

Motiveren van leiding



Leiding motiveren

Motivatatie betekent letterlijk

‘beweegreden’. Als je een gemotiveerde leider bent, heb je een (beweeg)reden om je voor JongNL in te zetten. Wat deze reden is verschilt van persoon tot persoon en is niet altijd makkelijk onder woorden te brengen. Wel kan gezegd worden dat je bereid bent dit alles vrijwillig te doen, wat wil zeggen dat je taken uit vrije wil uitvoert en je hiervoor geen geld in ruil krijgt. Beweegredenen om leiding te zijn is niet makkelijk te ontmaskeren. Toch kan onderstaande verhaal je helpen om beter te snappen waar motivatie vandaan komt. Als je je medeleiding en hun beweegredenen beter begrijpt, kan je hier ook beter inspelen en zo hun inzet en betrokkenheid bij JongNL vergroten.

Er zijn verschillende types van vrijwilligers.

De traditionele vrijwilliger:

- Kiest voor JongNL vanuit een traditie, is er vaak al heel lang bij en toont een grote loyaliteit tegenover alles wat met JongNL te maken heeft. De traditionele vrijwilliger is vaak zelf ook lid geweest, kent de gewoontes, waarden en ceremonies die in de afdeling centraal staan. Het is ook de vrijwilliger die elke vergadering met plezier aanwezig is.
- Staat volledig ten dienste van de anderen en is erg meegaand: ook al zou de traditionele vrijwilliger de organisatie van een open dag anders aanpakken, hij beseft dat

deze dag veel geld kan opbrengen en helpt zonder morren mee.

- Neemt een langdurig en frequent engagement: is al jaren leider en vaak ook bestuurslid of commissielid. Je mist zeker geen vergaderingen is stevast op alle activiteiten binnen de afdeling aanwezig en als het even kan ook bij districts- en provinciale activiteiten.
- Hoort bij een afdeling die stevig gestructureerd is en waar beslissingen meestal hiërarchisch worden genomen: een voorstel om iets anders te doen binnen de afdeling wordt door een vertegenwoordiger van het bestuur meegenomen naar bestuur, die het voorstel dan kan goed- of afkeurt.

De nieuwe vrijwilliger:

- Kiest vanuit individuele waarden en persoonlijke interesses voor JongNL. Hij is pas sinds kort lid van de club.
- Verwacht een return voor zichzelf: hij heeft ervoor gekozen bij de senioren actief te zijn. Deze vrijwilliger vindt het waardevol tieners te begeleiden bij het vinden van hun eigen weg naar de volwassenheid.
- Kiest voor een beperkt en afgebakende taken, met concrete projecten. De nieuwe vrijwilliger kan zich op donderdagavond vrijmaken

voor de vergadering, maar komt niet helpen bij de open dag op zaterdag. Je hebt wel zin om van de spokentocht dit jaar een originele gebeurtenis te maken. Verwacht inspraak te hebben en is kritisch ingesteld: de verdeling van de leiding over de groepen verloopt niet democratisch. De nieuwe vrijwilliger trekt zijn mond open tijdens een vergadering met alle leiding om een nieuw systeem in te voeren.

Hier krijg je alle eigenschappen nog eens samengevat op een rijtje:

- Vanuit traditie <> Individuele waarden en persoonlijke interesse
- Loyaliteit <> Voor zichzelf
- Langdurig en frequent <> Beperkt en afgebakend
- Goede structuur <> Concrete actiepunten en projecten
- Hiërarchische beslissingsstructuur <> Inspraak

Bovenstaande tegenstellingen zijn natuurlijk erg strikt. Je zult jezelf niet perfect in één van beide categorieën kunnen plaatsen. Dit is ook niet de bedoeling. Elke vrijwilliger bij JongNL zal zich wel in een aantal eigenschappen kunnen vinden en zich ergens tussen beide uitersten bevinden. De vraag is echter: hoe ga je ermee om?

Het gaat hier om twee types mensen met beide andere verwachtingen. Belangrijk is elkaar erkennen en

accepteren jezelf niet ergeren. Iedereen heeft recht om op zijn eigen manier vrijwilliger te zijn. Toch is het ook goed om over de wijze waarop iedereen in JongNL staat eens met elkaar te praten. Dat zou kunnen door het minimumengagement, wat iedereen heeft, te bepalen en hierover duidelijke afspraken met medeleiding te maken. Centrale vraag is dan: 'wat heeft iedereen nodig om gemotiveerd vrijwilliger te zijn?'.

