Nee heb je, ja kan je krijgen

versie 2.0

een brochure over motiveren en demotiveren

COLOFON

Verantwoordelijk Uitgever

SCOUTS en GIDSEN VLAANDEREN vzw
Christophe Lambrechts
Lange Kievitstraat 74
2018 Antwerpen

© december 2010

www.scoutsengidsenvlaanderen.be

Redactie

Het structuurteam
Erika Veestraeten
Klara Ampe
Frank Verbesselt
Mieke De Cock
Karen Burvenich
Chris Cuyt

Herwerking 2010
Jolien Legrand

Illustraties

Steven Fremault

Met dank aan

Matthias Van Milders
Karen Van Holle
Freek Onzia
Rudy Verhoeven
Filip Preckler

INHOUD

In een vloeiende beweging 5

De klassieke en de nieuwe vrijwilliger 7

Geen routineklus 7

Wat motiveert ons?.....10

Tweerichtingsverkeer 10
Wat hebben we nodig? 10
Motiverende elementen 13
Demotiverende elementen 16
Wat ik wil is wie ik ben 18

Motiverend leidinggeven.....20

Jijzelf als leidinggevende.....21
Situationeel leiderschap.....25
Groepsprocessen 30
En bij ons?.....34
Tips en tricks voor motiverend leiderschap 35

Een motivatiebeleid 37

Weet welk vlees er in de kuip zit... 39
Motieven op elkaar afstemmen 39
Taakafbakening en takenpakketten 40
Kwaliteitszorg en motivatie ...40

Bronnen.....50

Speltip 51

In een vloeiende beweging

Scouting is meer dan een hobby, zo hoor je vaak zeggen. Het is een levensstijl, een manier om naar de wereld te kijken en er middenin te staan. Betekent dat dan ook dat iedereen die binnen scouting actief is, dat steeds uit vrije wil en met heel veel goesting doet?

Wishful thinking heet zoiets. De praktijk wijst immers uit dat heel wat leidingsploegen wel eens te kampen hebben met gedemotiveerde leiding of met een ploeg die niet goed op mekaar afgestemd is, waardoor de motivatie wegsijpelt. Andere hobby's en uitdagingen verdringen het scouts- en gidsenengagement van z'n plaats. Een leidster verandert als mens en vindt daardoor haar plaats niet meer in de groep. En daar sta je dan als leidinggevende… Je wil zo graag die ploeg bijeen houden en de werking met een gerust hart kunnen verder zetten.

Wat is motivatie?

In de Van Dale staat motivatie omschreven als "het geheel van factoren (ook aandriften en beweegredenen) waardoor gedrag gestimuleerd en gericht wordt". Motivatie is geen karaktereigenschap of persoonlijk kenmerk. Motivatie is de bereidheid om zich in te spannen voor een doel of taak.

In de psychologie zijn de meest genoemde aspecten van motivatie het activeren van gedrag, richting geven aan gedrag en laten doorlopen of stopzetten van gedrag.

Ieder lid binnen een ploeg of vereniging heeft zijn of haar eigen wensen, verlangens en belangen om er deel van uit te maken. Deze individuele motieven of beweegredenen, beïnvloeden grotendeels de werking van de groep. Zo wordt de beweging van de groep licht en helder als ieder zich graag achter dat ene project zet. De sterke motivatie van elke vrijwillig(st)er helpt jouw ploeg om het gewenste doel snel te bereiken. Maar soms beweegt de groep zich als een neushoorn in een mijnenveld, zodat de eindstreep slechts gedeeltelijk of zelfs helemaal niet bereikt wordt.

Met deze brochure willen we jou, leider of leidster van groepen, gouwen, ploegen, teams, commissariaten… van Scouts en Gidsen Vlaanderen, helpen om de motieven van je ploeg en haar leden te leren kennen en waar nodig te versterken of te beïnvloeden. Dat willen we doen door je wat inzicht te verschaffen in de mechanismen van motivatie en demotivatie.

In het eerste hoofdstuk pluizen we uit wat er de laatste jaren veranderd is in vrijwilligersland. Het tweede hoofdstuk bekijken we wat we willen als vrijwilliger. Dit doen we aan de hand van enkele theoretische modellen. Het derde hoofdstuk bespreekt uitgebreid de rol van de leidster of leider van de groep. Zo bekijken we hoe je eigen houding en communicatie de individuele motivatie van elk ploeglid kan beïnvloeden, aangevuld met enkele tips en tricks. Helemaal op het einde komt het motivatiebeleid aan bod. Daarin lees je hoe je, doorheen het hele werkjaar, oog en oor kan hebben voor de motivatie van je ploegleden.

We hopen dat deze brochure je de nodige achtergrond biedt om op een plezante en gedurfde manier na te denken over de motivatie binnen je eigen groep.

Veel leesplezier!
Erika, Klara, Frank, Mieke, Chris en Karen
van het structuurteam

De klassieke en de nieuwe vrijwilliger

Geen routineklus

In een onderzoek naar vrijwilligerswerk in Vlaanderen werd er gepeild naar de voornaamste redenen om aan vrijwilligerswerk te doen. Dit waren vaak voorkomende antwoorden: andere mensen helpen, iets nuttigs doen, nieuwe dingen leren kennen, in contact staan met andere mensen, bijleren, verantwoordelijkheid krijgen, gewaardeerd worden...

Maar er werd ook gepeild naar waarom sommige vrijwilligers er de brui aan geven en uiteindelijk afhaken. De opgegeven redenen om te stoppen met vrijwilligerswerk, kan je in twee grote groepen onderbrengen.

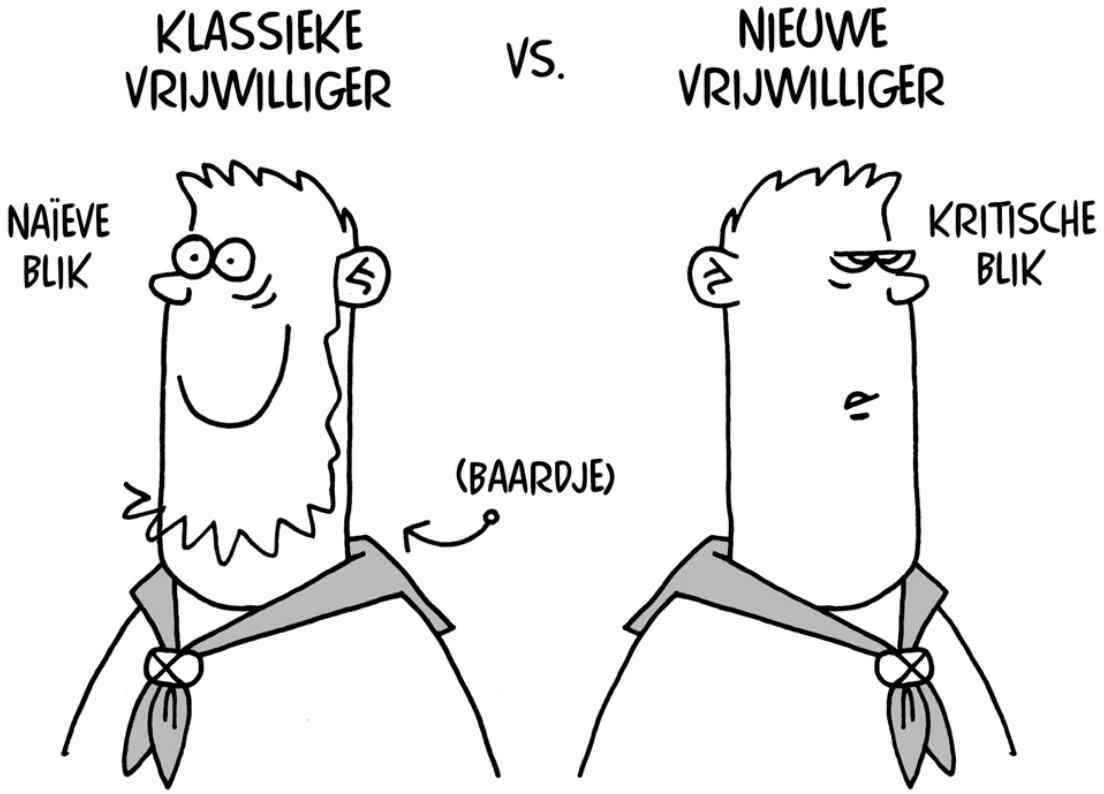
Enerzijds zijn er de oorzaken die geen verband houden met de organisatie, zoals geen tijd meer hebben wegens werk, gezin, kinderen of andere activiteiten/engagementen.

Anderzijds zijn er de oorzaken die wel een verband houden met de organisatie: een gebrek aan waardering, de functie-inhoud beantwoordt niet meer aan de verwachtingen, het is geen uitdaging meer, men voelt zich te weinig betrokken bij de planning, soms krijgt men te veel verantwoordelijkheid, er is geen aandacht voor de grenzen van de vrijwilliger, het engagement is te groot of te belastend, enz. Sommige vrijwilligers stoppen ermee omdat ze moeilijkheden hebben om zich aan te passen, omdat er te veel routine is, omdat er een slechte communicatie is, te veel conflicten, enz.

Twee soorten vrijwilligers

Vanuit hetzelfde onderzoek werd ook een onderscheid gemaakt tussen de ‘klassieke’ en de ‘nieuwe’ vrijwilliger. Misschien herken je jezelf wel in één van beide types?

