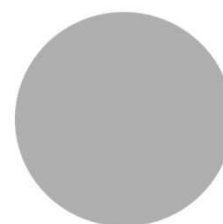
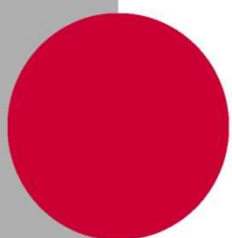


EVALUATIEONDERZOEK VAN HET PROGRAMMA  
'MUZE IN LEIDERSCHAP'





**EVALUATIEONDERZOEK VAN HET PROGRAMMA  
'MUZE IN LEIDERSCHAP'**

17 februari 2010

Projectnummer: 09/510

Drs. D.A.G. (Dionne) Arts  
Drs. E.E.M. (Erica) Maurits  
Dr. B.C.H. (Bart) de Zwart

Bureau *AStri*  
Stationsweg 26  
2312 AV Leiden

Tel.: 071 – 512 49 03  
Fax: 071 – 512 52 47  
E-mail: [astri@astri.nl](mailto:astri@astri.nl)  
Website: [www.astri.nl](http://www.astri.nl)



## INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	5
	1.1 Aanleiding	5
	1.2 Vraagstellingen	6
	1.3 Leeswijzer	7
2	OPZET ONDERZOEK	9
	2.1 Onderzoeksgroepen	9
	2.2 Internetenquête	9
3	MUZE TRAJECTEN	11
4	RESULTATEN VRAGENLIJST	15
	4.1 Inleiding	15
	4.2 Achtergrondkenmerken en type traject	15
	4.3 Persoonlijke doelstelling en effecten	17
	4.4 Leiderschapsontwikkeling	20
	4.5 Resultaat van het traject	23
	4.6 Tevredenheid met gevolgde traject en verbeterpunten	28
	4.7 Onderscheidendheid	32
	4.8 Het volgen van meerdere trajecten uit het Muze programma	34
5	SAMENVATTING EN CONCLUSIES	35
	BIJLAGE VRAGENLIJST	37



## 1 INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

#### *Muze in Leiderschap*

Bureau Schijf verzorgt al een groot aantal jaren trainingen en programma's (hier genoemd: trajecten) voor de ontwikkeling van leidinggevend en procesregisseurs binnen vooral de rijksoverheid, ofschoon er deelnemers zijn uit diverse organisaties. Deze trajecten vallen onder de naam 'Muze in Leiderschap'.

Het bureau biedt onder deze naam zeven trajecten van meerdere dagen aan:

1. Muze de Kern voor leidinggevend/directeuren;
2. Muze de Kern voor projectleiders/senior adviseurs;
3. Muze in Leiderschap: het leertraject (MIL) voor leidinggevend/procesregisseurs;
4. Training Leiderschap voor leidinggevend van het Ministerie van Justitie;
5. Fors Leiderschap voor procesregisseurs;
6. Retraitegroep/HagenhorstMuzeGroep (HMG) voor directeuren;
7. Teambuilding.

Het merendeel van de trajecten die verzorgd worden door Bureau Schijf betreft tot nog toe 'Muze de Kern voor projectleiders/senior adviseurs'. Alle trajecten vinden plaats in kleine groepen van 6 tot 8 deelnemers, onder leiding van 2 trainers. Binnen de trajecten wordt veel aandacht besteed aan empowerment: het faciliteren bij het in stelling brengen van innerlijke kracht.

#### *Evaluatieonderzoek*

Binnen Bureau Schijf ontstond het idee om een evaluatieonderzoek uit te voeren onder deelnemers aan deze trajecten, gericht op de ontwikkeling van het leiderschap. Het uitgangspunt van alle trajecten is immers groei in leiderschap. Daarbij gaat het vanzelfsprekend om het persoonlijk leiderschap: ieder die sturing geeft aan mensen en processen is daarin het eigen instrument. En, inherent daaraan, ook het functioneel leiderschap, wat zich uitdrukt in de ontwikkeling van een team, afdeling of netwerk, en waar deze toe bijdraagt of dient. De aandacht hiervoor en sturing daarop verschilt per traject (zie hoofdstuk 3). Zo ligt in Muze de Kern de focus op ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap, terwijl Fors Leiderschap zich nadrukkelijk ook richt op samenwerking met maatschappelijke organisaties.

Het onderzoek staat op zich: wat biedt 10 jaar trajecten aan informatie over de effectiviteit hiervan? Daarnaast dienen de resultaten als input voor een congres in 2010 en voor een boek over leiderschap in het publieke domein: 'Aanstekelijk Leiderschap'. Het boek markeert 10 jaar "Muze in Leiderschap" en kan mede dienen voor marketingdoeleinden richting opdrachtgevers. Ook bestaat vanuit departementen behoefte aan een overzicht van trainingen en trajecten voor leidinggevers en hun ervaringen daarmee met betrekking tot leiderschap.

AS*tri* heeft het hierboven beschreven evaluatieonderzoek voor Bureau Schijf uitgevoerd.

## 1.2 Vraagstellingen

Bureau Schijf wil graag inzicht verkrijgen in de kwaliteit en effectiviteit van haar trajecten. Het is echter niet mogelijk een eenduidige causale relatie te leggen tussen de trajecten en groei in leiderschap, wat zich bijvoorbeeld kan uitdrukken in de daaropvolgende carrièrepaden van deelnemers. Hiervoor zouden ook controlegroepen in het onderzoeksontwerp moeten worden opgenomen. Daarom is besloten niet een effectiviteitonderzoek uit te voeren maar een evaluatieonderzoek, waarbij de nadruk ligt op hoe de deelnemers het traject hebben ervaren en welke bijdrage deelnemers toekennen aan de trajecten op het gebied van hun individuele carrière, de organisatie waarvoor ze werken en het maatschappelijk belang. De volgende vraagstellingen worden beantwoord:

1. Waarom heeft men destijds voor dit traject gekozen?
2. In welke mate zijn voormalig deelnemers tevreden over de verschillende kernmerken van de trajecten?
3. Wat heeft het traject hen persoonlijk opgeleverd?
4. In hoeverre zijn deelnemers van mening dat het traject tot een gedragsverandering bij henzelf heeft geleid? Op welke manier?
5. Hebben deelnemers door het traject hun leiderschapstijl aangepast en zijn ze meer gericht op 'aanstekelijk leiderschap'? Heeft dit een merkbaar effect gehad op medewerkers/collega's?
6. Heeft het traject naar mening van de deelnemers invloed gehad op de carrièreontwikkeling? In welke mate en op welke manier?
7. Is er volgens de deelnemers, door deelname aan het traject, een indirect effect geweest op de organisatie waarvoor zij werken? Op welke manier?
8. Welke maatschappelijke bijdrage leveren deelnemers en is het traject daarop van invloed geweest? Op welke manier?

9. Waarin onderscheiden de trajecten van 'Muze in Leiderschap' zich in vergelijking tot andere vergelijkbare trajecten waar deelnemers aan hebben deelgenomen? Wat is de toegevoegde waarde ervan?
10. Zijn deelnemers in contact gebleven met andere deelnemers nadat het traject was afgerond? Wat is de aard van dit contact?

### **1.3 Leeswijzer**

*Hoofdstuk 2* beschrijft de opzet van het onderzoek. In *hoofdstuk 3* wordt kort toelichting gegeven op de zeven trajecten. In *hoofdstuk 4* worden de resultaten van het vragenlijstonderzoek gepresenteerd. In *hoofdstuk 5* zijn ten slotte de samenvatting en voornaamste conclusies weergegeven.



## 2 OPZET ONDERZOEK

### 2.1 Onderzoeksgroepen

#### *Onderzoeksgroepen*

In het totaal hebben sinds 1998 tot op het moment van onderzoek bijna 200 personen deelgenomen aan één of meerdere trajecten van Bureau Schijf. Van 180 van hen zijn de recente adres en/of e-mailgegevens bekend. In het totaal heeft Bureau Schijf in de eerder genoemde periode een zevental trajecten aangeboden. Dit zijn:

1. Muze de Kern voor leidinggevendenden/directeuren (MdK LG);
2. Muze de Kern voor projectleiders/senior adviseurs (MdK PL);
3. Muze in Leiderschap: het leertraject voor leidinggevendenden/procesregisseurs (MIL);
4. Training Leiderschap voor leidinggevendenden van het ministerie van Justitie (TL Justitie);
5. Fors Leiderschap (Fors) voor procesregisseurs;
6. Retraitegroep/HagenhorstMuzeGroep (HMG) voor directeuren;
7. Teambuilding.

Enkelen van deze trajecten hebben een beperkt aantal deelnemers gekend.

### 2.2 Internetenquête

#### *Onderzoeksactiviteit*

Voor het beantwoorden van de vraagstellingen uit paragraaf 1.2 is een enquête uitgevoerd onder alle 180 deelnemers die sinds 1998 een traject bij Bureau Schijf hebben gevolgd en waarvan de recente adres- en/of e-mailgegevens bekend zijn.

#### *Internetenquête*

Er is gekozen voor het uitvoeren van een internetenquête. Alle deelnemers zijn in november 2009 door AStri middels een e-mail met een daarin een persoonlijke link naar de vragenlijst, uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. Bureau Schijf heeft in de week voorafgaand aan deze uitnodigingsmail alle deelnemers middels een brief of e-mail op het werk- of thuisadres geïnformeerd over het onderzoek.

Twee weken na de uitnodigingsmail is een eerste reminder per e-mail uitgestuurd. Tenslotte heeft Bureau Schijf twee weken na de eerste reminder nogmaals een e-mail met verzoek tot deelname uitgestuurd met daarin de aankondiging van een tweede reminder. Deze tweede reminder is één dag na het e-mailverzoek van Bureau Schijf door *AStri* verstuurd.

In de e-mail ter uitnodiging voor deelname aan het onderzoek was de volgende informatie opgenomen:

- aanleiding en doel van het onderzoek;
- verzoek om deel te nemen;
- link naar website waar internetenquête kan worden ingevuld (dit betrof een op persoon gecodeerde link);
- uitleg over wat met de resultaten wordt gedaan;
- informatie over de vertrouwelijkheid van individuele gegevens;
- contactinformatie voor vragen over het onderzoek.