Minimumverwachtingen

Een hulpmiddel om ergernissen te vermijden is duidelijke afspraken maken. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. Hier vind je er alvast één. Beschrijf de taken van een superleider. Een superleider is een leider die er alleen voor staat en alles alleen aankan. Beschrijf dan de taken van een leider die het minimale kan doen binnen de club. Wat moet je minimum doen om als leid(st)er actief te zijn en geen losse medewerker te worden. Hoeveel kan iedereen opnemen van taken? Verdeel duidelijk de taken en schrijf deze op. Op die manier zijn de persoonlijke engagementen vastgelegd. Doordat er duidelijkheid is, zal er al veel frustratie vermeden worden.

Motiveren

Hoe ga je nu je leiding motiveren? Hieronder enkele theorieën over noden, behoeften en elementen waar je aandacht voor kunt hebben. Hoe meer aan deze elementen voldaan is, hoe gemotiveerder leiding zou moeten zijn.

Piramide van Maslow

Ken je piramide van Maslow. Het is geen wondermiddel maar een eyeopener als je de piramide gebruikt. De behoeftehiërarchie klopt niet altijd maar er is wel iets te zeggen voor de afzonderlijke onderdelen.

- Organische of lichamelijke behoeften
- Behoeftte aan lichamelijke veiligheid en zekerheid
- Vriendschapsbehoefte
- Behoeftte aan waardering, erkenning en zelfrespect
- Behoeftte tot persoonlijke groei

Zes bollen

Naast het aantrekken van vrijwilligers is het ook belangrijk om vrijwilligers te behouden. Inzet en betrokkenheid wordt gestimuleerd door onderstaande categorieën. Hou de leiding van een bepaalde leeftijdsgroep tegen het licht van deze zes bollen. In groepjes bekijken en zoeken naar sterke punten en punten die veel beter kunnen.

Inzet en betrokkenheid verhoogt als leid(st)ers:

- Weten waarover het gaat: bedoeling en achtergrond (informatie, volgen van workshops, ...)
- Het zinvol vinden (eigen inbreng, missie en doelstelling van JongNL, ...)
- Uitgenodigd worden om mee te doen (participatie, autonomie, ...)
- Hulp en steun krijgen (informatie, middelen, coaching, leren uit fouten, ...)

- Vooruitgang en resultaten zien (informatie, feedback, ...)
- Gewaardeerd worden om mee te doen (positieve druk, schouderklopje, ...)

Weten waarover het gaat

Als mensen niet weten wat er te gebeuren staat, kunnen ze er ook niet aan goed aan meewerken. Het is belangrijk bij taken en verwachtingen zo concreet mogelijke informatie te geven. Als je bijvoorbeeld verwacht dat de leiding aanwezig is bij de klussendag, dan moet je hierbij vertellen wat er te gebeuren staat. Toekijken omdat je niet met een boormachine kan werken is niet motiverend. Wordt er geschilderd, opgeruimd, getimmerd, gezaagd? Moet je hiervoor een echte klusser zijn, of is elke helpende hand welkom? Hoe laat start en stopt de dag? Hoe zit dat met het eten? Over bepaalde onderwerpen heb je zelf niet voldoende kennis, en kan je de juiste info dus niet doorgeven. Manieren van kennisverwerving zoals het volgen van een workshop kunnen je helpen zelf de nodige kennis te vergaren.

Het zinvol vinden

Weten waarom iets gebeurt, of welk doel zit er achter de taken en verwachtingen is essentieel om iets zinvol te vinden. Duidelijk maken wat de bedoeling is van een evaluatievergadering kan iemand overtuigen om naar die vergadering te komen, omdat ze hiervan dan het nut inzien. Ook eigen inbreng kunnen geven helpt om dingen zinvol te vinden. De dingen aanpakken zoals jij het wil geeft je het gevoel dat je iets kan en kan

aanzetten tot het opnemen van verantwoordelijkheden. Enkel het materiaal klaarleggen van een spel dat iemand anders volledig heeft uitgedacht en begeleid is niet motiverend.