De **klassieke vrijwilliger** kiest voor een organisatie vanuit een traditie (bv. familietraditie, geloofsovertuiging…) en toont een grote loyaliteit tegenover die organisatie, zijn/haar engagement is meestal langdurig en frequent, de organisatie is stevig gestructureerd en beslissingen worden er meestal hiërarchisch genomen.



De **nieuwe vrijwilliger** is eerder het resultaat van een postmoderne samenleving. Hij/zij kiest vanuit individuele waarden en persoonlijke interesses voor een organisatie. De organisatie neemt zijn beslissingen vanuit de basis, werkt rond concrete actiepunten, het engagement is eerder beperkt en sterk afgebakend en de vrijwilliger verwacht duidelijk iets terug in ruil voor zijn engagement.

! In realiteit zullen de meeste vrijwilligers binnen onze beweging zich wel ergens tussen beide uitersten bevinden, maar in de samenleving is de evolutie duidelijk zichtbaar.

Beide vrijwilligerssoorten weten zich, elk op hun manier, gemotiveerd door een specifieke leiderschapsstijl.

Monolitisch

De klassieke vrijwilliger wordt vooral gemotiveerd doordat hij/zij zich herkent in het doel en de visie van die organisatie. Deze vrijwilliger voelt zich sterk verbonden met het wereldbeeld van de organisatie. De vrijwilliger wordt in een bepaalde richting gestuurd om het doel te bereiken, de organisatie werkt sterk taakgericht. Beloningen en motivatoren liggen vaak in ongeschreven regels (bv. oud-leiding die zich extra ingezet heeft dit jaar, mag mee gaan fourieren op het jaarlijkse zomerkamp).

Pluralistisch

De nieuwe vrijwilliger gaat op zoek naar verschillende engagementen en manieren om zijn/haar identiteit te vormen. Hij/zij staat op de eigen vrijheid en autonomie. Langdurige engagementen zijn eerder uitzonderlijk, zodat bij deze vrijwilligers motiveren een belangrijk aandachtspunt moet blijven. Vooral de uitdagingen en de persoonlijke ontwikkeling vormen motieven om aan vrijwilligerswerk te doen. Deze vrijwillig(st)er is sterk relatiegericht, er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden over wederzijdse verwachtingen, rechten en plichten.

Het mag duidelijk zijn dat de komst van de nieuwe vrijwilliger voor een aantal nieuwe uitdagingen zorgt. Het is nodig om vrijwilligers permanent te motiveren, omdat de kans dat ze afhaken groter is.

Voor leidinggevenden is deze ontwikkeling niet altijd even gemakkelijk. Daarom deze brochure: om een beter inzicht te krijgen in motivatiemechanismen en enkele tips toe te passen in de praktijk.

Wat motiveert ons?

Tweerichtingsverkeer

Wie binnen scouting in leiding staat, of het nu in een groep is of in de structuren, doet dat vrijwillig. Het is iemand die, uit vrije wil, zijn of haar kostbare tijd aan het spelen en werken met kinderen en jongeren besteedt. Elke leid(st)er heeft daar natuurlijk zijn eigen motieven voor. Sommigen houden ervan om zich te kunnen uitleven, samen met een bende kapoenen. Anderen nemen graag iets meer verantwoordelijkheid op en willen leren hoe je als groepsleid(st)er een leidingsploeg kan leiden. Die persoonlijke drijfveren zijn belangrijk om mensen gemotiveerd te houden. Daarom gaan we in dit stukje wat dieper in op de motieven die jonge mensen hebben om aan scouting te doen.

Het werkwoord ‘motiveren’ komt van het Latijnse ‘movere’, wat ‘bewegen’ betekent. Maar wat is het precies dat jou in beweging zet? Aan de ene kant beïnvloedt je omgeving jouw gedrag én je motivatie, aan de andere kant kan ook jij anderen motiveren. Motivatie is dus tweerichtingsverkeer, geven en nemen, zij het dat er geen algemeen recept voor bestaat. Sommige dingen motiveren ons, andere helemaal niet. Wat motiverend is voor de ene, is het niet voor de andere.

Wat hebben we nodig?

Abraham Maslow onderzocht de verschillende behoeften van een mens en ondervond dat er verschillende groepen van menselijke behoeften bestaan. Bovendien, zo stelde hij, kan je de menselijke behoeften hiërarchisch rangschikken in een piramide van 5 verdiepingen.

Onderaan de piramide staan de belangrijkste en meest dominante behoeften. De vervulling van deze behoeften is een belangrijke drijfveer voor elke mens, misschien wel de belangrijkste. We streven er dus steeds naar om, stap voor stap, die behoeften te vervullen. Daarbij beginnen we onderaan, met de fysiologische behoeften. Pas als die behoeften minimaal ingevuld worden, ontwikkelen we de behoefte aan veiligheid, enzovoort.

Fysiologische behoeften

Dit zijn voornamelijk lichamelijke wensen, zoals de fysieke nood aan voedsel, drank, rust en/of seksueel contact. Iemand die niet genoeg te eten krijgt, of onderkoeld is door een gebrek aan aangepaste kleding, zal eerst aan die behoeften moeten voldoen, vooraleer aan iets anders te kunnen denken, laat staan er mee bezig te zijn. Iemand met honger heeft maar één doel: zijn of haar honger stillen. De drang om literatuur te schrijven, de belangstelling voor astronomie of de wens om een stereoketen aan te schaffen zijn van ondergeschikt belang. De fysiologische behoeften zijn dus de meeste dominante.

Behoefte aan veiligheid

In onze huidige, Westerse wereld wordt aan een aantal belangrijke veiligheidsbehoeften ruimschoots beantwoord: we zijn bijvoorbeeld beschermd tegen wilde dieren of extreme temperaturen. Toch is het onveiligheidsgevoel een belangrijk thema in onze maatschappij. Ondanks de relatieve veiligheid op een lichamelijk niveau, voelen veel mensen zich nog, en steeds meer, bedreigd in hun dagelijks leven. Zo voelen sommige jongeren zich onveilig op straat, of in hun familie of persoonlijke relaties…. Ook de steeds groter wordende drang om een heleboel dingen te gaan verzekeren en te beveiligen, is hier een teken van. Daarom: een veilige

sfeer kan ook in jouw ploeg een sterke basis vormen voor een gemotiveerde groep. Als mensen zich veilig voelen bij elkaar, kan en mag er veel.

Behoefte aan sociale contacten en gevoel van aanvaarding

Iedereen wil maar wat graag ergens bijhoren, iedereen heeft nood aan liefde en affectie. Het aangaan van relaties met andere mensen, of die nu professioneel of vriendschappelijk van aard zijn, is een absolute noodzaak bij de vorming van een eigen persoonlijkheid. Scouting kan op dit vlak een belangrijke rol spelen. Patrouilles, leidingsploegen of een gouwraad, het zijn leerscholen waarin jonge mensen zich in een veilige context aan elkaar kunnen wagen, zich met elkaar kunnen meten,elkaar leren waarderen, enz.

Behoefte aan erkenning

De nood aan erkenning omspant eigenlijk twee vormen van erkenning. Enerzijds willen we ons erkend voelen door anderen, anderzijds is het belangrijk dat we onze eigen talenten leren kennen en waarderen. Beide vormen van erkenning geven ons zelfvertrouwen en kracht, wat op zijn beurt een positief effect heeft op onze inzet en motivatie.

Behoefte aan zelfrealisatie

Op het topje van de pyramide plaatst Maslow de behoefte aan zelfrealisatie. Daarmee bedoelt hij de wens van elk individu om een unieke persoonlijkheid te worden, die zich met zijn of haar sterke en zwakke kanten inzet voor een eigen project.

Meenemen naar huis…

We onthouden van Maslows theorie vooral dat mensen erop uit zijn om de basisbehoeften die ze bij zichzelf voelen, te vervullen. Die drang is voor iedereen gelijk en drijft mensen om voor bepaalde dingen te kiezen en te vechten, zoals voor een ambitieuze job, een goede partner, een leuke vriendenclub of een plekje in een leidingsploeg.

Motiverende elementen

Herzberg bekijkt de zaak een stukje anders dan dat Maslow dat doet. Volgens hem start elke mens/vrijwilliger vanuit een neutrale houding tegenover zijn of haar engagementen. De factoren die invloed hebben op die houding splitst hij op in motiverende factoren en instandhoudende factoren.

**Motiverende factoren* maken het engagement voor de vrijwilliger extra aantrekkelijk. Als er geen motiverende elementen zijn, blijft de vrijwilliger in zijn of haar neutrale houding steken. Zonder motiverende factoren, zal hij of zij zich dan ook niet echt gemotiveerd voelen.

**Instandhoudende factoren* dan weer, zijn broodnodige elementen die de vrijwilliger minimaal gemotiveerd houden. Als deze factoren ontbreken, heeft dat een demotiverend effect op de vrijwilligers.

Motiverende factoren

Het heeft zin…

Als iemand het gevoel heeft dat hij of zij kan meewerken aan de realisatie van een zinvol project, betekent dat veelal een opsteker voor die persoon. Daarom is het goed dat je elk nieuw plan kritisch bekijkt en je afvraagt of dat wat je wil gaan doen, voor alle medewerkers zinvol is. Het geheel van de activiteit moet zin hebben, net als de individuele taken van je vrijwilligers. Let erop dat je hen uitdagende opdrachten geeft. Je leiding zal de taken met veel meer zin uitvoeren al je hen de verantwoordelijkheid geeft over hun eigen taak en als de inhoud van de taak strookt met hun persoonlijke passies en interesses.