De vragenlijst is opgesteld door *AStri* in nauwe samenwerking met Bureau Schijf. Uiteindelijk is een hoge respons behaald van 78%.

### 3 MUZE TRAJECTEN

#### *Inleiding*

In onderstaande paragrafen wordt een korte toelichting gegeven op de verschillende trajecten die Bureau Schijf verzorgt binnen het programma 'Muze in Leiderschap'. Deze trajecten zijn fundamenteel verschillend van opzet, met in de kern de 'genetische code' van Muze: een fundamentele reflectie op het eigen functioneren, loslaten van niet-effectieve patronen, verbinding maken met eigen koers en drijfveren, en varen op eigen kompas.

In het kort: (het faciliteren bij) het in stelling brengen van innerlijke kracht.

Bij alle trajecten wordt gebruik gemaakt van een afgestemde mix aan werkvormen waarin theorie, oefening, en meditatie en beweging.

Aan ieder traject gaat een intakegesprek vooraf waarin onderzocht wordt wat de persoonlijke focus is van de deelnemer bij het ingaan van het traject, deze focus heeft de functie van een contract tussen deelnemer en trainers, waarvoor beide partijen, ieder vanuit de eigen rol, verantwoordelijkheid nemen. Ook draagt de intake bij aan zorg voor een goede mix in de groepssamenstelling. Enige tijd na afloop van het traject vindt er nog een werk/reflectie bijeenkomst plaats. Muze de Kern duurt een week. De overige trajecten hebben meerdere meerdaagse modules.

#### *'Muze de Kern'*

'Muze de Kern' is een traject gericht op leidinggevenden, professionals en consultants. Dit traject biedt de gelegenheid zorgvuldig aandacht te besteden aan persoonlijke drijfveren, kwaliteiten en potenties. Voor met name leidinggevenden is het ook een retraite: voor het vinden van rust, bezieling, en het herijken van de eigen koers. Het traject sluit aan bij ieders eigen mogelijkheden en vragen, verschaft inzicht in – wellicht nog ongebruikte – vermogens, en brengt deze in stelling. Het traject biedt instrumenten voor persoonlijk management en voedt de wil en verbondenheid met zichzelf als voorwaarden voor zelfsturing en wendbaarheid.

'Muze de Kern' is er in twee 'soorten', één voor leidinggevenden en één voor projectleiders en senior adviseurs. In Muze de Kern voor leidinggevenden is er meer aandacht voor persoonlijke leiderschapsvragen, voor rust en bezinning, en het versterken van de autonomie. Bij het traject Muze de Kern voor projectleiders en senior adviseurs liggen de accenten meer op persoonlijke effectiviteit en invloedsgroting.

### *'Muze in Leiderschap'*

'Muze in Leiderschap' (kortweg MIL) is een traject waarbij deelnemers goed zicht en greep krijgen op het eigen leiderschap. Het helpt hen de interne sturing te versterken en daarmee effectief de dynamiek van zichzelf in de interactie met anderen te beïnvloeden en processen te sturen. Een aantal essentiële leiderschapskwaliteiten wordt (verder) ontwikkeld.

Gedurende het traject krijg je inzicht in hoe je je autonomie als leider kan vergroten en hoe ruimte en perspectief te creëren in lastige of strategisch belangrijke situaties. Je onderzoekt je innerlijke drijfveren en ontwikkelt het in stelling brengen van kwaliteiten en het loslaten van niet-effectieve patronen in de wijze van sturing. Ervaren wordt wat het effect is van diametraal anders reageren dan hoe je geneigd bent te doen. Je krijgt inzicht in polaire waardeoriëntaties in organisaties en tussen mensen, en leert deze als waardevolle verschillen in werkelijkheidsbelevingen te benutten. Ook wordt door oefening en ingebed in theorie gewerkt aan het vergroten van de effectiviteit en beïnvloedingsruimte van zichzelf en de medewerkers. Tenslotte worden inzichten en vaardigheden aangescherpt en geïntegreerd in 'bronnen van leiderschap'.

'Muze in Leiderschap' is een leergang voor leidinggevend en procesregisseurs die mensen en processen willen beïnvloeden vanuit bezieling, en die vanuit een heldere koers hun autonomie en de effectiviteit van zichzelf en anderen willen versterken. Zij krijgen inzicht in de kracht en beperkingen van eigen zienswijzen, rolopvatting en stijl, en vergroten hun repertoire. Zij willen processen sturen op een manier die leidt tot synergie en meerwaarde voor de samenleving.

Naast het algemene MIL is er de Training Leiderschap, speciaal toegesneden op leidinggevend bij het ministerie van Justitie. Voor dit traject is MIL 'uitgebeend' tot een uitgesproken opleidingsprogramma, bestaande uit twee modules: 'persoonlijk leiderschap' en 'verbindend leiderschap'. In dit traject worden met MIL vergelijkbare doelen nagestreefd. Het heeft een strakke en intensieve tijds-spanne en legt nog meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers als collega's met een taak in de ontwikkeling van de organisatie.

### *Muze in Teams*

Teambuilding richt zich op visie- en strategieontwikkeling in gedeeld leiderschap. Het is altijd maatwerk. Vaste onderdelen daarin zijn:

- het intakegesprek waarin nagegaan wordt hoe ieder MT-lid de samenwerking binnen het team ervaart, wat gezien wordt als kansen en waar men zich zorgen over maakt als het gaat om de effectiviteit van het team;

- 'Leiderschapsstijl-grid' waarbij wordt nagegaan welke stijlen zijn vertegenwoordigd in het team. Vaak kunnen mogelijke spanningen worden verklaard uit 'paradoxe' stijlen;
- manieren van zorgen voor verbinding en synergie: vanuit welke persoonlijke waarden wil men bijdragen aan realisering van de visie; welke zijn de verbindende elementen; hoe kan men verschillen benutten?
- patroondoorkbreking: welke gewoontes in samenwerking en onderlinge communicatie ervaart men als effectief en niet-effectief. Welke vaardigheden worden gehanteerd als het gaat om contact maken, elkaar aanspreken, feedback geven, conflicthantering;
- strategieontwikkeling: welke zijn de essentiële keuzes. Hoe gaat men om met het onderscheid tussen 'dringend en belangrijk'. Anderen medeverantwoordelijk maken.

#### *Fors Leiderschap*

Fors Leiderschap is een traject voor projectleiders en procesregisseurs die het 'van buiten naar binnen werken' concreet gestalte geven. De groep vormt een reisgezelschap, met ieder een eigen expeditie. De bijeenkomsten zijn 'kampen' of 'buutplaatsen'. Centraal staat per deelnemer een gewenst resultaat dat behaald moet worden met verschillende partners om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen = de expeditie. Iedere partner vormt een deel van de oplossing dus samenwerken moet. Veelal zijn er grote belangen mee gemoeid. Daarin heeft de ambtenaar de rol van regisseur. Leren vindt in verschillende varianten plaats:

- leiderschapsontwikkeling in de vorm van intervisie en coaching;
- conceptueel leren door input van docenten o.a. op het gebied van 'verbindend leiderschap'; organisatiedynamica; 'spiral dynamics';
- action-learning waarin casuïstiek verbonden wordt aan persoonlijke thema's en 'growing edges': het kantelen van het gedrag door van invloedsverlies naar invloedsvergroting te gaan in lastige situaties;
- toepassen van werkvormen als spelsimulaties en 'open space'.

#### *Retraitegroep/HagenhorstMuzeGroep*

De naam van de groep is ontleend aan de plek van samenkomst (Buitengoed Hagenhorst). De deelnemers bekleden vergelijkbare posities (zijn directeur) merendeels binnen het rijk en zetten zich in voor een samenwerkende overheid. De groep komt sinds 2005 per periode van 1 ½ jaar vier keer bij elkaar. Eén keer voor een tweedaagse retraite en drie keer voor een intervisiebijeenkomst. De retraites zijn bezielend, persoonlijk en inspirerend, mede omdat de verbinding met de ontwikkeling binnen en van de overheid kenmerkend is voor iedere deelnemer. Tijdens de intervisiebijeenkomsten wordt ook casuïstiek uitgewerkt, bijvoorbeeld in de vorm van organisatieopstellingen. De groep deelt met elkaar een eerdere

deelname aan Muze de Kern dan wel Muze in Leiderschap. De 'muze-aanpak' impliceert de zorgvuldige gelegenheid en aandacht om steeds weer opnieuw verbinding te maken met de 'interne stuurkaartjes': uit de complexiteit en waan van de dag zijn, in goed gezelschap, en opnieuw voelen en ervaren wat er voor ieder toe doet. De groep groeit omdat het aantal ex-deelnemers dat een substantiële positie krijgt groeit, en men als groep veel aan elkaar heeft.

*Tot slot*

In het volgende hoofdstuk presenteren we de resultaten van de internetvragenlijst. De resultaten van deze vragenlijst worden daar waar relevant uitgesplitst naar bovengenoemde trajecten.

## **4 RESULTATEN VRAGENLIJST**

### **4.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van de internetvragenlijst weer. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de responsgegevens, achtergrondkenmerken van deelnemers, doelstellingen die men zich voorafgaand aan het traject had gesteld, het (persoonlijke) resultaat en tot slot de mening over de verschillende kenmerken van het gevolgde traject(en). Daarnaast zullen, daar waar het relevant is en toegevoegde waarde heeft, ter illustratie enkele citaten uit de open antwoorden in de vragenlijst worden gepresenteerd.

### **4.2 Achtergrondkenmerken en type traject**

Van de 180 mensen die zijn uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek hebben 141 de vragenlijst ingevuld. Dit vertaalt zich in een respons van 78%. Van hen is 58% man. Deelnemers variëren in leeftijd van 29 tot en met 65 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 47 jaar.

