

Theorie en achtergrond

Module 7a – Motivatietechnieken en groepsproces (bevers, welpen, scouts)



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Beschrijving	4
2.1 Doel van deze module	4
2.2 Motivatietechnieken	4
2.3 Groepsproces	4
2.4 Leeswijzer	4
3 Achtergrondinformatie	5
3.1 Algemeen	5
3.2 Motivatie	5
3.2.1 Wat is motivatie?	5
3.2.2 Piramide van Maslow	6
3.3 Doorlopende leerlijn als bron voor motivatie	6
3.3.1 Afwisseling in activiteiten (progressiematrix)	9
3.3.2 Afnemend leiderschap, toenemende zelfstandigheid	11
3.3.3 Werken met subgroepen	11
3.3.4 Progressiesysteem - werken met insignes	12
3.3.5 Leefwereld	15
3.3.6 Participatieladder	15
3.3.7 Wet en belofte	15
3.4 Motiveren door leiding	16
3.4.1 Structuur bieden in ruimte, tijd en activiteiten	16
3.4.2 Motiveren door persoonlijk contact	19
3.4.3 Motiveren bij het leren van nieuwe vaardigheden	20
3.5 Hoe kun je motiveren (samenvatting)?	22
3.6 Groepsproces	22
3.6.1 Wat is een groep?	23
3.6.2 Binding in de groep	25
3.6.3 De ontwikkeling van groepen	25
3.6.4 Rollen in een groep	25
3.6.5 Sociale interactie in groepen	26
3.6.6 Groepscultuur	27
3.6.7 Rol van leiding op het groepsproces (leiderschapstijlen)	28
3.6.8 Conflicten	29
3.6.9 Problemen en oplossingen	29
3.6.10 Groepsproces bij Scouting	30
4 Kwalificatiekaart	32

1 Inleiding

Module 7a: Motivatietechnieken en groepsproces is geschreven ter ondersteuning van de kwalificatie Leidinggevende bevers, welpen, scouts. De module is in eerste instantie geschreven voor trainers; dit komt voornamelijk naar voren in de methodieken. De achtergrond is zo geschreven dat deze voor een leidinggevende en praktijkbegeleider goed leesbaar is.

In de toelichting op de kwalificatiekaarten zijn de competenties, kennis en vaardigheden verder uitgewerkt. Hierin staat ook welke aanvullende competenties voor welke speltakken gelden. De kwalificatiekaarten en de toelichting zijn te downloaden van de site van Scouting Nederland (www.scouting.nl).

Deze module is slechts één van de manieren om je de competenties van deelkwalificatie 7: Motivatietechnieken en groepsproces eigen te maken. Dit mag uiteraard ook op een andere manier, zolang je maar kunt aantonen dat je de benodigde competenties bezit. Wanneer je bij aanvang al (een deel van) de competenties bezit, kan dit door een toetsing worden aangetoond. In de toelichting bij de kwalificatiekaart staat beschreven hoe je hier mee om kunt gaan.

In deze module vind je voor de deelkwalificatie 7: Motivatietechnieken en groepsproces de bijbehorende achtergrondinformatie. Dit document bevat alle theorie en achtergrond behorende bij de module voor de deelkwalificatie 7: Motivatietechnieken en groepsproces. In de trainershandleiding die bij deze module hoort, zijn werkvormen met bijbehorend materiaal, het draaiboek en voorbeelden voor toetsen voor zowel trainers als praktijkbegeleiders te vinden. Deze *Handleiding voor de trainer*, behorende bij de module voor de deelkwalificatie 7: Motivatietechnieken en groepsproces staat in de methodiekenbank van Scouting Nederland.

Deze module is samengesteld op basis van het *Bever*-, *Welpen*- en *Scoutskompas*, en op basis van trainingsmateriaal van de eerste versie van deze module uit 2010. Verder is gebruik gemaakt van trainingsmateriaal van Regio 't Gooi. Wij willen hen hartelijk danken dat zij hun materiaal met ons wilden delen. Ook de trainers die meegewerkt hebben aan de ontwikkelweekenden en de trainers, praktijkbegeleiders en de spelspecialisten die hebben meegelezen met het concept, willen we hiervoor bedanken.