Talenten in de kijker

Zoals we dat al aangaven in het stukje over Maslow, werkt de behoefte aan waardering en erkenning in twee richtingen. Mensen willen waardering krijgen van hun omgeving, maar ze willen ook zichzelf kunnen waarderen in wie ze zijn en wat ze doen. Een dankjewel die luidop geuit wordt, een bedankingskaartje, een verrassingsontbijt voor de medewerkers… Het waarderen van je ploegleden kan je op honderden verschillende manieren uitdrukken, iedereen heeft daarin een eigen stijl. Wel belangrijk daarbij is om oog te hebben voor alles wat je ploegleden doen en hen te laten blijken dat je het gezien hebt. Probeer ook en vooral de kleine dingetjes en verwezenlijkingen te appreciëren. Goed luisteren is hier de boodschap.

Mensen voelen zich beter in hun vel als ze het gevoel hebben hun talenten tenvolle te kunnen benutten. Daarom is het goed om je ploegleden elk een taak te geven die ze goed aankunnen. Niets is zo vervelend als een

taak te moeten doen die voor jou te hoog gemikt is, en waardoor je ook nog eens scheve blikken van je ploegleden toegegooid krijgt. Zorg er dus voor dat je een duidelijk beeld hebt van de interesses en de talenten van de medewerkers in je groep. Op die manier kan je samen en voor iedereen een gepaste taak vinden. Achteraan in deze brochure vind je een aantal methodieken om deze motieven te achterhalen.

Instandhoudende factoren

Goede sociale relaties

Ieder mens gaat in het leven op zoek naar vriendschapsbanden en gelijkgestemde zielen. Een prettige sfeer binnen de ploeg, vriendschappelijke relaties, eerlijke discussies… zullen de motivatie van je medewerkers hoog houden. Het relationele aspect binnen een groep verdient dus veel aandacht.

- Organiseer een feestje, etentje, uitstap... met de hele ploeg.
- Voorzie bij elke vergadering de nodige tijd voor informele contacten.
- Pak conflicten en ruzies onmiddellijk aan, laat ze niet aanmodderen, dat verziekt de sfeer.

Veiligheid, zekerheid en geborgenheid

Door te zorgen voor de nodige stabiliteit binnen je ploeg, help je een geborgen gevoel creëren. Zo kan iedereen zijn of haar optimale plaats binnen de ploeg vinden, en zichzelf daar gewaardeerd weten. Een veilig gevoel is een minimumeis om je als persoon tenvolle te kunnen ontplooien binnen een team.

Brood en spelen

Scouts en gidsen zijn genieters van het eerste uur. Ook de oudere, meer ervaren vrijwillig(st)er zal zich aangesproken weten door een grappig intermezzo, een mooie zonsondergang, een overheerlijke pannenkoek. De juiste omkadering en logistiek is van groot belang om het project van je ploeg tot een goed einde te brengen.

Demotiverende elementen

Als er binnen een ploeg problemen zijn met motivatie, dan is dat meestal te wijten aan een combinatie van factoren. Als er niet voldoende wordt ingegaan op de behoeften van de groepsleden, dan kan dat een demotiverend effect hebben. We willen hier extra aandacht besteden aan een aantal veel voorkomende demotivatoren, die de balans in de verkeerde richting kunnen doen overslaan.

Het doel van de vrijwilliger versus het doel van de ploeg

De redenen van een engagement voor een ploeg zijn uiteenlopend voor elke vrijwillig(st)er. Toch moet er een minimum van gelijkenis zijn tussen de visie van de vrijwillig(st)er en het doel van de ploeg. Een groot verschil tussen beiden zal ervoor zorgen dat de gewenste resultaten en verwachtingen aan weerskanten niet ingelost kunnen worden. Het is dus belangrijk vooraf te peilen naar de motieven van de vrijwillig(st)er enerzijds en de doelstellingen van de ploeg anderzijds.

Communicatie

Een open en duidelijke communcatie over het reilen en zeilen in en buiten de ploeg zorgt voor de noodzakelijke informatiedoorstroming. Besteed je hier te weinig aandacht aan, dan zullen de mensen van je ploeg zich uitgesloten voelen en minder betrokken blijven. Bovendien hebben goede afspraken enkel zin als ze consequent uitgevoerd worden en gekend zijn door de hele ploeg. En natuurlijk zijn vaardigheden zoals een actieve luisterhouding, conflicthantering, vergadertechnieken en goede feed-back geven van grote waarde bij het motiveren van een groep.

Inspraak

Een gebrek aan inspraak kan zeer demotiverend werken. Binnen scouting wordt inspraak hoog in het vaandel gedragen, we worden er van kleinsaf mee opgevoed. Samen kunnen beslissen over zowel de manier waarop een doel bereikt wordt, als over het doel zelf, zorgt voor een grotere betrokkenheid en inzet. Als leidinggevende is het goed om hierbij ook oog en oor te hebben voor de stille krachten.

Ambiance

Leuke momenten hebben samen met je ploeg is een van de belangrijkste motieven om aan scouting te doen. Als de leuke momenten plaats moeten ruimen voor spanningen en conflicten, dan dreigt ook de motivatie onder het nulpunt te zakken.

Tradities en gewoonten

In elke groep bestaan er bepaalde gewoonten die als eigen aan de groep ervaren worden. Deze kunnen gedurende lange tijd positief bijdragen tot de motivatie. Maar soms worden tradities een blok aan het been omdat ze vernieuwing tegenhouden. Als de samenstelling van een groep regelmatig wijzigt, mogen bijhorende gewoontes en tradities ook eens in vraag gesteld worden…

Besluit

Motivatie is een complex proces dat bepaald wordt door zowel individuele factoren als omgevingsfactoren. Bij demotivatie zou je stap voor stap de elementen die we hier bespraken kunnen overlopen en toetsen aan je eigen situatie. Op deze manier kan je hopelijk duidelijker omschrijven wat er misloopt, om hieruit dan een paar concrete actiepunten te halen. We willen je aansporen om dit ook al eens te doen vóór het motivatiepeil onder nul staat…

Wat ik wil is wie ik ben

Steven Reiss bekijkt motivatie vanuit nog een andere hoek. Zijn uitgangspunt is dat er zestien basisverlangens zijn, toepasselijk op mens en dier. Elk mens scoort anders op die verschillende verlangensschalen en komt zo tot een soort uniek profiel van waarden en motivaties. Wat voor de één motiverend werkt, is voor een ander net demotiverend…

Deze waarden zijn factoren die een persoon intrinsiek kunnen motiveren in wat hij doet en wil. Mensen kunnen ook extrinsiek gemotiveerd worden, bijvoorbeeld door een beloning of door te voldoen aan verlangens van dierbare anderen. Reiss denkt echter dat mensen het best gemotiveerd blijven wanneer aan hun belangrijkste basisverlangens voldaan wordt.

1. *Macht,* de behoefte om invloed te hebben.
2. *Nieuwsgierigheid,* de behoefte aan kennis en op de hoogte zijn.
3. *Onafhankelijkheid,* de behoefte om autonoom te zijn.
4. *Status,* de behoefte aan sociale erkenning en aandacht van anderen.
5. *Sociaal contact,* de behoefte aan gezelschap en spel.
6. *Competitie,* de behoefte om quitte te spelen, maar ook om te strijden en te winnen.
7. *Eer,* de behoefte om te gehoorzamen aan traditionele morele normen en waarden.
8. *Idealisme,* de behoefte om de samenleving te verbeteren en om altruïstisch en rechtvaardig te zijn.
9. *Lichaamsbeweging,* de behoefte om de spieren te trainen.
10. *Liefde en romantiek,* de behoefte aan hofmakerij, intimiteit en seks.
11. *Gezin,* de behoefte om kinderen groot te brengen.
12. *Orde,* de behoefte om te organiseren en rituelen uit te voeren.
13. *Eten,* de behoefte om voedsel tot zich te nemen.
14. *Acceptatie,* de behoefte aan bevestiging.
15. *Kalmte,* de behoefte om onrust en angst te vermijden.
16. *Sparen,* de behoefte om te verzamelen en zuinig te zijn.

Een belangrijk aspect van mensen motiveren, is rekening houden met de verschillende factoren die hen kunnen motiveren. Probeer dus te achterhalen waar je leiding belang aan hecht, zodat je hierop kan inspelen bij verdeling van taken, tijdens vergaderingen en in het afstemmen van je verwachtingen.
Bekijk ook de methodiek achteraan in de brochure.