Het merendeel van de deelnemers aan de enquête (80%) heeft een leidinggevende functie. Wat betreft het inkomen bevindt 4% van hen zich in schaal 9, 10 of 11 van de rijksoverheid, 34% in schaal 12 of 13, 33% in schaal 14 of 15 en 16% in schaal 16 of hoger, 13% spreekt zich niet uit over hun salarisschaal.

Ruim driekwart van de respondenten (77%) is werkzaam bij het Rijk. Daarnaast werkt 14% in het bedrijfsleven. Een klein deel werkt voor een gemeente, andere overheidsinstantie of NGO (9%). Van de respondenten die werkzaam zijn bij het Rijk geeft 91% tevens aan bij welk ministerie hij of zij in dienst is. Van deze respondenten werkt 45% voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat, 17% voor het ministerie van Justitie, 13% voor het ministerie van LNV, 9% voor het ministerie van Financiën, 7% voor het ministerie van VROM, 5% voor het ministerie van BZK, 3% voor het ministerie van EZ en 1% voor het ministerie van SZW.

Bijna iedereen (95%) geeft aan wat voor functie hij of zij beoefent. Bijna tweederde (66%) van hen is directeur, leidinggevende of hoofd van een afdeling, cluster of team. Daarnaast is 19% projectleider, consultant of adviseur. Ten slotte heeft 16% een andere functie.

*Respons per type traject*

In tabel 4.1 staat zowel voor de totale populatie als de steekproef het aandeel personen weergegeven dat aan een bepaald traject heeft deelgenomen. In de tabel worden alleen de meest recent gevolgde trajecten weergegeven. Een totaal van 26 personen (18% van alle respondenten) geeft aan dat zij aan meer dan één traject bij Bureau Schijf hebben deelgenomen. Hen is gevraagd om de vragenlijst te beantwoorden op basis van het meest recent gevolgde traject.

Eenderde geeft aan als meest recent traject 'Muze de Kern voor projectleiders/senior adviseurs (MdK PL)' te hebben gevolgd. Bijna een kwart (23%) heeft deelgenomen aan 'Muze de Kern voor leidinggevendenden/directeuren (MdK LG)', 21% aan 'Muze in Leiderschap (MIL)', 10% heeft deelgenomen aan de retraitegroep/HagenhorstMuzeGroep (HGM), 8% aan de 'Training Leiderschap voor leidinggevendenden van het ministerie van Justitie (TL Justitie)' en 4% 'Fors Leiderschap (Fors)'. Overigens gaven enkele deelnemers aan te hebben deelgenomen aan een Teambuildingsretraite, maar dit was voor niemand de meest recente activiteit bij Bureau Schijf.

**Tabel 4.1 Populatie- en steekproefgegevens naar meest recent gevolgd traject**

Meest recent gevolgd traject	Populatie		Steekproef	
	%	N	%	n
Muze de Kern voor leidinggevendenden/directeuren	17%	30	23%	33
Muze de Kern voor projectleiders/senior adviseurs	37%	66	33%	47
Muze in Leiderschap: het leertraject voor leidinggevendenden/procesregisseurs	18%	33	21%	30
Training leiderschap voor het ministerie van Justitie	13%	23	8%	11
Fors Leiderschap	6%	11	4%	6
HagenhorstMuzegroep (HGM)	9%	16	10%	14
Onbekend	1%	1	0%	0
Totaal	100%	180	100%	141

Uit tabel 4.1 blijkt verder dat de steekproefverdeling over de verschillende trajecten een goede afspiegeling vormt van de totale populatie. Overigens valt op dat het populatieaantal voor het traject 'Muze de Kern voor leidinggevendenden' lager is dan het steekproefaantal, hierbij gaat het om 3 personen. Het is aannemelijk deze personen of meerdere trajecten hebben gevolgd en per abuis 'Muze de Kern' als laatst gevolgde hebben aangevinkt of dat een enkeling het verkeerde vakje

heeft aangevinkt. Omdat het echter een klein aantal personen betreft zal dit de resultaten niet beïnvloeden.

De onderzoeksgroepen 'Training Leiderschap voor het ministerie van Justitie', 'Fors Leiderschap' en 'HGM' hebben een beperkte omvang (minder dan 15 respondenten per traject). Om deze reden dienen uitspraken over deze drie groepen en vergelijkingen met deze groepen in deze rapportage alleen ter indicatie.

### 4.3 Persoonlijke doelstelling en effecten

#### *Doelstelling voorafgaand aan traject*

Alle deelnemers is gevraagd of zij voorafgaand aan het traject een duidelijke doelstelling voor ogen hadden van wat ze met het traject wilden bereiken. Meer dan driekwart van hen (77%) geeft aan dat dit het geval was. Vrijwel alle deelnemers aan het traject Muze in Leiderschap (90%) geven aan zich vooraf een doel te hebben gesteld. Van de deelnemers aan Muze de Kern voor leidinggeven-den had tweederde een duidelijk doel vooraf.

Tabel 4.2 bevat de doelstellingen die de respondenten met deelname aan een traject wilden bereiken. Daarnaast wordt het percentage respondenten vermeld dat de vooraf gestelde doelstelling ook daadwerkelijk, in (zeer) grote mate, behaald heeft.

De meest genoemde doelstellingen zijn het vergroten van de persoonlijke effectiviteit en het (verder) ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten. Deze werden beide genoemd door 39% van de respondenten. Driekwart van degenen die hun leiderschapskwaliteiten (verder) wilde ontwikkelen is hierin geslaagd.

Van alle respondenten die zich vooraf een doel hadden gesteld geeft 34% aan dat zij hun autonomie wilden versterken, 30% wilde bestaande denk- en/of gedragspatronen doorbreken en 28% wilde inzicht verkrijgen in het (effect van) eigen gedrag. Daarnaast zocht een kwart richting voor hun verdere loopbaan en wilde 24% de eigen mogelijkheden en kwaliteiten (verder) verkennen.

Doelstellingen die minder vaak werden genoemd zijn het ontdekken van persoonlijke drijfveren (18%), het vergroten van de invloedssfeer binnen het bedrijf (15%) en passie voor het werk hervinden (11%). Daarnaast werden door één of enkele deelnemers als doelstellingen genoemd; 'leren hoe ik mijn ambitie versneld kon realiseren', 'vinden van mijn authenticiteit' en 'meer rust krijgen'.

In vergelijking met de andere doelstellingen bleek het minder vaak gelukt om de invloed binnen het bedrijf te vergroten, 38% van hen die dit als doelstelling vooraf had is hierin naar eigen mening geslaagd.

**Tabel 4.2 Percentages doelstellingen, vooraf en behaald (n = 109)**

Doelstelling	Doelstelling vooraf	Doelstelling behaald
Persoonlijke effectiviteit vergroten	39%	63%
Leiderschapskwaliteiten (verder) ontwikkelen	39%	74%
Autonomie versterken	34%	72%
Denk- en/of gedragpatronen doorbreken	30%	73%
Inzicht krijgen in eigen gedrag/effect gedrag	28%	93%
Richting vinden voor verdere loopbaan	25%	63%
Eigen mogelijkheden en kwaliteiten (verder) verkennen	24%	81%
Persoonlijke drijfveren ontdekken	18%	85%
Invloedssfeer binnen bedrijf vergroten	15%	38%
Passie voor werk hervinden	11%	58%
Anders	9%	100%

Deelnemers die zichzelf vooraf één of meer van de vijf doelstellingen hadden gesteld die ten grondslag liggen aan alle Muze trajecten, namelijk het versterken van autonomie, denk- en of gedragpatronen doorbreken, inzicht krijgen in eigen gedrag of effect van gedrag, eigen kwaliteiten en mogelijkheden verkennen en het ontdekken van persoonlijke drijfveren, zijn hier in succesvol geweest. Zo heeft vrijwel iedereen die zich als doel had gesteld inzicht te verkrijgen in het eigen gedrag en effect van dit gedrag (93%) dit ook behaald. Daarnaast is een grote meerderheid van de respondenten die hun persoonlijke drijfveren wilden ontdekken (85%) er in geslaagd dit doel te bereiken. Dit geldt ook voor 81% van de respondenten die hun eigen mogelijkheden en kwaliteiten (verder) wilden verkennen, en voor respectievelijk 73% en 72% van de respondenten die denk- en gedragpatronen wilden doorbreken en hun autonomie wilden versterken.

Tabel 4.3 bevat de door de respondenten ervaren effecten van het traject dat zij gevolgd hebben, ongeacht of zij zich vooraf een specifieke doelstelling hadden gesteld. Vermeld zijn de percentages respondenten per traject waarvoor het genoemde effect in (zeer) grote mate opgaat. Hierin zijn enkele verschillen tussen trajecten aan te wijzen die grotendeels verklaarbaar zijn door de accenten die in de verschillende trajecten worden aangebracht.

Een groot deel van alle deelnemers geeft aan door het traject inzicht te hebben gekregen in het eigen gedrag of effect daarvan. Deelnemers aan de Training Leiderschap voor justitie (91%) blijken dit in grotere mate te ervaren dan anderen. Ook geven zij vaker dan deelnemers van andere trajecten aan dat zij hun leiderschapskwaliteiten verder hebben kunnen ontwikkelen (73%).

**Tabel 4.3 Effecten van het traject, % in (zeer) grote mate**

Effect	Traject					
	MdK LG (n = 33)	MdK PL (n = 47)	MIL (n = 30)	TL Justitie* (n = 11)	Fors* (n = 6)	HMG* (n = 14)
Persoonlijke effectiviteit vergroot	44%	42%	59%	18%	67%	62%
Leiderschapskwaliteiten (verder) ontwikkeld	50%	31%	62%	73%	67%	54%
Autonomie versterkt	53%	38%	54%	36%	50%	58%
Denk- en/of gedragspatronen doorbroken	37%	50%	50%	64%	50%	69%
Inzicht gekregen in eigen gedrag/effect gedrag	66%	71%	79%	91%	67%	67%
Richting gevonden voor verdere loopbaan	31%	33%	24%	40%	17%	31%
Eigen mogelijkheden en kwaliteiten (verder) verkend	55%	67%	66%	36%	17%	71%
Persoonlijke drijfveren ontdekt	53%	49%	48%	55%	20%	50%
Invloedsfeer binnen bedrijf vergroot	16%	10%	11%	46%	67%	31%
Passie voor werk hervonden	21%	19%	21%	18%	17%	50%

\* lage n

Verder valt op dat deelnemers aan Fors Leiderschap in grotere mate (67%) zijn geslaagd om hun invloedsfeer binnen het bedrijf te vergroten dan deelnemers aan de andere trajecten. Samen met deelnemers aan Muze in Leiderschap en de Training Leiderschap voor justitie hebben zij relatief vaak hun leiderschapskwaliteiten (verder) kunnen ontwikkelen.