2 Beschrijving

2.1 Doel van deze module

In *Module 7a: Motiveren en groepsproces* wordt ingegaan op hoe je als leidinggevende kunt aansluiten bij de basisbehoeftes van kinderen en hen zo kunt motiveren tot spelenderwijs ontwikkelen. Na het doorlopen van deze module:

- weet je wat motiveren is;
- kun je kinderen stimuleren door het creëren van uitdaging en het geven van stimulerende terugkoppeling;
- ken je de doorlopende leerlijn in al zijn facetten;
- kun je het groepsproces positief beïnvloeden en weet je wat de meerwaarde is van het werken in subgroepen.

In deze module vind je voor de twee onderdelen van deze deelkwalificatie Motivatietechnieken en groepsproces achtergrondinformatie en werkvormen. Deze twee onderdelen van deze deelkwalificatie Motivatietechnieken en groepsproces zijn:

- Motivatietechnieken.
- Groepsproces.

2.2 Motivatietechnieken

In het blok Motivatietechnieken wordt aandacht besteed aan hoe de afwisseling in activiteiten, die afgestemd zijn op de leeftijdsgroep en waarbij de stem van de kinderen gehoord wordt, kan bijdragen aan de motivatie van kinderen. Daarnaast wordt stilgestaan bij hoe het werken met subgroepen en het werken met het progressiesysteem nuttige middelen zijn om kinderen te motiveren en te stimuleren.

2.3 Groepsproces

In het blok Groepsproces wordt aandacht besteed aan wat groepen zijn en hoe je als leidinggevende omgaat met kinderen. Verder worden de randvoorwaarden om kinderen betrokken te houden bij de speltak geschetst.

Sociale veiligheid en pesten, ook belangrijke onderdelen van het groepsproces, worden behandeld in *Module 10: Gewenst gedrag*.

2.4 Leeswijzer

In deze module vind je uitgebreide achtergrondinformatie die nodig is voor het geven van deze module (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 staan de competenties van de kwalificatiekaart waar deze module betrekking op heeft. In hoofdstuk 5 staan de werkvormen die je zou kunnen gebruiken uitgeschreven. In hoofdstuk 6 staat een draaiboek van deze module met in hoofdstuk 7 een materiaallijst inclusief materialen die nodig zijn voor de diverse werkvormen. In hoofdstuk 8 wordt een methode beschreven om de inhoud van de module in de training te toetsen.

3 Achtergrondinformatie

3.1 Algemeen

Scouting staat voor uitdaging! Scouting biedt leuke en spannende activiteiten waarmee meiden en jongens worden uitgedaagd zich persoonlijk te ontwikkelen.

Bovenstaande tekst is de missie van Scouting Nederland. In deze missie komt duidelijk naar voren dat Scouting een bijdrage wil leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van kinderen en jongeren. Elke leeftijdsgroep kent eigen accenten met betrekking tot de lichamelijke, verstandelijke, sociale en emotionele ontwikkeling. Dit zorgt voor een voorkeur voor bepaalde spelen en activiteiten bij deze leeftijdsgroep. Wanneer leiding gebruik maakt van deze voorkeur, gaat het ontwikkelen spelenderwijs.

Het spreekt voor zich dat als een kind moe is, het dan even die samenwerking die nodig is bij dat ene teamspel, niet kan opbrengen. Buiten dat zijn er in elke groep kinderen die minder of juist meer kunnen dan de rest van die leeftijdsgroep. Ook deze kinderen wil je wel uitdagen met de spelen en activiteiten die je aanbiedt.

Het is van belang dat een leidinggevende goed kijkt en luistert naar de kinderen of jongeren uit zijn of haar speltak en met ze praat. Bij het programmeren met kinderen is dat laatste zelfs in toenemende mate 'ingebouwd' in de programma's van de opeenvolgende leeftijdsgroepen.

3.2 Motivatie

3.2.1 Wat is motivatie?

Wat is motivatie nu eigenlijk? Een goede definitie van motivatie is 'drijfveren die ervoor zorgen dat mensen een bepaald doel bereiken'.