Meer theorieën over motivatie vind je op http://nl.wikipedia.org/wiki/Motivatie

Motiverend leidinggeven

Een gemotiveerde begeleiding werkt een gemotiveerde groep in de hand, zoveel is zeker. Wie zich, als leidinggevende, zélf goed voelt en bewust omgaat met de groep en de groepsleden, heeft als vanzelf een motiverend effect op zijn vrijwilligers. Mensen die motiverend en stimulerend zijn, weten waar de motivatie van anderen uit bestaat, voelen zich betrokken bij die anderen en hun motivatie en beschikken over de vaardigheden om de gang van zaken positief te beïnvloeden. Daarom doen we je hier de drie pijlers van motiverend leiderschap uit de doeken. De groepsbegeleid(st)er kan zijn of haar eigen rol, en dus het motiverend effect ervan, aan drie factoren aanpassen of toetsen.

jijzelf als leidinggevende

Jouw persoonlijke aanpak speelt een belangrijke rol. Hoe zit het met jouw non-verbale communicatie? Hoe kom je zelf op anderen over?

situationeel leidinggeven

Wie heb je voor je? Met welke motivatieproblemen worstelen je vrijwilligers? Waar kan je hen mee helpen? Wie heeft nood aan een sterk sturende hand? Hier kijk je naar wat elke vrijwilliger individueel van jou nodig heeft.

het groepsproces

Hoever staat de groep? Zijn de groepsleden aan elkaar gehecht? Geven ze elkaar de ruimte om zichzelf te zijn? Deze en andere vragen geven je een beeld van de fase waarin de groep verkeert en dus ook welk soort leidersschap of ‘coaching’ van jou als leidinggevende verwacht wordt…

Jijzelf als leidinggevende

Welke is je eigen inbreng in de sfeer van jouw groep? Hoe kan jouw gedrag als leidinggevende een motiverend effect bewerkstelligen? Hoe zet je je team op een leuke en stimulerende manier aan het werk? Het is goed om wat inzicht te verwerven in het effect dat jouw houding op je ploegleden heeft. Op die manier kan je aan het werk met je eigen begeleidershouding, een aspect dat van groot belang is bij het motiveren en stimuleren van mensen.

Een kompas voor crisissituaties

We willen even stil staan bij drie grondhoudingen, nl. echtheid, inleving en respect. Een concept dat we gingen lenen bij Carl Rogers, de grondlegger van de 'client-centered therapy'.

Deze grondhoudingen zijn meer dan technieken of vaardigheden, het zijn manieren van zijn, ze geven richting aan alles wat je doet of zegt. Eigenlijk kunnen ze dienen als je kompas zowel in crisissituaties als bij groepsgesprekken of tijdens gewone vergaderingen.

Groepsbegeleid(st)ers zijn immers geen supermensen, maar wel mensen met sterke én kleine kantjes. In sommige begeleidingsaspecten voelen we ons zeker, maar in andere helemaal niet. Toch heb je als begeleid(st)er veel invloed op je groep en is het dus van belang om je daarvan bewust te zijn.

Deze begeleidingshoudingen zijn ook geen technieken die je je op korte termijn eigen kan maken. Het is iets om regelmatig even bij stil te staan en je kan er levenslang in leren. Het is een persoonlijk proces, waarin iedereen zijn unieke stijl en eigenheid zoekt.

Echtheid

Een échte houding is er één zonder masker. Dit betekent niet 'alles zeggen wat je denkt', maar wel dat je een contact aangaat met jezelf, je ploegleden zonder iets voor te wenden, zonder te manipuleren of jezelf te verdedigen. Dit verschilt soms nogal van de 'social talk' die we dagelijks gewoon zijn. Wanneer je gedrag overeenstemt met wat je denkt en voelt, zien je ploegleden dat je ook maar een mens bent met sterkte en zwakke kanten.

Echtheid heeft een binnen- en een buitenkant. De **binnenkant** betekent dat je voor jezelf openstaat. Dat je je probeert bewust te zijn van wat er in je omgaat. Dat kan bijvoorbeeld een gevoel van ergernis zijn ten opzichte van arrogant gedrag van één van je leiders, of de onzekerheid omdat er te weinig tijd was om die evaluatie tot in de puntjes voor te bereiden. Vaak nemen we te weinig tijd voor onszelf en dan gebeurt het dat je hier aan voorbijgaat.

Anderen duidelijk maken wat er in je omgaat, is de **buitenkant** van echtheid. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat je alles wat er door je heengaat zomaar moet uitflappen. Het gaat over belangrijke dingen. Of iets belangrijk is of niet, hangt erg van jezelf af. Als je merkt dat een ergernis zo groot wordt dat je iemand gaat negeren, of niet meer naar hem of haar luistert, wordt het iets belangrijks. Voor je team kan je hierin een voorbeeld zijn: het schept vertrouwen als jij dit durft en het kan je ploegleden uitnodigen om dat ook te doen.

- **Ik-boodschap**
  Praat vanuit jezelf: “Ik word er onzeker van dat je zoveel kritiek geeft.” i.p.v.: “Jij bent een lastig mens.”
- **Niet beoordelen**
  Zet meningen en visies naast elkaar, niet tegenover elkaar.
- **Overleg**
  Bekijk samen met het team wat er gaande is en wat jullie daarmee willen doen.

Inleving

Iedereen heeft zijn eigen **persoonlijke geschiedenis** met zijn dromen, ideeën, waarden … waarmee hij een ander ontmoet. Inleving of empathie wil zeggen dat je die geschiedenis even van je afzet om zonder je eigen ideeën en oordelen te kijken naar een ander. Om iemand goed te begrijpen is het immers nodig om je in te leven in zijn of haar standpunt en dan vanuit zijn of haar schoenen naar de wereld te kijken. Belangrijk hierbij is wel dat je je ervan bewust bent dat het jouw geschiedenis niet is en dat je die maar tijdelijk overneemt, dat je genoeg afstand houdt hierin. Deze houding heeft als effect op een ander dat die zich begrepen voelt en daarmee gewaardeerd en gestimuleerd.

Inleving maak je waar door actief te luisteren, door mee te zoeken, samen met de ander. Dit vraagt fantasie en creativiteit, maar ook een échte interesse in de ander.

- Vragen stellen en ingaan op wat er wordt gezegd

Soms kan een kleine opmerking van één van je ploegleden stiekem ook een vraag zijn om het eens ergens over te hebben.

- Non-verbale communicatie

Heb even aandacht voor wie ineengedoken in een hoekje zit terwijl de anderen samen aan de bar hangen.

- Actief luisteren

Laat je teamgenoten merken dat je écht naar hen luistert.

Respect

Respect hebben voor een ander klinkt je misschien als een vanzelfsprekendheid in de oren. Toch is deze grondhouding niet evident. We hebben het over onvoorwaardelijk respect. Niet voor alle daden van anderen, maar wel voor wie mensen zijn. We maken dus het onderscheid tussen het gedrag en de persoon.

Het is belangrijk dat je leden voelen dat je openstaat voor hun beleving, zonder oordeel. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat alle gedrag zomaar kan. Belangrijk is wel om te proberen om van binnenuit te begrijpen van waaruit bepaald gedrag ontstaat, in plaats van het alleen van buitenaf te beoordelen. Jeroen wil zijn mening misschien niet zeggen omdat hij zelf slechte ervaringen heeft met het geven en krijgen van kritiek.

- Veiligheid creëren

Zorgen voor een veilige sfeer in je groep zodat iedereen er zich goed voelt. Zorg dat er tijd en ruimte is om naar elkaar te luisteren. Voorzie tijd om samen een leuke activiteit te doen.

- Duidelijke afspraken maken

Afspraken kunnen immers maar gerespecteerd worden als ze duidelijk gemaakt worden.

- Positieve mensvisie

Een positieve benadering van je team en z’n leden.

- Omgaan met verschillen tussen mensen

Verschillen niet wegwerken maar de verschillende mogelijkheden ervan in het daglicht zetten.

Hart onder de riem

Het is geen kinderspel om het evenwicht tussen deze drie factoren (echtheid, inleving en respect) te vinden, laat staan om dat evenwicht in alle situaties vol te houden. Vast staat wel dat een begeleid(st)er die oog heeft voor de drie factoren sterker in zijn of haar schoenen staat en voor de leden van de ploeg of team een motiverend voorbeeld kan zijn. Sta jezelf als leidinggevende wel toe om af en toe een flinke fout te maken…

Houd deze aandachtspunten in het oog…

1. Als je **zélf meedoet** en actief betrokken bent, voelen vrijwilligers zich nog meer aangespoord.

2. Zorg dat er **oogcontact** is, daarmee geef je de boodschap dat je de vrijwilliger ziet staan en dat je zijn/haar inspanningen apprecieert.

3. Durf als leidinggevende ook **je zwakke kanten laten zien**. Dat maakt je meer mens in de ogen van je vrijwilligers. Op die manier is de afstand tussen jou en hen minder groot, wat –zeker in een scouts- en gidsencontext- een motiverend effect kan hebben.

4. Wees je bewust van je **non-verbaal gedrag**. Spreek je luid genoeg? Gebruik je je handen bij het geven van een uitleg? Straal je zelf enthousiasme uit?

5. Verzorg **de structuur van je vergadering**. Zorg voor voldoende afwisseling en vaart. Een agendapunt dat te lang aansleept werkt demotiverend.

6. Geef je vrijwilligers de tijd en de ruimte om zelf dingen uit te proberen. Met vallen en opstaan leren ze door te doen. Wie **autonomie en kansen** krijgt, zal zich gemotiveerd voelen.

Situationeel leiderschap

Alles wat je hierboven kan lezen is natuurlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan. Daarenboven hangt alles ook nog erg af van de omgeving: je team, je medeleiding, de groepsgewoonten, enz. Een andere situatie vraagt vaak om een andere reactie, een andere aanpak en een andere manier van leidinggeven.

Leiderschapsstijl

Vaak gaat het over de mate waarin je je ploeg in een bepaalde richting wil **sturen** en de mate waarin je je ploeg wil **steunen**. Dit idee halen we uit wat Hersey en Blachard zeggen over situationeel leiderschap.

veel ↑ **STEUNEN** ↓ weinig	**OVERLEGGEN** veel ondersteuning en weinig sturing	**OVERTUIGEN** veel ondersteuning en veel sturing
	DELEGEREN weinig sturing en weinig ondersteuning	**INSTRUEREN** veel sturing en weinig ondersteuning
	weinig ← veel	**STUREN** →

Misschien zie je hier zaken staan waarin je heel goed bent of juist helemaal niet. Het belangrijkste is eigenlijk dat je deze manieren van leiding geven kan toepassen in een situatie waarin ze nodig of gewenst zijn en dus ook van je lievelingsmanier kan afstappen als dat nodig is. Hiervoor is het goed die eerst te weten te komen. Dat kan je doen door je af te vragen hoe je zelf vaak reageert in verschillende situaties.