Uit de tabel 4.2 bleek al dat slechts een klein deel van de respondenten met behulp van het traject zich vooraf ten doel gesteld had de passie voor het werk te hervinden. Op dit aspect: het in rust passie hervinden, wordt tijdens de HagenhorstMuzeGroep nadrukkelijk gestuurd. Bij deze groep zien we dan ook een relatief hoog percentage deelnemers dat aangeeft de passie te hebben hervonden.

#### **4.4 Leiderschapsontwikkeling**

##### *Stellingen met betrekking tot leiderschap*

Een grote meerderheid (80%) van de respondenten geeft leiding, als direct leidinggevende of als projectleider. Aan hen is een aantal stellingen voorgelegd met betrekking tot hun leiderschap en eventuele aanpassingen daarin naar aanleiding van het volgen van een traject binnen het Muze programma. Deze stellingen staan weergegeven in tabel 4.4. Wanneer deze worden uitgesplitst naar de verschillende trajecten (zie tabel 4.5) zijn ook hier, net als in tabel 4.3, de verschillende accenten van trajecten terug te zien.

##### *Verandering in leiderschap*

Leidinggevendenden geven aan dat zij door het traject met name meer geïnspireerd zijn geraakt (70%), dat zij hun medewerkers beter kunnen inspireren (69%) en dat zij door het volgen van het traject hun collega's en partners beter kunnen beïnvloeden (67%). Bijna tweederde, 60%, heeft naar aanleiding van het volgen van het traject de tot dan toe toegepaste leiderschapstijl aangepast. De stelling waarmee men het minst vaak mee eens is, is 'heb ik ervoor kunnen zorgen de effectiviteit van mijn medewerkers te versterken', niettemin is meer dan de helft (55%) het hier mee eens en 35% weet het niet (zie tabel 4.4).

**Tabel 4.4 Ontwikkeling leiderschapsaspecten (n = 108)**

Naar aanleiding van de het volgen van het traject...	(Zeer) mee eens	Niet eens/niet oneens	(Zeer) mee oneens	Totaal
Ben ik zelf meer geïnspireerd	70%	25%	5%	100%
Kan ik mijn medewerkers beter inspireren	69%	25%	6%	100%
Ben ik in staat collega's en partners te beïnvloeden	67%	30%	4%	100%
Heb ik een heldere focus om op te sturen	64%	30%	6%	100%
Deel ik verantwoordelijkheid	61%	33%	6%	100%
Heb ik leiderschapsstijl aangepast	60%	32%	8%	100%
Heb ik ervoor kunnen zorgen de effectiviteit van mijn medewerkers te versterken	55%	35%	11%	100%

Tabel 4.5 geeft per traject weer welk deel van de leidinggevenden een ontwikkeling in leiderschap heeft doorgemaakt naar aanleiding van het gevolgde traject. Hierbij moet worden opgemerkt dat met name de trajecten Fors Leiderschap, Muze in Leiderschap en de Training Leiderschap voor Justitie naast de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap gericht zijn op het sturen van mensen en processen.

**Tabel 4.5 Ontwikkeling leiderschapsaspecten naar traject, % (zeer) mee eens (n = 108)**

<i>Mede naar aanleiding van het volgen van het traject...</i>	Traject					
	MdK LG (n = 33)	MdK PL (n = 47)	MIL (n = 30)	TL Justitie* (n = 11)	Fors* (n = 6)	HMG* (n = 14)
Ben ik zelf meer geïnspireerd	70%	71%	61%	75%	67%	79%
Kan ik mijn medewerkers beter inspireren	62%	72%	78%	38%	67%	79%
Ben ik in staat collega's en partners te beïnvloeden	55%	67%	67%	75%	67%	86%
Heb ik een heldere focus om op te sturen	47%	64%	71%	100%	50%	71%
Deel ik verantwoorde-lijkheid	61%	64%	58%	50%	67%	64%

<i>Mede naar aanleiding van het volgen van het traject...</i>	Traject					
	MdK LG (n = 33)	MdK PL (n = 47)	MIL (n = 30)	TL Justitie* (n = 11)	Fors* (n = 6)	HMG* (n = 14)
Heb ik leiderschapsstijl aangepast	43%	70%	67%	50%	67%	71%
Heb ik ervoor kunnen zorgen de effectiviteit van mijn medewerkers te versterken	46%	62%	64%	13%	67%	64%

\* lage n

De trajecten Muze de Kern voor leidinggevenden/directeuren en voor projectleiders/senior adviseurs zijn vergelijkbare trajecten met daarbinnen andere accenten. Zo is er tijdens het traject voor leidinggevenden meer aandacht voor rust en bezinning en ligt het accent bij de projectleiders meer op persoonlijke effectiviteit. Dit verschil is deels terug te vinden in tabel 4.5. Zo blijkt dat deelnemers aan Muze de Kern voor projectleiders veelal hoger scoren op de verschillende 'extern' gerichte leiderschapsaspecten en dat de scores op ontwikkeling van meer 'intrinsieke' aspecten (zoals meer geïnspireerd zijn) vrijwel gelijk zijn.

Personen die op retraite zijn geweest (HMG) zijn vaker (79%) dan deelnemers aan andere trajecten weer geïnspireerd geraakt (variërend van 61% tot 75%). Ook zijn deelnemers aan deze retraitegroep net als deelnemers aan Muze in Leiderschap vaker van mening dat zij hun medewerkers beter kunnen inspireren (respectievelijk 79% en 78%). Degenen die een traject Muze de Kern voor leidinggevenden hebben gevolgd hebben minder vaak (43%) hun leiderschapsstijl aangepast (of aanleiding daartoe gezien) dan deelnemers aan Muze de Kern voor Projectleiders en senior adviseurs (MdK PL, 70%), deelnemers aan Muze in Leiderschap (MIL, 67%) en de retraite (HMG, 71%).

#### *Verandering in functioneren als leidinggevende*

Alle leidinggevenden is gevraagd of hun medewerkers van mening zijn dat zij als leidinggevenden beter zijn gaan functioneren. Bijna de helft van de leidinggevenden denkt dat dit het geval is (46%), 12% denkt dit niet en 42% vindt dit moeilijk in te schatten en kan hierover geen uitspraak doen.

In tabel 4.6 staat voor alle trajecten afzonderlijk de inschatting van de mening van medewerkers over het functioneren van de deelnemers als leidinggevenden. Met name deelnemers aan het traject Muze in Leiderschap, het leertraject (MIL) zijn van mening dat hun medewerkers herkennen dat zij beter zijn gaan functio-

neren als leidinggevend (68%). Deelnemers aan Muze de Kern voor leidinggevend (MdK LG) denken dit in mindere mate (27%).

**Tabel 4.6** Inschatting mening van medewerkers over leiderschapsontwikkeling naar traject, (n = 112)

<i>'Medewerkers vinden dat ik beter ben gaan functioneren als leidinggevende'</i>	Traject					
	MdK LG (n = 30)	MdK PL (n = 29)	MIL (n = 25)	TL Justitie* (n = 8)	Fors* (n = 6)	HMG* (n = 14)
Ja	27%	55%	68%	13%	50%	50%
Nee	23%	3%	0%	13%	33%	14%
Weet niet	50%	41%	32%	75%	17%	36%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

\* lage n

Gevraagd naar op welke manieren hun verbeterde en ontwikkelde functioneren als leidinggevende tot uiting komt, geeft men aan dat dit met name op het gebied ligt van medewerkers medeverantwoordelijk maken voor het resultaat (60%) en betere aandacht hebben voor ieders kwaliteiten (60%). Daarnaast weet 46% hun medewerkers beter dan voorheen te motiveren, en 40% is beter in delegeren en het creëren van een goed team.

## 4.5 Resultaat van het traject

Deelnemers is gevraagd of ze kunnen aangeven wat het resultaat is van het door hen gevolgde traject voor henzelf, maar ook hoe dat heeft doorgewerkt in de organisatie waarvoor ze werken en de maatschappij als geheel. In deze paragraaf worden de antwoorden van de deelnemers op deze vragen samengevat en geïllustreerd met behulp van enkele tekstboxen met citaten uit de vragenlijst.

### *Persoonlijk resultaat*

De vraag wat voor deelnemers persoonlijk het meest waardevolle resultaat van het traject was, heeft zeer uiteenlopende antwoorden opgeleverd. Kernwoorden en zinsneden die daarbij veelvuldig terugkomen zijn zelfinzicht, bij de kern gekomen, inzicht in eigen handelen en hoe anderen naar me kijken, rust, hernieuwd zelfinzicht en inzicht in mijn persoonlijke drive, meer vertrouwen in eigen kwaliteiten maar ook gedragsverandering, meer zelfvertrouwen en autonomie. Enkele citaten worden weergegeven in box 4.1.