Uitgenodigd worden om mee te doen

Om je betrokken te voelen is het belangrijk dat je uitgenodigd wordt om mee te doen. Uitgenodigd worden geeft je het gevoel dat je erbij hoort en dat je aanwezigheid of hulp een verschil maakt. Toch blijft het belangrijk dat je zelf kan beslissen of je al dan niet meewerkt. Zo vind je sneller een kok voor het zomerkamp als je mensen persoonlijk aanspreekt om mee te gaan.

Hulp en steun krijgen

Om een taak met vol enthousiasme uit te voeren moet je een aantal zaken weten om deze taak tot een goed einde te brengen. Zo kan je bijvoorbeeld pas een dagje uit met de leiding plannen als je weet waar je heen kan gaan en wat dit mag kosten. Ook al wil je dit dagje alleen plannen, iemand die je alternatieven aanreikt en bijstuurt geeft een goed gevoel. Je staat er dan niet alleen voor en weet dat je bij vragen en twijfels geholpen wordt, en dat een foutje maken geen ramp is. Vooruitgang en resultaten kunnen zien: Ook als leider wil je blijven groeien. Je kiest taken die je uitdagen en wil vooruitgang zien. Een duwtje in de rug is hier welkom. Iemand feedback geven helpt deze persoon te groeien in zijn taak en persoonlijkheid en geeft goede moed om verder te werken.

Gewaardeerd worden om mee te doen

Het uiten van waardering is niet hetzelfde als het geven van een complimentje over iemands kapsel. Net als feedback richt waardering zich op activiteiten en gedragingen.

Hier enkele zaken over waardering die je best in je achterhoofd houdt:

- Zorg dat je waarderende boodschap specifiek en concreet is, en meen wat je zegt.
- Zoek een mooi evenwicht tussen te veel en te weinig waardering, en stem de hoeveelheid af op het individu. Elke week aan een goede spelleider zeggen dat hij een spel goed heeft uitgelegd heeft weinig effect, terwijl een onzekere beginnende leidster hier veel meer aan heeft.
- Er zijn 3 verboden woorden: eigenlijk (twijfelwoord), maar (ontkenning) en hoop (ongeloof in verandering). Zeg niet: "Eigenlijk ben ik wel tevreden over je, maar ik vind het alleen jammer dat je redelijk veel tijd nodig hebt om je taak gedaan te krijgen en daarom hoop ik dat je daar wat verandering in brengt." Want dan hoort je medeleider: "Ik ben absoluut niet tevreden want je bent veel te langzaam en ik heb er geen enkel vertrouwen in dat je hier nog ooit verandering in kunt brengen". Het woord eigenlijk gebruik je liefst zo min mogelijk. Het woord maar vervang je door en, in plaats van het woord hoop gebruik je het woord verwacht.

FLEXIVOL

Flexivol is een manier om jongeren te stimuleren om vrijwilligerswerk te doen. Als je merkt dat leiding afhaakt, dat senioren geen leiding willen komen kan het goed zijn om hier eens extra aandacht aan te besteden. Hieronder acht tips om jongeren voor vrijwilligerstaken te motiveren. In een artikel uit Voluntary Action uit 1998 geeft de Engelse onderzoekster en adviseur Katherine Gaskin een achttal aanbeveling om jongeren voor vrijwilligerswerk te interesseren. We nemen deze aanbevelingen - samengevat als FLEXIVOL - graag over.

FLEXIVOL staat voor

- Flexibel: Plan activiteiten in overleg met de jongeren of geef zo de mogelijkheid om taken uit te voeren op een moment dat het hen uitkomt.
 - Laagdrempelig: Informeer jongeren regelmatig over wat er allemaal mogelijk is en bij wie ze terecht kunnen.
 - Ervaringen opdoen: Jongeren willen graag iets leren. Van een toernooi organiseren leer je meer dan van het ophalen van oud-papier al moet dat ook gebeuren.
 - Extra's: Door leuke extra's worden jongeren gestimuleerd.
 - Imago: Vraag vooral of ze het leuk vinden om spelleider, tijdwaarnemer, organisator of commissielid te worden
 - Variatie: Jongeren moeten kunnen kiezen uit verschillende taken en functies.
- Organisatie: Jouw JongNL-afdeling moet er wel op ingericht zijn om jongeren in te kunnen schakelen. Belangrijk is een informele sfeer, waarin jongeren zich welkom en gewaardeerd voelen.
 - Leuk: Ten slotte de meest voor de hand liggende, maar tevens allerbelangrijkste tip: het moet leuk zijn. Jongeren moeten plezier beleven aan hun inzet voor de vereniging. Jongeren vinden het vooral leuk om met elkaar dingen te doen. Gezelligheid en af en toe eens flink lachen dus.