Overleg ("Wat denk jij ervan?") sluit erg nauw aan bij wat we binnen scouting belangrijk vinden: inspraak, aandacht voor ieders mening… Maar als je ziet dat een leid(st)er aanstalten maakt om iemand anders woordelijk de grond in te boren is instrueren ("Hou daar nu mee op!") wellicht een betere optie. Als iets persé klaar moet zijn, kan delegeren (iedereen doet zijn eigen taak) uitkomst bieden. En soms kan een gezonde dosis overtuigingskracht helpen bij het realiseren van een groter project.

Een goede leid(st)er zijn heeft veel te maken met 'jezelf zijn': met je sterke kanten uitpakken en ze inzetten om er een spetterende activiteit van te maken. Maar 'ik ben nu eenmaal zo' is ook een dooddoener. Het mag geen excuus zijn om jezelf niet in vraag te stellen, de ruwe kantjes eraf te vijlen en zo een nóg betere begeleid(st)er te worden…

Aanpassen aan de vrijwilliger

Bij leidinggeven moeten we zowel rekening houden met wat we willen en hoe we het willen aanpakken, als met wie we te doen hebben. Sommige voorzitters en verantwoordelijken hebben vooral aandacht voor goede verhoudingen tussen vrijwilligers. Hen noemen we procesgericht. Anderen hebben vooral oog voor het resultaat. Zij zijn productgericht. Een goede leiding slaagt erin om een evenwicht te vinden tussen aandacht voor het resultaat en aandacht voor de vrijwilliger.

Zowel de procesgerichte als de productgerichte groepsbegeleid(st)er stelt zich de vraag hoe we met vrijwilligers moeten omgaan om het beoogde resultaat te bereiken. Zowel proces als product zijn ermee gebaat als we onze wijze van leidinggeven aanpassen aan de situatie van de vrijwilligers, zeker als het gaat om gevallen van demotivatie of gebrek aan motivatie. Dat betekent dat je een evenwicht zoekt tussen sturen en steunen dat in verhouding staat tot de specifieke vrijwilliger die voor je staat. Op die manier pas je je manier van leiding geven aan de situatie van de vrijwilliger aan. En dat heeft een motiverend effect…

De tabel op de volgende bladzijde geeft schematisch weer welke leiderschapsstijl je op welke vrijwilliger kan toepassen. Houd wel in je achterhoofd dat het hier een theoretisch model betreft… Dat betekent dat het kan dienen als inspiratiebron, niet als ultieme waarheid.

Situatie van de vrijwilliger	Leiderschapsstijl
Bekwaam met veel vertrouwen en heel gemotiveerd	**Delegeren** opdracht toevertrouwen
Bekwaam met minder zelfvertrouwen en minder gemotiveerd	**Steunen** luisteren, aanmoedigen, waarderen, gemakkelijker maken, meehelpen
Minder bekwaam met weinig zelfvertrouwen en weinig gemotiveerd	**Coachen** sturen en ondersteunen
Weinig bekwaam zonder zelfvertrouwen en niet gemotiveerd	**Sturen** structureren, controleren, toezicht houden

Opmerking:
Met de term 'bekwaam' willen we zowel verwijzen naar de competentie van een vrijwilliger, als naar zijn of haar inzet.

In de praktijk

- Een van je vrijwilligers voert steeds het hoge woord tijdens een vergadering. Ze is enthousiast over elk plan en wil elke keer weer meedoen en –werken. Ze neemt klussen aan die ze niet echt aankan.

  Hier doe je er goed aan om als leidinggevende sterk te sturen: je neemt bv. na de vergadering nog eens alle gemaakte afspraken met haar door, je vraagt na elke activiteit hoe het geweest is, je komt langs tijdens haar activiteiten, enz.

- Een van de sterkste elementen in het district wil en kan veel dingen alleen dragen. Hij vraagt je om de organisatie van het spaghettifeest aan hem over te laten.

  Geef deze vrijwilliger veel ruimte en laat hem op eigen initiatief handelen. Op die manier kan hij groeien in zijn vaardigheden, wat hem vast nog meer zin doet krijgen in nieuwe dingen. En als er problemen opduiken, komt hij ze je vast en zeker vertellen!

- Een van de eerstejaarsleiders heeft het moeilijk om het vertrouwen van de welpen te winnen. Hij voelt zich onzeker en vindt zichzelf een ramp bij het verzinnen van spelen. De takploeg heeft je al verteld dat ze niet goed weten wat ze met de situatie aanmoeten omdat de inbreng van de leider zo miniem is. Hij denkt aan stoppen.

  Spreek eens af met en praat een avondje door over de oorzaken van zijn onzekerheid. Vraag hem heel gericht hoe je hem kan helpen. Kom ook zelf met een aantal voorstellen over de brug (bv. hem aanmoedigen vorming te volgen of een takhandboek te lezen).

- Sinds kort is er een nieuwe gouwcommissaris aangetreden. Zij is heel bekwaam en heeft veel ervaring in het scouts- en gidsengebeuren. Toch slaagt ze er niet in haar draai in haar nieuwe rol te vinden.

  Ook hier is een persoonlijk gesprek aangewezen. Maar leg daarbij het accent wel op wat de vrijwilliger zélf zegt. Jouw rol bestaat erin aandachtig te luisteren en hier en daar een suggestie te doen.

SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Groepsprocessen

Naast je eigen leiderschapstijl en de situatie van de vrijwilligers waarmee je te doen hebt, speelt ook de groep als geheel een rol in de manier waarop je hen op een motiverende manier aanpakt.

Ik ben pas uit onze groep gestapt omdat het voor mij gewoon over was. Naar mijn gevoel hebben in onze groep immers altijd dezelfde mensen het voor het zeggen. Eigenlijk draaien we volledig op routine en is er geen plaats voor iets nieuws. Er lopen nochtans genoeg creatieve mensen rond. Zo weet ik nog dat ik had voorgesteld om als financiële actie een tentoonstelling te houden. Na veel vijven en zessen is dat idee van tafel geveegd omdat het te veel werk zou betekenen en te weinig winst zou opleveren. Terwijl het volgens mij toch een ideale manier zou kunnen zijn om mensen te laten kennismaken met scouting. Een ander voorbeeld is onze jaarlijkse barbecue. Al jarenlang laten wij een dure traiteur komen, terwijl we toch genoeg volk in leiding hebben om zoiets zelf te organiseren. Als ik dat voorzichtig suggereerde, kreeg ik alleen te horen dat die traiteur dat toch goed doet. Op een gegeven moment heb ik de groepsleider toch zover gekregen dat hij mij toeliet om de boel zelf te organiseren. Hij ging mij toen een geschikte datum bezorgen, maar ik heb er nooit meer iets van gehoord … Met een aantal gemotiveerde mensen hebben we wel geprobeerd om het tij te doen keren maar met de harde kern viel gewoon niet te discussiëren. Zij zeiden uiteindelijk dat we er niets van wisten, dat we zelf ook niets concreets doen en dat we dus beter zouden zwijgen. Dat hebben we uiteindelijk dan ook maar gedaan. Misschien klink ik nogal negatief en ik wil best geloven dat het er in andere groepen beter aan toe gaat. Jammer voor onze groep, want scouting zou zoveel meer kunnen zijn.

Groepsdynamica in vier stappen

Mensen die lange tijd samen zijn, maken als groep een ontwikkeling door, een groepsproces dat uit verschillende fasen bestaat. Inzicht in de groepsdynamica kan helpen om op een goede manier een groep te begeleiden. Want in een groep wordt voortdurend gecommuniceerd op twee niveaus: op een **inhoudsniveau** (de dingen waarover gecommuniceerd wordt, zoals onderwerpen, taken en thema's) en op een **relationeel niveau** (de wijze waarop de leden van de groep met elkaar omgaan en elkaar wederzijds beïnvloeden).

Vaak is het relationeel niveau vermengd met of blijft het verborgen onder het inhoudelijk niveau. Het is goed om je als leidinggevende bewust te zijn van de twee niveaus om ze beiden een plaats te kunnen geven in de begeleiding van je team.

Ruwweg kan je een viertal fases onderscheiden in het groepsvormend proces. De onderstaande omschrijvingen hebben we met opzet beknopt gehouden, maar ze lichten misschien wel al een tipje van de sluier op. Wie er graag meer over weet, kan terecht in het documentatiecentrum of bij de dienst vorming van Scouts en Gidsen Vlaanderen. Wie zelf naar de bibliotheek wil, kan deze titels eens proberen:

**Begeleiden van groepen, groepsdynamica in praktijk*, J. Remmerswaal, Bohn Stafleu Van Loghum, 1997

**Groepsdynamica*, J.P. Van Oudenhoven, Wolters Noordhoff, 1998

**De beginnende groepsleider*, G. Van Veen, H. Nelissen/Baarn, 1994

De beginnende groep

Een aantal mensen met hun eigen geschiedenis komt samen. Er is nog geen groepsgeschiedenis, de mensen voelen zich nog geen groep samen. De eerste contacten worden afgetast. Belangrijke vragen die bijna elk groepslid zich stelt, hebben vooral te maken met het 'erbij horen'.