**Box 4.1 Citaten: Resultaat traject voor deelnemers**

*“De kennismaking met een manier van denken over en omgaan met mezelf die ik bij Muze op heb gedaan, heeft mij destijds veel opgeleverd en in de loop der jaren niet meer losgelaten. Ik ben gestopt met leidinggeven en doe nu dingen die (in deze fase van mijn leven) me veel meer opleveren en meer tevreden maken.”*

*“Grotere mate van persoonlijke reflectie en rust. Het voelt als het indrukken van de resetknop.”*

*“Acteren vanuit je eigen kern en authenticiteit maakt je heel erg sterk. Dat is een belangrijk fundament.”*

*“Loslaten van beperkende overtuigingen.”*

*“Meer inzicht in mezelf, mijn handelen en hoe anderen naar mij kijken.”*

*“Meer inzicht in mijn kernkwaliteit en drijfveren en daarmee versterking van autonomie en heeft geholpen in de keuzes in mijn loopbaan.”*

*“Ik heb tips en handvatten gekregen die ik in de praktijk kan gebruiken voor o.a. het verbeteren van mijn zelfvertrouwen en onafhankelijkheid. De intensiviteit van de training maakt dat ik na deze training heel bewust bezig ben met gedragverandering.”*

*“Weten wat ik wil met het vervolg van mijn carrière.”*

*“Ik ben goed (genoeg).”*

*“De training was heel erg effectief. Doordat de eerste anderhalve dag ging over het krijgen van inzicht in wat me in de weg staat bij wat ik wil bereiken en de rest van de cursus helpt dit te overwinnen en focus te krijgen.”*

*“Dat mijn eigen gedrag bepalend is voor wat ik wil bereiken. Dat is heel goed uitgelegd.”*

*“Ik heb meer zicht gekregen op mijn sterke kanten en hoe ik die nog effectiever zou kunnen inzetten.”*

*“Voor mij hebben de Muze-trainingen vooral een grote impuls aan mijn persoonlijke ontwikkeling gehad, minder direct verbonden aan mijn dagelijkse werk. En dat vind ik de kracht van de Muze-training; het begint met een concrete vraag in het werk, maar aan het eind van de week heb je gewerkt aan een veel diepere persoonlijke groei.*

*“Geloof in mijn eigen kunnen, verbinding makend met mijn gevoel en ratio. Opbouwen van sensitiviteit voor omgevingssignalen en de persoonlijke reactie hierop leren af te stemmen.”*

*“Ik heb vooral geleerd om verbindingen te maken. Niet alleen ‘geven’ maar ook ‘nemen.’”*

*“Focus op mijn kracht en passie hervonden.”*

Naast een algemene open vraag naar het persoonlijk resultaat van het traject voor de respondent is gevraagd naar een aantal mogelijke neveneffecten van het traject. Namelijk, of en in welke mate het traject direct of indirect heeft bijgedragen aan een eventuele promotie, een andere functie waar men meer voldoening uithaalt, een andere functie die beter bij de eigen kwaliteiten aansluit of een verandering van loopbaan. Overigens hoeft een lage score hierop niet negatief te zijn. Deze neveneffecten waren geen primaire doelstellingen van de trajecten en voor een deel van de deelnemers is de bestaande situatie en functie naar tevredenheid en is geen verandering op dit gebied gewenst. In tabel 4.7 staat voor alle respondenten op wie dit van toepassing is, weergegeven in welke mate het traject op deze aspecten van invloed is geweest.

**Tabel 4.7 In hoeverre heeft het traject bijgedragen aan ...**

<i>In hoeverre heeft het traject bijgedragen aan...</i>	<b>In (zeer) grote mate</b>	<b>Enigszins</b>	<b>Nauwelijks/niet</b>	<b>Totaal</b>
Promotie/hogere functie (n = 106)	24%	24%	52%	100%
Andere functie waar ik meer voldoening uit haal (n = 102)	35%	23%	42%	100%
Andere functie die beter bij mijn kwaliteiten aansluit (n = 105)	35%	23%	42%	100%
Verandering van loopbaan (n = 100)	22%	33%	45%	100%

Meer dan eenderde (35%) geeft aan dat het traject in grote of zeer grote mate heeft bijgedragen aan het vinden van een andere functie waar zij meer voldoening uit kunnen halen of een andere functie die beter bij hun kwaliteiten aansluit. Daarnaast geeft bijna een kwart aan dat het traject ‘enigszins’ hieraan heeft bijgedragen. In mindere mate heeft het traject bijgedragen aan een promotie of een verandering van loopbaan, respectievelijk 24% en 22% geeft aan dat het hier in (zeer) grote mate aan heeft bijgedragen.

#### *Resultaat voor organisatie*

In box 4.2 staan enkele citaten weergegeven van antwoorden op de vraag op welke manier de organisatie waarvoor men werkt baat heeft gehad bij het door de deelnemer gevolgde traject.

De meeste antwoorden hebben betrekking op beter leiderschap en dat men meer rust en overtuiging heeft gekregen, waardoor men bijvoorbeeld efficiënter kan werken. Dit werkt vervolgens door in de organisatie en uit zich daar in bijvoorbeeld een beter resultaat. Daarnaast wordt ook specifiek benoemd dat men na het traject meer gemotiveerd is en meer aandacht heeft voor de medewerkers, meer delegeert en dat dit het resultaat van de organisatie ten goede komt.

#### **Box 4.2 Citaten: Resultaat traject voor organisatie**

*“Grotere zelfkennis leidt tot betere leidinggevendenden.”*

*“Meer rust en overtuiging in denken en handelen.”*

*“Doordat ik meer bewust ben van mijn handelen, kan ik effectiever optreden.”*

*“Ik ben effectiever in mijn leidinggevende rol en heb daardoor een nieuwe managementfunctie gekregen.”*

*“Duidelijker en effectiever leiderschap, dit leidt dan weer tot beter functionerende medewerkers.”*

*“Een leidinggevende die weet waar zijn kracht ligt (en waar niet).”*

*“Ik probeer meer te letten op rust in mijn gedrag. Dat is prettiger voor collega’s.”*

*“Minder solistisch optreden en meer delen van verantwoordelijkheden en betrekken van medewerkers bij besluitvorming.”*

*“Mijn organisatie heeft een gemotiveerde manager/directeur gekregen voor de prijs van een ervaren projectleider of adviseur.”*

*“We halen onze taakstelling met veel aandacht voor effecten op medewerkers en klanten.”*

*“Ik ben me meer bewust van mijn mogelijkheden om invloed uit te oefenen en past dat dus ook meer toe.”*

*“Ik sta steviger in mijn schoenen waardoor ik duidelijker leiding kan geven”.*

#### **Maatschappelijke bijdrage**

Tot slot is gevraagd of deelnemers (mede) naar aanleiding van het gevolgde traject bij Bureau Schijf in staat zijn geweest om hun maatschappelijke bijdrage te vergroten. Het blijkt dat deze vraag moeilijker te beantwoorden is voor deelnemers dan de vragen over het persoonlijk resultaat en dat voor de organisatie. Ongeveer eenderde van de deelnemers geeft dan ook aan geen antwoord op de vraag te kunnen geven of geen directe link te zien tussen traject en maatschap-

pelijke bijdrage. Anderen geven aan wel een (indirecte) link te zien. In box 4.3 staan een aantal citaten weergegeven over op welke manier deelnemers hun maatschappelijk bijdrage hebben kunnen vergroten.

#### **Box 4.3 Citaten: Invloed van traject op vergroten maatschappelijke bijdrage**

*"In alles wat ik tijdens de Muze trajecten heb gedaan, heb ik groei in mezelf kunnen ervaren en dat heeft als gevolg gehad dat ik meer en meer vanuit één van mijn drijfveren heb kunnen werken en maatschappelijke bijdrage heb kunnen leveren."*

*"Ja, het (her)vinden van je kracht en passie heeft ook in de andere domeinen dan werk en privé een directe spin-off."*

*"Werken bij de overheid is sowieso een bijdrage leveren aan het maatschappelijk belang. Hoe beter ik dat kan doen, hoe groter de bijdrage."*

*"Ik ben me op nieuw bewust geworden van het idee dat je mensen in je directe omgeving met kleine dingen verder kunt helpen. Kleine dingen, zoals een kort gesprek of een hand op de schouder, met grote effecten."*

*"Ik weet niet of ik mijn maatschappelijke bijdrage heb kunnen vergroten. Echter, ik ben meer in contact met mijzelf gekomen en daardoor meer open naar de buitenwereld."*

*"Ja, doordat ik beter weet wat ik wil (wat betreft maatschappelijk idealen) en hoe ik daar kan komen, maak ik betere keuzes tussen projecten die maatschappelijk in meer of mindere mate relevant zijn."*

*"Ja, ik ben mij bewust geworden van mijn maatschappelijke drive. Ik ben ervan overtuigd dat mijn nieuwe focus gaat helpen deze drive te gelden te maken."*

*"Uiteindelijk zorgt een goede gemotiveerde project/programmaleider ervoor dat goede resultaten worden geboekt op de inhoudelijke dossiers met oog voor omgeving en betrokkenen in de maatschappij uiteindelijk dus een beter beleid."*

*"Het heeft mij geholpen om het denkkader te verruimen naar de maatschappelijke relevantie i.p.v. uitsluitend de organisatiedoelstellingen."*

*"Die link kan ik niet leggen. Is erg getrapt."*

#### *Netwerk*

Aan de respondenten is gevraagd of zij momenteel nog contact onderhouden met andere deelnemers die dezelfde traject volgden. Hierop geeft 57% een bevestigend antwoord.

Tabel 4.8 laat zien in hoeverre deelnemers aan de verschillende trajecten nog contacten onderhouden met andere deelnemers. Bij de retraite HMG en de Training Leiderschap voor Justitie liggen de percentages respondenten die nog contacten hebben met andere deelnemers relatief hoog, respectievelijk 93% en 82%. Bij de andere drie trajecten varieert het percentage dat nog contacten onderhoudt van 41% (MdK LG), 43% (MIL) tot 59% (MdK PL).

