. Het heeft invloed op de klant, de organisatie en de andere gidsen. We hebben tegenwoordig een competentieprofiel voor het gidsen in onze organisatie en dat helpt enorm om in gesprek te gaan met een gids die minder functioneert.*

---

---

*Durf gidsen met diverse specialiteiten in je gidsenploeg op te nemen. Ik heb in de loop der jaren steeds meer gekozen voor diversifiëring in mijn gidsenploeg. Niet iedere gids hoeft alles te kunnen en iedere rondleiding te gidsen.*

---