Als leidinggevende zorg je er best voor dat de groepsleden in deze eerste fase nog mogelijkheid hebben om zich voor elkaar af te schermen of om zich op de achtergrond te houden. Probeer in deze fase attent te zijn voor diegenen die moeilijk uit hun isolement komen. In deze fase sta je als begeleiding sterk op de voorgrond. Het is goed om initiatief te nemen, zowel wat de inhoud van het programma als de groepsvorming (het groepsproces) betreft.

Zoeken naar gelijkheid

De vrijwilligers zoeken een vertrouwde groepspositie op of men gaat na of men de gewenste positie kan verkrijgen of veroveren. De groep ontwikkelt een invloeds- of machtssysteem. Er komen leiders en volgers en andere posities of rollen. Iedereen zoekt een plaatsje en een rol in de groep die hem/haar past. Vaak zoekt men een rol die men al kent, en waarin men zich goed voelt. In deze fase zal de groepsbegeleid(st)er getest worden. De groepsleden kijken of ze met een sterke of zwakke leiding te maken hebben. Is de leidinggevende de meerdere of de mindere van de informele leider? Heeft de leider de goede wil van de groep nodig om zijn gezag te behouden of kan hij het uit zichzelf behouden? Dit uittesten kan zich uiten in rivaliteiten, betwisting van het programma, betwisting van de procedure…

Deze fase is voor groepsbegeleiding de moeilijkste, maar tegelijkertijd ook de belangrijkste fase. Je moet je opstellen als referentiepunt, waaromheen de groepsleden zich kunnen positioneren. Van daaruit kunnen zij hun onderlinge relaties uitproberen en ordenen. Soms moet groepsleiding in deze fase veel weerstand incasseren en verwerken. Het is

belangrijk je niet te laten meeslepen in het affectieve spel van sympathie, antipathie, negatie…

Streven naar veiligheid

Na het innemen van de posities ontstaat een groepsgevoel, het gevoel op elkaar aangewezen te zijn, elkaar nodig te hebben. Zo ontstaat vertrouwen en is er voldoende veiligheid om zichzelf te tonen, om openlijk over zichzelf te praten.

Men komt tot een beleving van het unieke 'anders zijn dan de anderen'. De verschillen tussen de groepsleden worden belangrijker dan de gelijkenissen. Vanuit het groeiend geloof in de eigen mogelijkheden en eigenheid, krijgt men oog voor en gelooft men in de mogelijkheden en eigenheid van de ander en de groep.

Net als in de vorige fase gaat de aandacht van de groepsbegeleiding vooral naar het groepsproces en minder naar de inhoud. In deze fase bewaakt hij/zij het groepsproces zonder het echt te sturen. De leiding steunt vooral de onderlinge persoonlijke relaties tussen de groepsleden.

Verkenning en aanvaarding van het anderszijn

In deze fase ziet de groep in dat het anders zijn van de ander een rijkdom bijbrengt aan zichzelf en de anderen. De groep is nu zeer dynamisch (door de diversiteit) en biedt groeimogelijkheden. Door de sterke groepsidentiteit kan de groep openstaan voor invloeden van buiten uit, zonder dat er gevaar dreigt dat het groepsevenwicht verstoord wordt.

In deze fase kan de groepsbegeleiding echt meedraaien in de ploeg, maar dan wel als een leid(st)er met een speciale opdracht, namelijk het bewaken van het groepsproces en de manier waarop de dingen aangepakt worden.

Je kan eraan beginnen denken om een en ander te delegeren. Het 'wisselend' leiderschap kan ingevoerd worden: je kan je vrijwilligers wisselend taken laten overnemen.

Jouw rol speelt nu vooral op het vlak van het introduceren van vernieuwing, bijvoorbeeld het introduceren van nieuwe leden, het herformuleren van doelstellingen, enz. Als er voldoende creativiteit en expressie in de groep aanwezig is, kan je je zelfs wat op de achtergrond houden. Je moet dan enkel in het oog houden of de groep niet naar verstarring neigt. Dat kan je tegengaan door nieuwe leden, nieuwe of vernieuwde doelstellingen te introduceren. Af en toe een evaluatievergadering houden, kan daarbij helpen. Het zijn die momenten waarop je als groep het positieve en het negatieve van het groepsleven kan bespreken en daaruit conclusies kan trekken.

Nieuwe mensen introduceren

Alles wat hierboven te lezen staat, verwijst naar nieuwe groepen. Dat wil zeggen dat we ervan uitgaan dat de groepen 'nieuw' gevormd worden. In veel gevallen echter, zeker binnen de scouts- en gidsencontext, bestaat een groep al, en komen er elk jaar een handvol nieuwelingen de ploeg versterken… Ook en vooral deze nieuwe krachten hebben nood aan een motiverende begeleid(st)er.

Bij het begin van het werkjaar is het goed om voldoende aandachtte besteden aan kennismakingsmomenten. Ook binnen een ploeg die al jarenlang goed draait. Nieuwe gezichten krijgen zo de kans om de anderen van dichtbij te leren kennen. Het is niet omdat iedereen elkaar bij naam kent, dat de leden van dit nieuwe team geen tijd nodig hebben om aan elkaar te wennen. Je kan er toch niet van uitgaan dat, wanneer de samenstelling van je groep verandert, alles bij het oude zal blijven? Die kans is zelfs bijzonder klein.

Ook daarna blijft het belangrijk om de inburgering van de nieuwelingen in de gaten te houden.

1. Maak tijd voor een **persoonlijke babbel** met alle nieuwe mensen. Dat maakt het voor hen makkelijker om vragen te stellen en over een aantal 'evidente' dingen te praten. Je kan daarbij peilen naar wat hen op dat ogenblik bezighoudt, naar wat hen motiveert of geruststelt. Vertel van jouw kant wat je verwacht op het vlak van engagement, motivatie, enz. Laat hen hier ook op reageren. Het is ook het uitgelezen moment om hen op een aantal impliciete, praktische afspraken die al jaren in de groep gelden, te wijzen.

2. Verzorg je nieuwe mensen ook **tijdens de vergaderingen of activiteiten**. Organiseer een kennismakingsmoment waarin de oude garde en de nieuwkomers iets over elkaar vernemen of doe gewoon een leuk spel waarin je je team doet samenwerken.

3. Denk eraan om een halfjaarlijkse **evaluatie** te houden. Daarin kan je checken of de verwachtingen van nieuwe aanwinsten tot dan toe uitgekomen zijn en of die ook overeenkomen met de jouwe. Jullie kunnen het ook hebben over moeilijke punten of struikelblokken.

4. Vroege **afhakers** zijn niet zomaar gedemotiveerd. Ga na waarom ze willen stoppen, praat met hen en onderzoek of tekorten in de groep of de groepssfeer aan de basis van hun beslissing liggen.

En bij ons?

Scouts en Gidsen Vlaanderen is afhankelijk van de enthousiaste inzet van vele vrijwilligers. Deze inzet kan je zien als een soort van geschenk waarvoor de vrijwilliger iets in de plaats wenst. Wat men juist terug wil krijgen, is voor ieder verschillend en het is sterk afhankelijk van de redenen waarom men zich engageerde.

Vrijwilligerswerk is een vrijetijdsbesteding, het is moeilijk hieraan dezelfde eisen te stellen als aan professionele arbeid. Het is de kunst om de vrijwilligers aan je te binden zodat ze willen blijven. Dit kan pas als ze zinnige en individueel aangepaste taken krijgen, als de sociale contacten bevredigend zijn en als ze hun engagement kunnen verbinden met een zinvol doel. Een leidingsploeg of een gouwwerking heeft daartoe de ideale instrumenten in handen: een duidelijke missie, uitgeschreven functieomschrijvingen en bijhorende takenpakketten, een team dat op regelmatige basis samenkomt en daardoor een hechte groep gaat vormen, enz. De voorwaarden zijn er, aan ons nu om ze levend te houden.

Tips en tricks voor motiverend leiderschap

Zoals gezegd is er geen vaststaand recept voor het motiveren van leiding. Om iemand gepast en op een persoonlijke manier te kunnen motiveren, zijn deze tips belangrijk om in acht te nemen.

- Kijk naar de taak: wat zijn elementen van de functie, wat moet iemand doen, wat wordt er verwacht?

- Kijk naar de persoon: wat motiveert iemand, wat vindt hij of zij leuk, waar wil iemand energie aan besteden?

- Zoek naar afstemming: hoe kan deze persoon zo gemotiveerd mogelijk blijven bij deze taak, welke extra stappen kan je ondernemen?

Motiverend leiderschap is uiteraard ook afhankelijk van de situatie. In een crisis is er een andere behoefte aan motivatie dan in rustige tijden. De situatie buiten beschouwing gelaten heeft motiverend leiderschap de volgende kenmerken:

- een visie op de toekomst: waar wil je naartoe;
- betrokkenheid met het product en de mensen die het product maken;
- gevoel voor de menselijke basisbehoeften; hieronder vallen de materiële (beloning), sociale (saamhorigheid en erkenning) en persoonlijke (ontwikkelen van vaardigheden, mogelijkheid tot ontplooiing) behoeften van vrijwilligers;
- hoge eisen stellen aan de eigen wijze van functioneren en aan de wijze van functioneren van anderen.