**Tabel 4.8 Contact onderhouden met andere deelnemers naar traject (n = 137)**

	Traject					
	MdK LG (n = 32)	MdK PL (n = 44)	MIL (n = 30)	TL Justitie* (n = 11)	Fors* (n = 6)	HMG* (n = 14)
Ja	41%	59%	43%	82%	67%	93%
Nee	59%	41%	57%	18%	33%	7%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

\* lage n, percentages ter indicatie

De respondenten die nog contact hebben met andere deelnemers is gevraagd naar de aard van dit contact. Hierbij waren meerdere antwoorden mogelijk. Het contact is bij 44% van de respondenten collegiaal van aard, terwijl eenderde van de respondenten een vriendschappelijk contact heeft onderhouden. Bij een kwart van de respondenten is het contact ten behoeve van netwerkontwikkeling, bij 17% ligt het in de zakelijke sfeer, 14% doet onderling aan intervisie en 11% heeft elkaar nogmaals bij een retraite ontmoet. Een minderheid van 7% geeft aan dat het contact dat men nog heeft van een andere aard is. Hierbij geeft men onder andere aan dat het om persoonlijk advies, af en toe bijpraten of terugkombijeenkomsten gaat.

De respondenten die momenteel geen contact onderhouden met andere deelnemers (43%) is gevraagd of wellicht zij behoefte hebben aan contactmomenten georganiseerd door Bureau Schijf. Hierop geeft 32% van hen een bevestigend en 44% een ontkennend antwoord. Bijna een kwart vindt het moeilijk om aan te geven of ze hier nu wel of niet behoefte aan hebben.

## 4.6 Tevredenheid met gevolgde traject en verbeterpunten

### *Kenmerken traject en verbeterpunten*

Alle ex-deelnemers van Muze trajecten is een lijst met kenmerken van de trajecten voorgelegd en gevraagd aan te geven in hoeverre men al dan niet tevreden

was over dit kenmerk. Daarnaast is gevraagd of er verbeterpunten zijn voor het gevolgde traject.

Over het algemeen blijkt de tevredenheid hoog (tabel 4.9). Zo is vrijwel iedereen (98%) zeer tevreden of tevreden over het aantal trainers in verhouding tot het aantal deelnemers. Nog eens 96% laat zich (zeer) positief uit over de kennis en kunde van de trainers, 95% over het aantal deelnemers per traject en 94% over de inhoud van het traject en de mix van gehanteerde werkvormen.

**Tabel 4.9** Tevredenheid met kenmerken traject (n = 136)

Kenmerk	(Zeer) tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	(Zeer) ontevreden	Totaal
Aantal trainers t.o.v. aantal deelnemers	98%	2%	0%	100%
Kennis/kunde trainers	96%	4%	0%	100%
Groepsgrootte	95%	2%	3%	100%
Inhoud training	94%	4%	2%	100%
Mix van werkvormen	94%	4%	2%	100%
Aandacht voor persoonlijke ontwikkelgebieden	92%	8%	0%	100%
Duur van de training	92%	5%	3%	100%
Locatie/omgeving	91%	7%	2%	100%
Verzorging	90%	9%	1%	100%
Samenstelling groep	88%	10%	2%	100%
Accommodatie	81%	15%	4%	100%
Lesmaterialen/reader	68%	29%	3%	100%

Met de locatie en omgeving is 91% van de deelnemers (zeer) tevreden. De overige 9% geeft aan dat de locatie meer comfortabel zou mogen zijn. Enkele respondenten maken opmerkingen over de bereikbaarheid van de locatie. Een loslopende hond wordt enkele malen genoemd als storende factor. Daarnaast geven enkelen aan de locatie Appelscha meer te waarderen dan andere locaties.

Een grote meerderheid, 88%, is (zeer) tevreden over de groepssamenstelling tijdens het traject. Degenen die hierover minder enthousiast zijn, geven als mogelijk verbeterpunt aan dat er een meer evenwichtige samenstelling zou mogen zijn wat betreft de ervaring van deelnemers met leidinggeven. Daarnaast zijn enkele respondenten niet tevreden over de omvang van de groep. Sommigen prefereren

een grotere groep, anderen een kleinere. Niettemin is 95% tevreden over de groepsgrootte.

Van alle voorgelegde kenmerken is men het minst tevreden over de tijdens het traject gebruikte lesmaterialen of reader. Niettemin is meer dan tweederde (68%) van de deelnemers hierover (zeer) tevreden. Overigens blijkt uit verdere analyses (niet in tabel) dat deelnemers die in 2009 een traject hebben gevolgd aanzienlijk vaker tevreden (78%) zijn met de reader en lesmaterialen dan degenen die voor die tijd deelnamen (door de tijd heen variërend van 48% tot 73%). Een verklaring hiervoor is dat Bureau Schijf de trajecten na afloop zelf evalueert en naar aanleiding van de feedback de reader en lesmaterialen in 2008 heeft herzien.

Tot slot zijn nog opmerkingen gemaakt over het programma van het traject. Zo wenst een enkeling meer rustmomenten. Een andere respondent prefereert juist meer beweging tussendoor. Voor sommigen duurden de trainingdagen te lang waardoor het moeilijk was de gehele tijd geconcentreerd te blijven.

Wanneer we kijken naar verschillen in tevredenheid met de kenmerken tussen de onderzoeksgroepen (tabel 4.10) dan blijken er nauwelijks verschillen te bestaan. Over het algemeen zijn de deelnemers (zeer) te spreken over het traject, getuige de hoge percentages (variërend van 63% tot 98%). Een opvallend verschil is dat deelnemers aan Muze in Leiderschap (MIL, 83% tevreden) en de retraite HMG (79%) minder enthousiast zijn over de verzorging (zoals de maaltijden en aankleding van de locatie en accommodatie) dan degenen die Muze de Kern voor leidinggevers (MdK LG, 94%) en voor projectleiders (MdK PL, 89%) hebben gevolgd. Daarnaast blijken deelnemers aan de retraite HMG minder vaak tevreden over de locatie en omgeving (71% tevreden) dan de andere groepen, waarvan variërend tussen de 90% en 94% tevreden is. Daarnaast zijn deelnemers aan de retraite en Muze in Leiderschap ook minder vaak dan andere groepen tevreden over de accommodatie gedurende het traject. Qua locatie en accommodatie zijn dan ook bewuste keuzes gemaakt door Bureau Schijf. Het traject Muze de Kern kan, doordat deze bijna een week in beslag neemt, op een meer afgelegen locatie gehouden worden. Voor trajecten die twee tot drie dagen per keer in beslag nemen is een kortere reistijd verkieslijk, wat het aantal opties voor de locatie verkleint.

**Tabel 4.10 Kenmerken naar traject, % (zeer) mee eens (n = 108)**

	Traject					
	MdK LG (n = 32)	MdK PL (n = 44)	MIL (n = 30)	TL Justitie* (n = 11)	Fors* (n = 6)	HMG* (n = 14)
Aantal trainers t.o.v. aantal deelnemers	94%	100%	97%	91%	100%	100%
Kennis/kunde trainers	94%	95%	100%	91%	83%	100%
Groeps grootte	94%	98%	93%	82%	83%	100%
Inhoud training	91%	91%	100%	100%	67%	100%
Mix van werkvormen	88%	95%	93%	100%	83%	100%
Aandacht voor persoonlijke ontwikkelgebieden	91%	91%	90%	100%	83%	93%
Duur van de training	91%	89%	97%	91%	83%	93%
Locatie/omgeving	94%	91%	90%	100%	100%	71%
Verzorging	94%	89%	83%	100%	100%	79%
Samenstelling groep	84%	83%	80%	83%	83%	93%
Accommodatie	88%	91%	63%	82%	83%	64%
Lesmaterialen/reader	72%	68%	77%	73%	50%	n.v.t.

\* lage n, percentages ter indicatie

Niet onvermeld mag blijven dat 100% van deelnemers aan de retraite HMG (zeer) tevreden is over het kennis en kunde van de trainers, de groeps grootte, het aantal trainers in verhouding tot het aantal deelnemers, de inhoud van het traject en de gehanteerde mix van werkvormen.

#### *Traject aanbevelen*

Een groot deel van de deelnemers, 90%, zou het door hen gevolgde traject bij Bureau Schijf aanbevelen aan familieleden, bekenden of collega's. Van de mensen die een traject Muze in Leiderschap hebben gevolgd zou zelfs 97% deze aanraden aan anderen, in vergelijking met 93% van hen die een traject Muze de Kern voor Projectleiders/senior adviseurs heeft gevolgd. Deelnemers aan de Training Leiderschap voor leidinggevendenden van het ministerie van Justitie zijn het minst geneigd dit traject aan te raden, niettemin zou driekwart van hen het aanraden, de rest twijfelt hierover.

*Eindoordeel*

Met een gemiddeld rapportcijfer van 8,3 beoordeelt men, alles in ogenschouwend, het gevolgde traject (tabel 4.11). De Retraitegroep/HagenhorstMuzeGroep wordt het hoogst gewaardeerd met een gemiddeld rapportcijfer van 8,6, gevolgd door Muze de Kern voor projectleiders en senior adviseurs met een 8,5.

**Tabel 4.11 Gemiddeld rapportcijfer per traject (n = 137)**

Traject	Gem. cijfer	n
Retraitegroep/HagenhorstMuzeGroep (HGM)	8,6	14
Muze de kern voor projectleiders/senior adviseurs	8,5	44
Muze in Leiderschap: Het leertraject voor leidinggevendenden/ procesregisseurs	8,3	30
Muze de kern voor leidinggevendenden/directeuren	8,1	32
Fors Leiderschap	7,7	6
Training Leiderschap voor leidinggevendenden van het ministerie van Justitie	7,3	11
Totaal	8,3	137

#### 4.7 Onderscheidendheid

Vervolgens is gevraagd waarin de trajecten uit het programma 'Muze in Leiderschap' zich naar de mening van de deelnemers onderscheiden ten opzichte van trajecten van andere aanbieders die men gevolgd heeft of overwoog te volgen.

Bijna 40% geeft aan dat de trajecten uit het Muze programma zich positief onderscheiden door de persoonlijke aandacht en benadering. Het traject is volgens hen meer op de persoon zelf gericht. De trainers zorgen voor een professionele, persoonlijke en positieve begeleiding. Daarnaast noemen meerdere respondenten de combinatie van werkvormen en aandacht voor verschillende trainingstechnieken als positief onderscheidend aspect. Deze veelzijdigheid wordt zeer gewaardeerd. Ook onderscheidt Muze zich volgens een deel van de respondenten van andere trajecten wat betreft diepgang en veiligheid, waardoor men dichterbij de kern van het leidinggeven kan komen.