Wanneer in deze module het woord motivatie wordt gebruikt, dan gebruiken we het in de zin van:

- Belangstelling hebben voor.
- Geïnteresseerd zijn in.
- Iets willen doen.

Motivatie is per individu verschillend. Motivatie is individueel, dus het is van belang om altijd naar de persoon te kijken. Bedenk eens wat jou motiveert en hoe dat verschilt van de manieren waarop je teamgenoten worden gemotiveerd.

Waarom motivatie?

- Omdat we willen dat iedereen het naar zijn of haar zin heeft.
- Omdat we hopen dat hij of zij de vrijwilliger van de toekomst is.
- Omdat we hopen dat hij of zij blijft als vrijwilliger.
- Omdat hij of zij de ervaring aan anderen door kan vertellen.

Extrinsieke en intrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie is motivatie die van buitenaf wordt aangewakkerd. Dit gebeurt door middel van beloningen, zoals insignes, T-shirts, studiepunten, contacten die nuttig zijn voor later, etc.

Intrinsieke motivatie bestaat uit twee soorten motivatie:

- Normatief: dit zijn dingen die je doet uit plichtgevoel, omdat het altijd zo gaat in de groep, de vriendengroep of de speltak. Waarom doe je het? Omdat het zo hoort.
- Pleziergevoel (hedonistisch): dit zijn dingen die je doet omdat je ze leuk vindt, vanuit je eigen drijfveren en voorkeuren. Waarom doe je het? Omdat het leuk is.

Motivatie is slechts één van de twee factoren waarom mensen iets doen. Om tot actie over te gaan, dienen er twee factoren aanwezig te zijn:

Doen = kunnen + willen

Hierbij staat 'kunnen' voor capaciteiten, ervaring en vaardigheden, en 'willen' staat voor motivatie.

3.2.2 Piramide van Maslow

Bij het begrip motivatie is het besef dat mensen dingen doen om een zo prettig mogelijk leven te hebben van belang. Volgens de theorie van Abraham Maslow heeft de mens behoeften die bevredigd moeten worden. Volgens Maslow is ieder mens continu bezig zijn of haar behoeften te bevredigen.

Deze behoeften kunnen zich op verschillende niveaus afspelen. Wanneer behoeften van een lager niveau zijn bevredigd, worden direct de behoeften van een hoger niveau actief. We kunnen dus stellen dat mensen gemotiveerd worden, doordat zij bepaalde behoeften bevredigd willen zien.

Je kunt pas een volgende behoefte gaan bevredigen als de lagere behoefte geregeld is. Als je bijvoorbeeld gepest wordt (behoefte aan veiligheid en zekerheid) ben je niet bezig om jezelf te ontplooien. Wanneer kinderen het koud hebben of honger hebben, zullen ze geen aandacht meer hebben voor het programma, hoe leuk dit ook is.

Veel van wat we doen, doen we vanuit een bepaalde behoefte. Wanneer een scout wil werken aan een insigne, kan dat zijn vanuit de intrinsieke behoefte om zichzelf te verbeteren, maar het kan ook zijn dat de scout met de vaardigheden anderen wil imponeren of simpelweg zoveel mogelijk insignes aan het verzamelen is.



Wanneer kinderen en jongeren niet worden uitgedaagd, is er onvoldoende bevrediging van de behoeftes en dit leidt tot demotivatie. In de piramide van Maslow wordt steeds gestreefd naar een hoger niveau. Stilstand of achteruitgang zullen leiden tot een achteruitgang in de motivatie.

Je kunt kinderen en jongeren motiveren door hen aan te spreken op hun eigen behoefte. De aangeboden uitdaging moet aansluiten bij de behoefte van het kind, anders werkt het niet motiverend. Er is dus geen standaard oplossing bij een probleem. Kijk naar het kind om te zien wat het nodig heeft, zodat je hem of haar op die manier kunt motiveren. Uiteindelijk wil iedereen op zijn of haar eigen niveau werken om de eigen kwaliteiten te ontplooien. Waardering daarvoor is voor elk kind essentieel.