Dat betekent voor jou als leidinggevende de volgende aandachtspunten:

- Ga integer om met macht; laat je eigenbelang niet primeren
- Toon respect aan anderen
- Durf de confrontatie aangaan
- Communiceer open
- Blijf uzelf, maar verlies de omgeving niet uit het oog

Daarnaast kan je basishouding ook de motivatie van leiding of vrijwilligers beïnvloeden. Niemand behoudt zijn enthousiasme als hij wordt aangestuurd door iemand die zelf niet positief tegenover zijn taken staat. Een supergemotiveerde groepsleider laat integendeel wel zien dat er plezier en voldoening te vinden zijn.

- Toon vertrouwen
- Wees duidelijk en consequent
- Stel jezelf niet boven anderen
- Betrek leiding bij belangrijke beslissingen
- Bied uitdagingen en kansen
- Erken verschillen
- Heb aandacht en wees persoonlijk betrokken bij je leiding
- Toon waardering

Een motivatiebeleid

Nu je al wat zicht hebt op de motieven van je vrijwilligers, je eigen leiderschapsstijl en de bredere maatschappelijke context, zijn we bij het orgelpunt van deze brochure aanbeland: het motivatiebeleid. Uit alle voorgaande lectuur heb je ongetwijfeld begrepen dat mensen motiveren geen truukje is dat je even snel-snel kan gaan toepassen. Je ploeg motiveren is een werk van lange adem. Je begint er al aan vóór iemand in de ploeg stapt en het is pas gedaan als je de tijd gevonden hebt om de allerlaatste activiteit van je ploeg te evalueren. Als begeleid(st)er is het jouw verantwoordelijkheid om de balans tussen geven en nemen in de gaten te houden, om het motivatiepeil van je groep hoog te houden. Dat kan door je, bij het begin van een werkjaar, al te bezinnen over hoe je het wil gaan aanpakken.

Een tomeloze, ongelimiteerde inzet van alle ploegleden is de droom van zowat elke groepsleid(st)er. Voor onze dagdagelijkse werking rekenen we in Scouts en Gidsen Vlaanderen op heel veel verschillende personen, elk met een eigen inbreng, visie en talent. Het is geen klein bier om in je eigen ploeg, district of commissariaat ieders inzet naar waarde te blijven schatten en elk ploeglid te blijven motiveren. Je maakt het jezelf, als leidinggevende, een stuk makkelijker door de motivatie van je ploegleden het hele jaar door in de gaten te houden i.p.v. een crisissituatie af te wachten en dan pas in actie te willen schieten. Het komt erop aan de positieve vicieuze cirkel gaande te houden…

Je vindt ook nog een aantal goede tips op http://www.kennisdelen.eu/motivatiebeleid/

Kwaliteit van de werking stijgt.

Het doel wordt bereikt.

De uitstraling naar buiten uit verhoogt.

Je bereikt het ideale aantal leden voor jouw ploeg.

De taakverdeling verloopt vlot. Alle functies/posities zijn ingevuld. Iedereen kan groeien binnen de ploeg.

Een gemotiveerde ploeg.

Weet welk vlees er in de kuip zit…

Het is belangrijk om van elke leid(st)er uit jouw ploeg te weten wat zijn of haar motieven zijn om zich in te zetten voor je team. Vanuit deze motieven kan dan duidelijker worden bepaald wat er nodig is om iedereen gemotiveerd te houden. Je houdt best voor ogen dat ook een goed draaiende ploeg nood heeft aan een goed motivatiebeleid. Op deze manier houd je de vinger aan de pols en kan er op tijd worden ingegrepen voor het motivatiepeil onder nul gedaald is.

Motieven op elkaar afstemmen

De relatie tussen vrijwilliger en ploeg kan je bekijken als een sociaal contract. Zowel de vrijwilliger als de ploeg hebben motieven. Het is zaak die twee zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen. De mate waarin de motieven van de beide partijen overeenkomen bepaalt in hoge mate of je vrijwilligers zich al dan niet goed voelen in het team.

De **vrijwilliger biedt** talenten, tijd en energie.	**De ploeg wil** dat het doel bereikt wordt.
De **vrijwilliger wil** dat zijn/haar behoeften vervuld worden.	De **ploeg biedt** mogelijkheden om persoonlijke behoeften vervuld te zien.

Het is dus goed om dit ‘contract’ op de een of andere manier te verduidelijken bij de start van een samenwerking. Motieven en organisaties veranderen, dus het blijft belangrijk dit regelmatig opnieuw onder de loep te nemen, en je op die manier bewust te zijn van eventuele verschuivingen.

Behalve dat je het doel en de motieven van je vrijwilligers kent, is het ook belangrijk de visie en het doel van je ploeg te bepalen. Zodat duidelijk wordt wat de ploeg eigenlijk te bieden heeft in ruil voor het engagement van je leden. In de loop van het proces kunnen beiden op elkaar afgestemd worden.

Taakafbakening en takenpakketten

Eens je voldoende aandacht besteed hebt aan het afstemmen van de motieven van je vrijwilligers en die van de ploeg als geheel, kan je concrete taken beginnen verdelen. Je verdeelt de taken in onderling overleg en bespreekt op voorhand welke bevoegdheden voor wie weggelegd zijn. Het is belangrijk om de inhoud van de verschillende takenpakketten van bij het begin voor iedereen duidelijk te maken. Dat kan je doen door ze op een vergadering te bespreken of ze op papier te zetten. Op die manier vermijd je dat iemand niet goed weet wat van hem of haar verwacht wordt. En je zorgt er meteen voor dat de vrijwilligers onderling niet beginnen discussiëren over wie wat moet doen.

Kwaliteitszorg en motivatie

Ook in een vrijwilligersvereniging als Scouts en Gidsen Vlaanderen mogen kwaliteitseisen gesteld worden. Iedereen aannemen om om het even welke functie in te vullen, leidt onvermijdelijk tot ontgoochelingen voor beide partijen. Zowel de ploeg als de vrijwilliger in kwestie zijn erbij gebaat dat elke medewerk(st)er iets kan doen dat beantwoordt aan haar of zijn persoonlijke wensen en capaciteiten. Het is natuurlijk niet altijd even makkelijk om in te schatten wat iemand al dan niet aankan en hoe iemand zich binnen een ploeg zal voelen.

Daarom is een kennismakingsgesprek, waarbij gepeild wordt naar verwachtingen en talenten van de nieuwe krachten erg belangrijk. Ook bij het stopzetten van een engagement zou een gesprek erg veel zin hebben.

In het hele proces blijven persoonlijke ontplooiing en vorming van belang, zowel om de kwaliteit te bewaken als om de motivatie van de vrijwillig(st)er hoog te houden. In een breder motivatiebeleid past ook een functioneringsgesprek. Hierbij wordt op een regelmatige basis gepeild naar de motieven, de frustraties, het leuke werk en het minder leuke, de relaties onderling, de tevredenheid, verdere engagementen, enz. van de vrijwillig(st)er. Hierdoor voelt elk individueel lid van de ploeg zich persoonlijk aangesproken en gewaardeerd.

Als er nieuwe leiding van buitenaf komt, doen we er altijd een babbeltje mee. De jins die in leiding stappen, praten er met hun leiding over. Een soort van functioneringsgesprek houden we alleen met takken of leid(st)ers waar we een probleempje zien. Dat hoeven niet altijd zware gevallen te zijn, het kan ook gaan over de mank gelopen organisatie van een weekend. Functioneringsgesprekken op vaste tijdstippen doen we niet. We willen de leiding niet het gevoel geven dat ze door ons worden gecontroleerd. Je kan veel ondervangen door je oren en ogen open te houden en af en toe te polsen bij leiding hoe het met ze gaat.

(Matthias, groepsleider)

Ik doe aan scouting omdat…

Doel

Zicht krijgen op de motieven waarom je leiding aan scouting doen.
(Handig om te spelen aan het begin van een werkjaar om een goede start te maken met motiveren; kan ook herhaald worden doorheen het werkjaar om evoluties in motieven te bekijken.)

Speluitleg

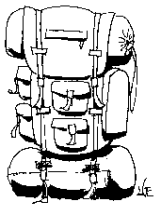
Ga met je ploeg rond de tafel zitten. Iedereen krijgt een kopietje van de tekeningen op de volgende bladzijde. Laat iedereen een viertal tekeningetjes uitkiezen die iets zeggen over de motieven die hij/zij heeft om aan scouting te doen. Nadien geeft iedereen een woordje uitleg bij zijn of haar keuze.
Variant: je kan iedereen ook een top drie laten samenstellen voor de persoon die naast hem/haar zit. Samen kan je dan raden welke top bij wie hoort.

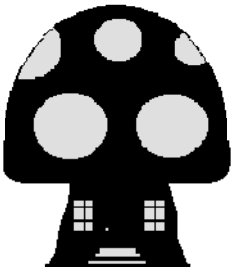
Hoe lang?

Anderhalf uur

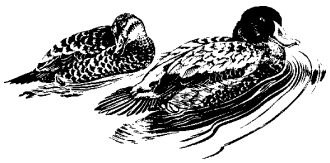
Wat heb je nodig?

Een kopie van de volgende bladzijde voor elke leid(st)er.





HIKING



FEEST?!

Ik wil, ik wil, wat jij niet wil…

Doel

Te weten komen waar de prioriteiten liggen voor je leiding en in de leidingsploeg begrip creëren voor de belangen en verlangens van anderen.