Tenslotte worden de aspecten groepsgrootte (kleine groepen) en intensiteit van de trajecten enkele malen genoemd. Daarnaast ziet men de aandacht voor gevoelens en emoties als onderscheidend kenmerk van de trajecten van Muze. In

box 4.4 worden enkele letterlijke citaten met betrekking tot de onderscheidendheid van de trajecten weergegeven ter illustratie van bovenstaande.

**Box 4.4 Citaten: Aspecten waarop trajecten uit het 'Muze programma' zich onderscheiden**

*"Intensieve aandacht voor de eigen kwaliteiten, eigen beelden, patronen en blokkades. Het startpunt voor ontwikkeling wordt terecht ingestoken bij 'wie ben jij' en hoe laat je dit zien in het eigen gedrag."*

*"De zorgvuldige aandacht voor de cursist als persoon en het vermogen daarop in te spelen."*

*"De op de individuele deelnemer gerichte opdrachten en uitgebreide feedback."*

*"De mix tussen zakelijke managementtrainingen en de interventies vanuit spiritualiteit. De magische koffer van 'de tweelingbroer van Fred' was onnavolgbaar!"*

*"Ik vond zelf de combinatie van vraagtechnieken van de trainers in combinatie met meditatie en yoga uniek en voor mij heel effectief. Ik had dat van te voren niet verwacht of zelfs in mij gezocht."*

*"Veelzijdigheid in de manieren waarop je als persoon wordt uitgedaagd (van heel intellectueel tot heel fysiek)."*

*"Net even dat stapje verder en dieper gaan waardoor de training zeer effectief wordt."*

*"Muze trainingen gaan dieper en komen dichterbij de kern van het leidinggeven."*

*"Groeps grootte en intensiteit zijn een duidelijk verschil met andere cursussen."*

*"Veel trainingen zijn erg cerebraal/cognitief. Bij Muze is de balans met voelen belangrijk."*

*"Deze training heeft meer aandacht voor gevoelens en emoties die bij andere trainingen worden overgeslagen."*

*"Absolute veiligheid en zorgvuldigheid m.b.t. ieders persoonlijkheid, - inspirerend! - het onverwachte!"*

*"De professionele begeleiding. De intensiteit, diepgang, openheid, oprechtheid en veiligheid van de training."*

*"Het gaat echt naar de kern. Programma is intelligent in elkaar gezet, goede mix, nooit saai en geweldige trainers. Heeft een blijvend effect."*

*"Goede trainers die adequaat interveniëren."*

#### 4.8 Het volgen van meerdere trajecten uit het Muze programma

##### *Toegevoegde waarde van meerdere trajecten*

Zoals reeds vermeld hebben 26 personen, 18% van alle respondenten, meer dan één traject gevolgd binnen het programma 'Muze in Leiderschap'. Voor bijna de helft van hen (11 personen) was de Retraitegroep HGM het meest recente traject. Voor 6 personen was het laatst gevolgde traject Fors Leiderschap en voor nog eens 6 Muze in Leiderschap.

Aan al deze personen is gevraagd in hoeverre het volgen van meer dan één traject uit het Muze programma extra ondersteunend was voor wat betreft hun ontwikkeling in leiderschap, groei in carrière en verbindend met anderen in hun rol als leider in de publieke zaak.

Meer dan driekwart geeft aan dat het volgen van meerdere trajecten in (zeer) grote mate heeft ondersteund bij hun ontwikkeling in leiderschap. Bijna een kwart is van mening dat dit in (zeer) grote mate heeft bijgedragen aan de groei die zij in hun carrière hebben doorgemaakt, slechts 3% vindt dat dit überhaupt niet heeft bijgedragen hieraan. Tenslotte ervaart tweederde dat het volgen van meerdere trajecten in (zeer) grote mate extra ondersteunend was bij het verbonden zijn/raken met anderen in de rol als leider in de publieke zaak.

## 5 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

### *Evaluatieonderzoek Muze trajecten*

In opdracht van Bureau Schijf voerde AStri een overkoepelend evaluatieonderzoek uit naar de zeven verschillende trajecten die zij aanbiedt.

Deze resultaten dienen ter input voor een congres in 2010 en een boek over leiderschap in het publieke domein. Daarnaast geeft het onderzoek bestaande en potentiële cliëntorganisaties inzicht in ervaringen van deelnemers.

### *Kenmerken deelnemers*

Onder in totaal 180 ex-deelnemers aan één of meerdere trajecten van Bureau Schijf is een internetvragenlijst uitgezet. De uiteindelijke respons op het verzoek tot deelname was hoog (78%). Van de deelnemers heeft 80% een leidinggevende functie en is 77% werkzaam bij het Rijk. Het grootste aantal deelnemers heeft het traject Muze de Kern voor projectleiders en senior adviseurs gevolgd. Bijna 20% van alle deelnemers heeft meerdere trajecten van Bureau Schijf gevolgd.

### *Hoge mate van tevredenheid over gevolgde cursus*

Over het algemeen zijn de deelnemers zeer tevreden over het door hen gevolgde traject. Met name deelnemers aan de Retraite/HagenHorstMuzeGroep laten zich hier zeer positief over uit. Zij geven deze een 8,6 als gemiddeld rapportcijfer. Ook de Muze de Kern voor projectleiders (8,5%) en directeurs (8,1) worden hoog gewaardeerd. Deelnemers aan het traject Muze in Leiderschap geven dit traject een 8,3. Daarnaast geeft 90% aan dat zij het door hen gevolgde traject aanbevelingswaardig achten.

### *Doelstelling & Resultaat*

Deelnemers die zichzelf de vijf persoonlijke doelstellingen hadden gesteld die ten grondslag liggen aan alle Muze trajecten, namelijk het versterken van autonomie, denk- en of gedragsspatronen doorbreken, inzicht krijgen in eigen gedrag of effect van gedrag, eigen kwaliteiten en mogelijkheden verkennen en het ontdekken van persoonlijke drijfveren, zijn hierin succesvol geweest. Verder geeft men aan dat niet alleen zichzelf maar ook de organisatie waarvoor zij werken profijt heeft van de door hen gevolgde cursus doordat zij meer rust hebben gevonden, meer met overtuiging werken en dat men meer gemotiveerd is. Dit alles werkt door in de resultaten van de organisatie. Een groot aantal deelnemers zag hierdoor indirect ook hun maatschappelijke bijdrage groeien.

### *Kenmerken traject*

Uit de vragen naar een beoordeling van afzonderlijke kenmerken van de trajecten komt wederom een beeld van zeer tevreden deelnemers naar voren. Vrijwel alle kenmerken worden door 90% of meer van deelnemers als positief (zeer tevreden of tevreden) beoordeeld. Zo is vrijwel iedereen (98%) tevreden met het aantal trainers ten opzichte van het aantal deelnemers, is 96% (zeer) tevreden met de kennis en kunde van de trainers, en 94% met de inhoud van het traject en mix van werkvormen. Het kenmerk waar men relatief gezien minder tevreden mee was, is de reader. Deze is echter recentelijk herzien en de tevredenheid hiermee toegenomen.

### *Onderscheidendheid*

Het meest genoemde onderscheidende kenmerk van de trajecten uit het Muze programma is de diepgang die bereikt wordt waardoor je bij de kern komt van jezelf als leider. De persoonlijke aandacht en benadering wordt hierin als sterk genoemd. Daarnaast zijn de veelzijdigheid aan werkvormen die gehanteerd wordt (theorie, oefening maar ook meditatie en beweging) en de professionaliteit van de trainers zeer gewaardeerde aspecten.

### *Slotconclusie*

De resultaten laten in hun totaliteit een beeld zien van zeer tevreden ex-deelnemers, met een grote waardering voor zowel het traject, de persoonlijke aandacht en focus daarbinnen als de trainers die hen begeleidden. Zij geven aan door het traject een groei in leiderschap te hebben doorgemaakt en inzicht te hebben gekregen in het effect van het eigen gedrag en meer geïnspireerd geraakt te zijn. Dit heeft een positieve doorwerking op onder andere hun medewerkers, op de organisatie waar zij voor werken en volgens een deel van hen ook op de samenleving.

## **BIJLAGE VRAGENLIJST**

**2009**

### **Internetenquête evaluatie Muze in Leiderschap**

U bent ingelogd bij de internetenquête met betrekking tot de evaluatie van het programma 'Muze in Leiderschap' van Bureau Schijf. Deze enquête wordt uitgevoerd door het onafhankelijke onderzoeksbureau *AStri* in opdracht van Bureau Schijf. Alle ex-deelnemers aan een training van Bureau Schijf zijn uitgenodigd voor deelname.

Doel van de enquête is om inzicht te krijgen in de ervaringen met en de effectiviteit van de door u gevolgde training(en) van Bureau Schijf. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten duren.

*AStri* is wettelijk verplicht zich aan de privacyregels te houden. Alle antwoorden worden dan ook vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. Gegevens worden alleen op groepsniveau gerapporteerd.

Wij danken u alvast hartelijk voor uw deelname!

<b>Gevolgde training</b>
--------------------------

V1. Kunt u aangeven aan welke training of opleiding uit het opleidingsprogramma 'Muze in Leiderschap' van Bureau Schijf u heeft deelgenomen?

*Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Muze de Kern voor leidinggevendenden/directeuren
- Muze de Kern voor projectleiders/senior adviseurs
- Muze in Leiderschap: het leertraject (MIL) voor leidinggevendenden/procesregisseurs
- Training Leiderschap voor leidinggevendenden van het ministerie van Justitie
- Fors Leiderschap
- Retraitegroep/ HagenhorstMuzeGroep (HMG)
- Teambuilding

< V2 en V3 alleen indien meerdere opties aangevinkt bij V1 >

V2. Welke training heeft u het meest recent gevolgd?