Behandel leiding als Pokémon

In het land van de Pokémon leven meer dan 150 verschillende soorten Pokémon. Elke Pokémon heeft unieke krachten die worden ingezet. Pokémon-trainers bestrijden elkaar door hun Pokémon tegen elkaar uit te spelen. Elke Pokémon-trainer wil de beste trainer worden. Daarom vangen ze voortdurend nieuwe Pokémon. Eens 'gevangen', begint de training. Het trainen van Pokémon vraagt tijd, energie en aandacht. Alleen door veel te investeren zal een trainer erin slagen om het beste uit zijn Pokémon naar boven te brengen. Na de training is de ooit wilde Pokémon getransformeerd in een loyale medestander met een uitgebreid arsenaal aan goed ontwikkelde skills. Klinkt dit verhaal je bekend in de oren? Dat kan want het is toepasbaar op JongNL. In de huidige vrijwilligersmarkt trekt JongNL er net als de Pokémon-

trainers voortdurend op uit om nieuwe vrijwilligers te lokken (ook vanuit de senioren groepen). En net als in de Pokémon-saga beginnen de avonturen pas bij het 'vangen' van 'nieuwe' vrijwilligers. Op dat moment moet de leiding de 'nieuwe' leiding aanmoedigen, begeleiden en motiveren. Alleen zo kan een leider groeien van een gewone leider naar een leider die gemotiveerd door het JongNL-leven stapt en zijn vaardigheden verder ontwikkelt. Het motiveren van leiding is dus niet alleen de taak het bestuur. Iedereen in de afdeling heeft hierin een rol te spelen. Iedereen in de leiding kan door een begrijpende en open houding de anderen motiveren en stimuleren in het nemen van engagement. Hoe? Lees verder.

Hoe demotiveer je medeleiders?

Hieronder vind je een lijstje van punten waarmee je zelfs de meest enthousiaste vrijwilliger kan demotiveren. Pas ze toe en je mag er donder op zeggen dat zelfs de meest gemotiveerde leider het binnen de kortste keren niet meer zien zitten. Herken je hiervan dingen ga dan aan de alarmbel hangen. Verder vind je tips om zaken bespreekbaar te maken.

Maar eerst eens hoe het dus niet moet:

- Geef een vaag en onduidelijk antwoord wanneer je medeleiders vragen wat je van ze verwacht. Maak je er ook zo snel mogelijk vanaf.
- Stel een lijst overbodige regels op waar je medeleiders zich aan dienen te houden.

- Plan onproductieve vergaderingen en laat je medeleiding daar aanwezig zijn.
- Wakker interne competitie aan.
- Vergeet belangrijke informatie door te geven waardoor je medeleiding hun taak niet naar behoren kunnen doen.
- Wees niet constructief in je feedback en opmerkingen en gedraag je zo kritisch mogelijk.
- Maak geen optimaal gebruik van het talent van je medeleiding. Leiding die toont dat ze méér kunnen moet je zeker niet méér verantwoordelijkheid geven. Mensen onder belasting stresseert even erg als overbelasting.
- Laat talentvolle medeleiding zo lang gedemotiveerd rondlopen tot ze uit de leiding stappen.
- Vraag zeker niet waarom iemand gedemotiveerd is.
- Zeg niets over taken die slecht worden uitgevoerd. Op die manier geef je medeleiding die hun taak wél goed doen het gevoel dat er van hen geprofiteerd wordt.
- Behandel je medeleiding onrechtvaardig. Maak beloften die je niet kan of wil waarmaken.
- Beloof ze de hemel maar weiger iets op papier te zetten.
- Laat tradities en gewoontes altijd op de eerste plaats staan, voer zeker geen verandering of vernieuwing door die voorgesteld worden door medeleiding.