Speluitleg

Laat de leden van je ploeg zichzelf individueel schalen op alle onderstaande basisverlangens. De dikke lijn is het centrum, de vakjes links gaan onder nul, rechts lopen ze op.
Overloop samen elke schaal en bekijk welke verlangens relatief hoog scoren bij iedereen en welke verlangens bij niemand hoge ogen gooien. Overleg hoe je in deze ploeg dingen kan veranderen zodat tegemoet wordt gekomen aan de belangrijkste verlangens van iedereen.

Hoe lang?

Anderhalf uur

Wat heb je nodig?

Per persoon een kopie van de tabel op de volgende pagina, plus een extra exemplaar voor de extreme scores van de groep.

Ik wil, ik wil wat jij niet wil…

Geef jezelf een score op elke onderstaande schaal. Hecht je, in de keuzes die je maakt en de dingen die je doet, veel of weinig belang aan deze factoren? Je zet een kruisje bij -5 als deze factor je eerder zou tegenhouden om een bepaalde keuze te maken, bij 0 als deze factor helemaal geen rol speelt in je keuze of +5 als je deze factor een erg belangrijke reden vindt om ergens voor te kiezen. De andere vakjes dienen om je antwoord te nuanceren.
Houd rekening met alle keuzes die je maakt in je leven, en niet enkel degene die met scouting te maken hebben.

	-5			0					+5	
Macht										
Nieuwsgierigheid										
Onafhankelijkheid										
Status										
Sociaal contact										
Vergelding										
Eer										
Idealisme										
Lichaamsbeweging										
Liefde										
Gezin										
Orde										
Eten										
Acceptatie										
Kalmte										
Sparen										

Test je motiverend en stimulerend vermogen!

Om na te gaan hoe motiverend jij als leid(st)er bent, kan je deze test eerst door iemand uit jouw ploeg laten invullen. Nadien vul je de test ook in je eentje in. Samen kan je dan de twee resultaten vergelijken. Hoe zie jij jezelf als leid(st)er? En hoe kom je over bij anderen? Komt jouw zelfbeeld overeen met het beeld dat je ploegleden van je hebben? Stof voor een goed gesprek… Zorg er wel voor dat je de test in een goeie sfeer bespreekt om geen potten te breken.

	Altijd (A)	meestal (M)	soms (S)	zelden (Z)	nooit (N)
1. Je besteedt veel aandacht aan de relatie met anderen.					
2. Je krijgt makkelijk iets gedaan van anderen.					
3. Je doet uit de hoogte en bent hautain.					
4. Je weet wat er bij anderen leeft.					
5. Je pleegt overleg.					
6. Je toont je voorkeur voor sommige mensen.					
7. Je komt op voor anderen.					
8. Je geeft zelf het goede voorbeeld.					
9. Je toont belangstelling voor anderen.					
10. Je drijft je zin door.					
11. Je spant je in voor het welzijn van anderen.					
12. Je kan mensen enthousiast maken.					
13. Je trekt je van niemand iets aan.					
14. Je hebt een louter taakgerichte relatie met de anderen.					
15. Je houdt de moed erin bij anderen.					
16. Je stelt jezelf centraal.					
17. Je laat mensen vallen.					
18. Je kan goed luisteren.					
19. Je bekritiseert anderen.					
20. Je weet alles beter.					

Benieuwd naar je score? Kijk snel op de volgende bladzijde!

Hoe bereken je jouw score?
Omcirkel je antwoord en tel op!

1.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
2.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
3.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5
4.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
5.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
6.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5
7.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
8.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
9.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
10.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5
11.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
12.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
13.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5
14.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5
15.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
16.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5
17.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5
18.	A= 5	M= 4	S= 3	Z= 2	N= 1
19.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5
20.	A= 1	M= 2	S= 3	Z= 4	N= 5

De leeuwentemmer

Doel

Het verhelderen van de rollen die de verschillende leden in de groep spelen.

Speluitleg

Je verdeelt de groep in groepjes van vijf of zes personen. De groepjes krijgen ieder één groot vel tekenpapier en tekenmateriaal.

Geef de groepjes de opdracht om zich de groep als een samenhangend geheel voor te stellen. Je doet er goed aan om een paar voorbeelden te geven, zoals een circus, een bootbemanning, een groepje bergbeklimmers, een uitgebreide familie… Laat hen daarna een antwoord zoeken op de volgende vragen:

Welk geheel past het best bij hoe jullie op dit moment de groep beleven? Teken dat geheel eerst.

Plaats daarna elk lid van de groep in de rol die hij/zij op dit moment, naar jullie mening heeft in dit geheel (bv. de leidersfiguur van de groep wordt getekend als circusdirecteur, de lolbroek wordt de clown, enz.).

Tijdens het tekenen mag uiteraard met elkaar overlegd worden.

Tijdens de nabespreking achteraf is het leuk om de andere groepjes eerst te laten raden welke groepsleden op welke manier uitgebeeld zijn.

Hoe lang?

30 minuten

Wat heb je nodig?

Een aantal grote vellen tekenpapier en –balpennen of stiften

Sprekers en zwijgers

Doel

Zich bewust worden van de kwantitatieve verschillen in inbreng in een groepsgesprek.

Speluitleg

De groep zit in een kring aan tafel. Je kiest samen een gespreksonderwerp waarover iedereen kan meepraten en dat de groep aanspreekt. Alle deelnemers krijgen vijf lucifers.

Telkens wanneer een groepslid in het gesprek iets zegt, moet hij/zij één lucifer naar het midden van de tafel schuiven. Als je geen lucifers meer hebt, mag je niets meer zeggen. Vooraf spreek je af hoeveel een lucifer waard is. Bijvoorbeeld alleen als men meer dan twee woorden, of een hele zin zegt, kost dit een lucifer; alleen 'ja' of 'nee' kost je niks. Of: je mag net zolang praten voor een lucifer als je wil, totdat je wordt onderbroken door iemand anders.

Na vijftien minuten geef je een sein om te stoppen, of eerder nog, bijvoorbeeld als meer dan de helft van de groepsleden geen lucifers meer heeft. In de nabespreking worden ervaringen uitgewisseld. Tijdens de nabespreking kan je vragen stellen als:

Hoeveel lucifers heb je nog over? Is dit representatief voor jou in deze groep? Hoe komt het dat jij zo een grote/kleine inbreng hebt in de groepsgesprekken? Welke is je eigen rol daarin? Welk effect heeft de groep op jou?

Hoe lang?

30 minuten

Wat heb je nodig?

Een massa lucifers

Levend kwartet

Doel

Een eerste indruk opdoen en elkaar op speelse wijze leren kennen.

Speluitleg

Iedereen schrijft een naam op een papiertje, die hij/zij passend vindt voor zichzelf, bijvoorbeeld IJspegel, Robin Hood, Tranendal, Vuilnisbak, Vlinder. Alle papiertjes worden dichtgevouwen en verzameld. Vervolgens worden alle namen een paar keer voorgelezen.

Je splitst de groep op in groepjes van drie à vier personen. Eén van de groepjes begint. Ze overleggen luidop over wie er schuil gaat achter bijvoorbeeld de naam Robin Hood. Hierbij wordt ook duidelijk gemaakt, waarom ze een bepaalde persoon op Robin Hood vinden lijken. Als overeenstemming is bereikt over de identiteit van Robin Hood, wordt deze persoon uitgenodigd om deel uit te maken van dit groepje. Als de identiteit goed is geraden, komt Robin Hood bij het groepje zitten en mag er nogmaals geraden worden. Indien het niet goed geraden is, verliest de groep zijn beurt en mag de groep waarin de vermeende Robin Hood zat doorgaan met vragen. Het spel is gedaan als alle groepsleden uiteindelijk samen in één grote groep terechtgekomen zijn.

Je kan er ook voor kiezen om de deelnemers niet vrij te laten in de keuze van een naam. Je kan een meer specifieke opdracht geven, zoals de naam van een bloem, een land, een stad, een kleur, een dier.

Hoe lang?

20 minuten

Bronnen

Werkboek groepsdynamica, K. Bordens en Erik De Jong, H. Nelissen/baarn, 2de druk, 1988

Groepsdynamica I, inleiding, J. Remmerswaal, H. Nelissen/Baarn, 11de druk, 1991

Bezieling en kwaliteit in organisaties, Ir. D. Ofman, Servire, 5de druk, 1998

Oefeningenboek voor groepen, L.Mulder, W. Voors en H. Hagen, Bohn Stafleu Van Loghum, 1999

Begeleiden van groepen, groepsdynamica in praktijk, J. Remmerswaal, Bohn Stafleu Van Loghum, 1997

Groepsdynamica, J.P. Van Oudenhoven, Wolters Noordhoff, 1998

Persoonlijke kwaliteit, V.H. Gramsbergen-Hoogland, M. Deveer, M. Leezenberg, Wolters-Noordhoff, 1999

De beginnende groepsleider, G. Van Veen, H. Nelissen/Baarn, 1994

Samen werken, samen leren, Sova-groep, H. Nelissen/Baarn, 1993

Speltip

Inspiratiespel

Met dit kaartspel kan je in kleine groepjes nagaan welke dingen jou en je medespelers inspireren, wat je als vrijwilliger gaande houdt, welke drempels er voor jou nog zijn, enz. Een leuke opstap om een gesprek over motivatie aan te knopen!

Uit te lenen in het Documentatiecentrum van Scouts en Gidsen Vlaanderen (documentatiecentrum@Scouts en Gidsen Vlaanderen.be)

Of te bestellen bij:
Creare vzw, Revinzestraat 102, 8820 Torhout, 073 642 74 11

SCOUTS & GIDSEN
VLAANDEREN

2 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 8 1 7