< aangevinkte opties V1 herhalen >

V3. In welke mate ervaart u dat het volgen van meer dan één training bij Bureau Schijf extra ondersteunend is voor wat betreft:

	<i>In zeer grote mate</i>	<i>In grote mate</i>	<i>Enigszins</i>	<i>Nauwelijks</i>	<i>Niet</i>	<i>Weet niet</i>
▪ ontwikkeling in uw leiderschap?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ groei in uw carrière?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ verbindend met anderen in uw rol als leider in de publieke zaak?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V4. In welk jaar heeft u deelgenomen aan deze training of opleiding? *Indien u meerdere trainingen van Bureau Schijf heeft gevolgd, graag het jaartal van de meest recente training invullen.*

Jaar van training \_\_\_\_\_

<b>Doelstelling</b>
---------------------

*De volgende vragen gaan over de training die u bij Bureau Schijf heeft gevolgd. Indien u meerdere trainingen van Bureau Schijf heeft gevolgd, dient u de volgende vragen alleen te beantwoorden voor de meest recent gevolgde training.*

- V5. Had u voordat u aan de training deelnam een duidelijke doelstelling voor ogen van wat u hiermee wilde bereiken?
- Ja
  - Nee <ga door naar vraag 7 >
  - Weet niet <ga door naar vraag 7 >
- V6. Wat waren voor u, vooraf, de belangrijkste doelstellingen om deze training te gaan volgen?
- U kunt maximaal 3 doelstellingen aanvinken.*
- Versterken van mijn autonomie
  - Inzicht krijgen in mijn gedrag/het effect van mijn gedrag
  - Vergroten van mijn persoonlijke effectiviteit
  - Mijn denk- en/of gedragspatronen doorbreken
  - Vergroten van mijn invloedssfeer binnen mijn organisatie
  - (Verdere) ontwikkeling van mijn leiderschapskwaliteiten
  - Eigen mogelijkheden en kwaliteiten (verder) verkennen
  - Ontdekken van mijn persoonlijke drijfveren
  - Passie/bezieling voor mijn werk (her)vinden
  - Richting vinden voor mijn verdere loopbaan
  - Anders, namelijk \_\_\_\_\_

<b>Resultaat</b>
------------------

V7. In welke mate heeft u door de training ...

	<i>In zeer grote mate</i>	<i>In grote mate</i>	<i>Enigs- zins</i>	<i>Nauwe- lijks</i>	<i>Niet</i>	<i>Weet niet</i>
▪ uw autonomie kunnen versterken?	0	0	0	0	0	0
▪ inzicht gekregen in uw eigen gedrag/effect van uw gedrag?	0	0	0	0	0	0
▪ uw persoonlijke effectiviteit vergroot?	0	0	0	0	0	0
▪ uw denk- en/of gedrag patronen doorbroken?	0	0	0	0	0	0
▪ uw invloedssfeer binnen uw bedrijf vergoot?	0	0	0	0	0	0
▪ uw leiderschapskwaliteiten (verder) ontwikkeld?	0	0	0	0	0	0
▪ uw eigen mogelijkheden en kwaliteiten (verder) kunnen verkennen?	0	0	0	0	0	0
▪ uw persoonlijke drijfveren ontdekt?	0	0	0	0	0	0
▪ passie voor uw werk hervonden?	0	0	0	0	0	0
▪ richting gevonden voor uw verdere loopbaan?	0	0	0	0	0	0
▪ anders, namelijk _____	0	0	0	0	0	0

<b>Leiderschap</b>
--------------------

V8. Heeft u een leidinggevende functie (direct leidinggevend of projectleider)?

Ja

Nee <ga door naar vraag V12>

V9. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?  
*(Mede) naar aanleiding van het volgen van de training ...*

	<i>Ze er mee eens</i>	<i>Mee eens</i>	<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	<i>Mee oneens</i>	<i>Ze er mee oneens</i>	<i>NVT/ weet niet</i>
▪ heb ik mijn leiderschapsstijl aangepast	0	0	0	0	0	0
▪ ben ik zelf meer geïnspireerd	0	0	0	0	0	0
▪ kan ik mijn medewerkers beter inspireren	0	0	0	0	0	0
▪ deel ik verantwoordelijkheid	0	0	0	0	0	0
▪ heb ik een heldere focus om op te sturen	0	0	0	0	0	0
▪ ben ik in staat collega's en partners te beïnvloeden	0	0	0	0	0	0
▪ heb ik ervoor kunnen zorgen de effectiviteit van mijn medewerkers te versterken	0	0	0	0	0	0

V10. Heeft u de indruk dat uw medewerkers vinden dat u na het volgen van de training beter bent gaan functioneren als leidinggevende?

- Ja
- Nee <ga door naar vraag 12>
- Weet niet <ga door naar vraag 12>

V11. In welke opzichten? *Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Delegeren
- Motiveren
- Medeverantwoordelijkheid voor het resultaat
- Een goed team gemaakt
- Aandacht voor ieders kwaliteiten
- Anders, namelijk \_\_\_\_\_
- Weet niet

<b>Opbrengst</b>
------------------

V12. Wat is voor *u persoonlijk* het meest waardevolle resultaat van de training die u gevolgd heeft?

--

V13. Op welke manier heeft *uw organisatie* baat gehad bij de door u gevolgde training?

--

V14. Heeft u, (mede) naar aanleiding van deze training uw *maatschappelijke bijdrage* kunnen vergroten? Op welke manier?

--

V15. In hoeverre is de door u gevolgde training naar uw mening, direct of indirect, van invloed geweest op de volgende aspecten met betrekking tot uw carrière of loopbaan?

	<i>Niet van toepassing</i>	<i>In zeer grote mate</i>	<i>In grote mate</i>	<i>Enigszins</i>	<i>Nauwelijks</i>	<i>Niet van invloed</i>	<i>Weet niet</i>
▪ promotie/hogere functie	0	0	0	0	0	0	0
▪ andere functie waar ik meer voldoening uithaal	0	0	0	0	0	0	0

	<i>Niet van toepassing</i>	<i>In zeer grote mate</i>	<i>In grote mate</i>	<i>Enigszins</i>	<i>Nauwelijks</i>	<i>Niet van invloed</i>	<i>Weet niet</i>
▪ andere functie die beter bij mijn kwaliteiten aansluit	0	0	0	0	0	0	0
▪ verandering van loopbaan	0	0	0	0	0	0	0

<b>Kenmerken van de training</b>
----------------------------------

V16. In welke mate bent u tevreden met de volgende aspecten van de door u gevolgde training?

	<i>Zeerv tevreden</i>	<i>Tevreden</i>	<i>Niet tevreden/niet ontevreden</i>	<i>On-tevreden</i>	<i>Zeerv ontevreden</i>	<i>Weet niet</i>
▪ kennis/kunde trainers	0	0	0	0	0	0
▪ groepsgrootte	0	0	0	0	0	0
▪ aantal trainers t.o.v. aantal deelnemers	0	0	0	0	0	0
▪ samenstelling groep	0	0	0	0	0	0
▪ aandacht voor uw persoonlijke ontwikkelgebieden	0	0	0	0	0	0
▪ inhoud training	0	0	0	0	0	0
▪ lesmaterialen/reader	0	0	0	0	0	0
▪ locatie/omgeving	0	0	0	0	0	0
▪ accommodatie	0	0	0	0	0	0
▪ mix van werkvormen (theorie, oefening, meditatie, beweging etc.)	0	0	0	0	0	0
▪ verzorging (eten/aankleding etc.)	0	0	0	0	0	0
▪ duur van de training	0	0	0	0	0	0

V17. Welke verbeteringen zou u voorstellen voor de training die u volgde?

V18. Waarin onderscheidt de training van Muze in Leiderschap zich naar uw mening in vergelijking tot andere trainingen die u gevolgd heeft of overwogen heeft te volgen?

V19. Zou u de door u gevolgde training aanbevelen aan uw familie/collega's/bekenden?

- Ja
- Nee
- Weet niet

V20. Met welk rapportcijfer beoordeelt u, alles overziend, de door u gevolgde training? (1 = zeer slecht en 10 = zeer goed) **[rapportcijfer zonder decimaal]**

Cijfer \_\_\_\_\_

**Contacten andere deelnemers**

V21. Onderhoudt u op dit moment nog contacten met andere deelnemers aan de training?

- Ja
- Nee <ga door naar vraag 23 >

V22. Wat is de aard van dit contact? *Meerdere antwoorden mogelijk.*

- Zakelijke samenwerking <ga door naar vraag 24>
- Collegiaal <ga door naar vraag 24>
- Intervisiegroep <ga door naar vraag 24>
- Netwerk ontwikkeling (t.b.v. eigen ontwikkeling) <ga door naar vraag 24>
- Retraite <ga door naar vraag 24>
- Vriendschappelijk <ga door naar vraag 24>
- Anders, namelijk <open> <ga door naar vraag 24>

V23. Zou u er, nu nog, behoefte aan hebben dat contactmomenten met andere ex-deelnemers aan de training georganiseerd worden door Bureau Schijf? (denk aan intervisie- of retraitebijeenkomsten).

- Ja
- Nee
- Weet niet

<b>Werk &amp; persoonskenmerken</b>
-------------------------------------

*Tot slot zouden wij graag nog enkele persoons- en werkkenmerken van u willen weten.*

V24. Wat is uw leeftijd?

**[leeftijd]**

V25. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

V26. Wat is uw functie?

\_\_\_\_\_

V27. Voor welke organisatie werkt u?

\_\_\_\_\_

V28. Wat is uw salarisschaal?

- 9 - 11
- 12 - 13
- 14 - 15
- 16 of hoger
- Wil niet zeggen

V29. Heeft u nog opmerkingen over de training die u gevolgd heeft en die niet in deze vragenlijst aan de orde zijn gekomen? Dan kunt u deze hieronder vermelden.

Dit waren onze vragen. Wij danken u hartelijk voor uw medewerking.



**AS**tri ••••

Stationsweg 26 •  
2312 AV Leiden

[astri@astri.nl](mailto:astri@astri.nl)  
[www.astri.nl](http://www.astri.nl)

T 071 512 49 03  
F 071 512 52 47