3.3 Doorlopende leerlijn als bron voor motivatie

Scouting biedt leuke en spannende activiteiten waarmee meiden en jongens worden uitgedaagd zich persoonlijk te ontwikkelen. Kinderen worden bij Scouting uitgedaagd zich persoonlijk te ontwikkelen (op alle ontwikkelingsgebieden) in plaats van het alleen aanleren van bepaalde vaardigheden (die



bij sport meer op één vlak liggen, hoewel daar natuurlijk ook een zekere sociale ontwikkeling plaatsvindt). Daarnaast doen kinderen vaardigheden op in de breedte (verspreid over alle activiteitengebieden).

Scouting verschilt van andere organisaties, zoals sportverenigingen, door de nadruk die wordt gelegd op de opvoedingselementen. Spelenderwijs probeert de leiding de leden deze vaardigheden bij te brengen.

We leren kinderen niet alleen praktische vaardigheden, zoals pionieren of schminken, maar er is ook aandacht voor sociaal-emotionele en morele aspecten, zoals normen en waarden en zorg voor en omgang met elkaar en de natuur.

Spelen is voor kinderen een manier om het leven te onderzoeken en contact te maken met de mensen om hen heen. Spelen is van groot belang voor de lichamelijke, cognitieve (verstandelijke), sociale, emotionele en morele (spirituele) ontwikkeling van een kind. Speelgedrag wordt sterk beïnvloed door de omgeving waarin wordt gespeeld. Door de kinderen buiten te laten spelen, doen ze nieuwe ervaringen op en doordat de situatie elke keer anders is, leren kinderen anticiperen en wordt de creativiteit gestimuleerd. Bij buiten spelen hebben kinderen immers te maken met omstandigheden die minder te beïnvloeden zijn (licht, donker, regen, warmte, etc.) en komen ze andere uitdagingen tegen (kleine risico's, zoals je bezeren aan een tak of gemakkelijk vallen). Al spelend komen kinderen dus hindernissen tegen die ze, door veel te proberen en te oefenen, leren overwinnen. Zo verleggen ze hun grenzen en ontwikkelen ze zich op alle mogelijke manieren.

Op Scouting wordt extra aandacht besteed aan het uitdagen van kinderen. Kinderen leren en ontwikkelen zich door het Scoutingspel te spelen. Dit maakt Scouting zo waardevol. De waarde zit daarnaast ook in het feit dat Scouting voor iedereen is, ongeacht de achtergrond en de mogelijkheden van het kind.

“Pas achteraf realiseer ik me wat ik eigenlijk allemaal geleerd heb bij Scouting. De praktische vaardigheden komen nu nog steeds van pas en bij Scouting heb ik inderdaad geleerd om samen te werken” (voormalig scout).

De doorlopende leerlijn omvat een aantal elementen die Scouting gebruikt als methode om kinderen te motiveren en stimuleren.

1. Afwisseling in de activiteiten (progressiematrix).
2. Afnemend leiderschap, toenemende zelfstandigheid.
3. Participatieladder (zie *Module 1: Spelvisie en spelaanbod*).
4. Werken in subgroepen (nesten, ploegen).
5. Progressiesysteem met badges, insignes en awards.
6. Leefwereld.
7. Wet en belofte.

Het progressiesysteem met badges en insignes is een vorm van externe motivatie. De overige onderdelen zijn vooral gericht op interne motivatie, zodat de kinderen Scouting leuk, afwisselend, uitdagend en interessant vinden.

Doorlopende leerlijn

In het Scoutingprogramma zit een opbouw van jong tot oud waarmee aangesloten wordt bij de ontwikkeling die meiden en jongens doormaken. Deze opbouw wordt de **doorlopende leerlijn** genoemd en omvat de volgende elementen:



Progressiesysteem



Leefwereld



Jeugdparticipatie



Progressiematrix



Subgroepen



Wet en belofte



Afnemende begeleiding
en toenemende
zelfstandigheid





De elementen van de doorlopende leerlijn worden in de volgende paragrafen verder toegelicht.