Hoe motiveer je leiding?

Leiding motiveren én gemotiveerd houden is geen simpele opdracht. Het engagement aanwakken door de prijs van drank te verlagen brengt zeker geen soelaas en werkt op termijn zelf contraproductief. De motiverende factor vind je bij de meeste mensen terug in menselijke 'verlangens' zoals erkenning, waardering, actief en zinvol bezig zijn en medeverantwoordelijkheid.

Enkele tips om je mensen te motiveren:

- Laat je medeleiding zoveel mogelijk zelf bepalen hoe ze hun taken uitvoeren. Wijs voorstellen over een nieuwe aanpak niet zomaar af maar sta ervoor open.
- Moedig je medeleiding aan om verantwoordelijkheid te nemen. Laat merken dat je het fijn vindt wanneer iemand een bepaalde taak op zich neemt.
- Sta positief ten aanzien van sociale interactie en teamwork.
- Hou leiding altijd optimaal geïnformeerd waar het kan. Onzekerheid werkt heel demotiverend.
- Tolereer dat fouten gemaakt worden wanneer leiding een taak of functie nog niet volledig beheersen.
- Maak tijd voor een babbel i.p.v. een gewone groet.
- Geef je medeleiding concrete taken, doelen en uitdagingen waar ze naartoe kunnen werken. Kom erop terug in evaluatievergaderingen en laat

merken dat leiding erop vooruitgegaan is.

- Moedig leiding geregeld aan en toon je waardering.
- Hou je aan je afspraken en beloften. Doe nooit beloften waarvan je niet zeker weet of je ze kan waarmaken.
- Kom op voor leiding. Bij een conflict luister je altijd naar de versie van alle betrokken partijen vooraleer je een uitspraak doet.
- Wacht niet tot evaluatievergaderingen om prestaties te bespreken.
- Laat leiding praten over wat hen demotiveert en luister aandachtig. Maak hiervoor voldoende tijd vrij op takraden en eenheidsraden.

Hoe toon je waardering?

Waardering versus compliment

Je medeleiding waarderen is niet hetzelfde als een compliment geven. Waardering richt zich op de activiteiten of gedragingen. Iemand vertellen dat zijn haar leuk zit, is een compliment. Iemand vertellen dat je zijn prestatie, zijn spel of zijn bijdrage goed vond is een blijk van waardering.

Toon waardering

Maak je waardering concreet en specifiek. Je zegt dus beter: 'Guus, je voorstel voor het nieuwe kampprogramma zag er schitterend uit' dan 'Guus, je bent goed bezig'. Leiding beschouwt waardering als een beloning voor hun inspanningen. Het zal ze aanmoedigen om zo verder te doen. Je kunt leiding ook altijd om advies vragen.

Op die manier toon je dat je hen vertrouwt en verstandig genoeg acht om je te helpen.

Geloof wat je zegt

Iemand lof betuigen terwijl je niet gelooft wat je zegt, is funest voor je geloofwaardigheid. Je medeleiders (vrienden) doorprikken gegarandeerd wat je zegt zodat je hen ook in de toekomst niet meer zal kunnen motiveren met een positieve opmerking.

Doe normaal

Je medeleiding te vaak een opsteker geven maakt dat het effect verwatert. Te weinig is ook niet goed. Het is niet makkelijk om een gemiddelde voorop te stellen. Sommige medeleiders hebben meer nodig dan andere. Zo kan je stellen dat jonge en/of nieuwe leiding sterker houden aan je appreciatie.

Publiek versus onder 4 ogen

Je mag gerust iemand een opsteker geven waar andere leiding bij is. Iemand de mantel uitvegen doe je daarentegen achter gesloten deuren.