3.3.1 Afwisseling in activiteiten (progressiematrix)

Het feit dat iedereen bij Scouting terecht kan en zich er thuis kan voelen, heeft te maken met de grote afwisseling in activiteiten die er is. Alle leden kunnen iets vinden dat ze leuk vinden om te doen en waar ze goed in zijn. Het ontdekken van dingen waar kinderen goed in zijn, is belangrijk voor het ontwikkelen van het zelfvertrouwen bij kinderen.

Tegelijkertijd leren kinderen dat niet iedereen overal goed in is, maar dat diegene er wel gewoon bij hoort. Ook kinderen die op bijvoorbeeld motorisch of sociaal gebied iets minder begaafd zijn, kunnen bij Scouting terecht. Doordat het bij Scouting om het spel gaat, wordt er geen onderscheid gemaakt in niveaus, maar kan elk kind zelf ontdekken wat het wil leren en waar het goed in is. Kinderen kunnen hun kwaliteiten ontdekken in plaats van dat iedereen aan eenzelfde standaard moet voldoen.

Leiding kan afwisselende activiteiten bieden door gebruik te maken van de onderstaande aspecten:

- De activiteitsgebieden.
- De progressiematrix.
- Verschillende soorten spelen.

Soms ontbreekt het de kinderen aan motivatie, omdat ze hun passie nog niet hebben ontdekt. Een kind wiens passie muziek is, maar dat nog niet genoeg kansen heeft gehad om die passie uit te diepen, zal niet in staat zijn die passie echt tot bloei te laten komen. Probeer met de kinderen uit te zoeken wat hen echt boeit. Laat kinderen kennismaken met nieuwe ideeën en gebieden. Probeer daarbij verder te kijken dan de traditionele jongens- of meidenactiviteiten. Van meiden wordt eerder geaccepteerd dat ze jongensactiviteiten leuk vinden, maar bedenk dat er ook jongens zijn die de traditionele meidenactiviteiten leuk vinden, zoals dansen en schilderen.

Je wilt er als leidinggevende voor zorgen dat een jeugdlid bij Scouting vanaf de bevers tot en met de roverscouts een leuke tijd heeft. Dat lukt alleen als je continu een juiste uitdaging weet te bieden, een uitdaging die past bij de leeftijd en de ontwikkeling van het kind. Dat vraagt om een afwisselend en uitdagend programma. Om dit in de loop der jaren te behouden, is afstemming van de programma's van de verschillende speltakken nodig. Het gaat dan om afstemming van de leeftijdseigen kenmerken van het kind of de jongere in de speltak(ken) voor en na die van jou. Wanneer je met de welpen al op zomerkamp gaat naar Kandersteg, wat blijft er dan nog over voor de explorers? De jongeren zullen voor hun gevoel 'alles' al wel gedaan hebben, uitgekeken raken op Scouting en uitstromen. Behalve dat dit erg jammer is voor de jongere zelf, is het op termijn ook een uitdaging voor je groep, want veel van de leiding komt voort uit de eigen groep.

Om voor afstemming op de leeftijdseigen kenmerken en om voor afstemming met andere speltakken te zorgen, heeft Scouting Nederland de progressiematrix ontwikkeld. In dit schema staan voor elke speltak bijna vijftig verschillende soorten activiteiten, verdeeld over de acht activiteitsgebieden. Hierna vind je een aantal voorbeelden.