Taalgebruik en motivatie

JongNL bestaat uit mensen en die mensen staan met elkaar in contact door communicatie. Veel misverstanden ontstaan door slechte of verkeerde communicatie. Onze verbale communicatie wordt meestal ondersteund door de non-verbale communicatie. Het is zelfs zo dat bijna 55% van onze communicatie bestaat uit de non-verbale component. Het is dus duidelijk dat de non-verbale communicatie de verbale ondersteunt. We willen echter waarschuwen dat in

tijden van appen deze non-verbale communicatie tot een minimum (bijna 0) herleid wordt. Hierdoor worden je boodschappen die je verbaal uitzendt eigenlijk niet meer genuanceerd of versterkt. Heel veel misverstanden zijn zo al ontstaan in het hedendaagse JongNL. Draag dus zorg voor je communicatie! Ga zoveel mogelijk persoonlijke gesprekken aan. Blijf bijeenkomsten en meetings organiseren waar iedereen (of toch bijna iedereen) lijfelijk aanwezig is. Voer zo weinig mogelijk discussie via app. Hou ECHT contact met elkaar! Door botweg aan je team te vertellen wat je niet wilt, kom je geen stap verder. Om de motivatie van je medeleiding op peil te houden is het belangrijk dat je ze nooit vertelt wat je niet wilt maar in de plaats daarvan juist wat je wél wilt.

Bijvoorbeeld:

- In plaats van: "ik wil niet meer hebben dat je telkens te laat komt" zeg je "ik wil graag dat jij je houdt aan je afspraak om op tijd te komen".
- In plaats van: "ik wil niet dat je dan en dan niet komt", zeg je "ik wil om die en die reden graag dat je op die dag het team versterkt".
- In plaats van: "je doet dat en dat niet goed", zeg je "het is nog beter om het voortaan zo en zo te doen".
- In plaats van: "waarom moeten jullie nou altijd zo lang vergaderen?" zeg je "bedenk eens hoe je efficiënter kunt vergaderen?"

- In plaats van: "dat en dat doe je goed, maar dat en dat doe je verkeerd" zeg je "dat en dat kun je beter zo doen en dan wordt dat net zo perfect als dat en dat wat je al goed deed, want daar ben ik uitermate tevreden over."
- Leiding verwacht duidelijkheid en precies daarom kom je verder met heldere taal. Soms vergt het enig nadenken om een "niet context" te vertalen in een "wél context". Toch kan je er een gewoonte maken.

Doeltreffend kritiek geven

Het is niet makkelijk om leiding, meestal ook vrienden, te vertellen wat je niet goed vond. Het "dan maar niet zeggen" is echter zeker geen optie, omdat het gedrag dat je niet wenst, of waarmee jij een probleem hebt, zich toch opnieuw zal manifesteren. Tracht daarom op een doeltreffende, open manier "kritiek" te geven.

Hieronder staan twaalf richtlijnen hoe je iemand kan vertellen dat hij of zij iets verkeerd gedaan heeft.

1. Identificeer het gedrag dat je wil bekritisieren. Geef kritiek op een handeling, een spel, niet op een persoon.
2. Maak je kritiek specifiek. Niet: 'Je mist elke deadline', maar: 'Op 15 maart heb je de deadline voor het boekje niet gehaald.'
3. Het gedrag dat je bekritiseert moet vatbaar zijn voor verbetering. Vreemde accenten, kaalheid of andere dingen die maar oppervlakkig te maken hebben met JongNL kunnen niet altijd worden veranderd.
4. Gebruik de persoonlijke voornaamwoorden 'ik' en 'wij' (ik-boodschap) om te benadrukken dat je het probleem samen wilt oplossen. Uit geen dreigementen.
5. Zorg dat de ander begrijpt waarom je kritiek hebt.
6. Blijf niet rond de pot draaien en leuter niet eindeloos. Kom direct ter zake en blijf kalm.
7. Maak duidelijk dat veranderd gedrag beloond wordt. Bied je hulp aan bij het oplossen van het probleem.
8. Wees niet boos of sarcastisch. Dat werkt alleen contraproductief.
9. Laat de persoon zien dat je zijn of haar gevoelens begrijpt.
10. Als je de kritiek opschrijft, koel dan eerst een beetje af vooraleer je iets schrijft. (zeer belangrijk bij het schrijven van boze mails!) Zorg ervoor dat alleen de bestemming van de kritiek de brief of mail te zien krijgt.
11. Begin met iets goeds te zeggen.
12. Als je klaar bent, herbevestig dan je steun en vertrouwen in de persoon.