	Bevers	Welpen	Scouts	Explorers	Roverscouts
Uitdagende Scouting-technieken – Schiemannen	Weven of vlechten, strikken van veters.	Aantal knopen leren, zoals de platte knoop, de achtknoop, de halve steek en de mastworp.	Leren veel voorkomende knopen gebruiken in pionierobjecten, bijvoorbeeld voor een hangmat.	Leren zeldzame knopen en sierknopen, knopen die zwaarder belast kunnen worden.	Zelf touw slaan, ingewikkelde sierobjecten maken.
Buitenleven – Milieu	Kunnen ze het onderscheid tussen schoon en vies water maken?	Kennen de 'Blauwe 10'.	Kunnen bij het bootonderhoud rekening houden met milieueisen.	Zijn op de hoogte van schadelijke verfsorten bij het onderhoud van boten.	Kunnen afvalstoffen (bijvoorbeeld de bilge) op juiste wijze afvoeren naar een milieudepot.
Internationaal – Culturen	Allemaal spelletjes die typerend zijn voor/iets te maken hebben met een land met daarbij een voorwerp dat bij dat land hoort.	Een postenspel met diverse opdrachten/spellen/vragen over verschillende landen.	Welke verschillende culturen hebben we bij de scouts, wat eten ze daar? Deze maaltijden ga je samen koken.	Welke kleding dragen ze in verschillende landen en waarom? Deze kleding maken en een modeshow geven.	Een dagje meehelpen bij kinderactiviteiten op een asielzoekerscentrum.

Zoals in de tabel te zien is, is een onderwerp voor elke speltak afgebakend en sluiten deze delen op elkaar aan. Wanneer je als speltak dingen gaat doen die volgens de progressiematrix bij een volgende speltak horen, valt daar dus een gat. Natuurlijk wil je als leidinggevende steeds iets nieuws en uitdagends, maar vergeet niet voor wie je het programma maakt: voor de kinderen!

Natuurlijk is dit schema geen wet van Meden en Perzen. Belangrijk is dat er afstemming is tussen alle speltakken en dat er bij elke speltak nieuwe uitdagingen zijn. Niet alleen doordat ze iets op een andere manier doen. Wanneer je als Scoutinggroep een specialiteit hebt, kun je hier bijvoorbeeld mee spelen. Als jouw Scoutinggroep een eigen klimtoren heeft waarbij de roverscouts het materiaal onderhouden en in staat zijn om anderen veilig en verantwoord te zekeren en te begeleiden, is het eindniveau veel hoger dan bij de gemiddelde Scoutinggroep. Je kunt dan dus ook per speltak al iets meer doen, want bij een volgende speltak zijn voldoende nieuwe uitdagingen. In dit specifieke geval zou je dus best een keertje met de welpen een activiteit op de klimwand kunnen doen, iets wat voor een reguliere Scoutinggroep niet aan te bevelen is.

Daarnaast zit variatie in de manier waarop je een programma aanbiedt en de variatie van spelvormen die je gebruikt. Op een gemiddelde opkomst zijn kinderen zowel actief als rustig bezig en zowel met hun handen als met hun hoofd. Er wordt gerend, maar ook stilgezeten en er zijn competitieve elementen, maar ook elementen die gericht zijn op samenwerking.

Wanneer je een kind een mastworp wilt aanleren, zijn er heel veel manieren die je daarvoor kunt gebruiken: je doet het voor, je laat het plaatje uit het pionierboek zien, er zit een voorbeeld op het knopenbord, je laat het kind droog oefenen op een paaltje, je laat het kind een object bouwen of je laat het kind het uitleggen aan een ander kind.

3.3.2 Afnemend leiderschap, toenemende zelfstandigheid

Bij de bevers zullen de kinderen nog niets doen aan voorbereiding van het programma en de organisatie van de speltak. Daarentegen zijn roverscouts verantwoordelijk voor hun eigen programma en zij zorgen zelf voor het reilen en zeilen van de speltak, bijgestaan door coaches of door een adviseur. Scouting heeft een heel duidelijke visie op de toenemende zelfstandigheid van jongeren. Dat betekent dat er een afname is van wat je als leidinggevende doet aan zichtbare voorbereidingen, maar dat wil niet zeggen dat je in het geheel minder doet. Er vindt een verschuiving plaats: explorerbegeleiders, maar ook coaches en adviseurs bij de roverscouts, zijn niet meer bezig met het voorbereiden en het uitvoeren van het programma, op de achtergrond zijn ze steeds bezig met motiveren, stimuleren, kijken hoe het gaat, vragen stellen, spiegels voorhouden, etc.

Hoe zorg je nu dat een bever uitgroeit tot een roverscout en leert om te gaan met die zelfstandigheid? Met behulp van de participatieladder (zie *Module 1: Spelvisie en spelaanbod*) die stapsgewijs van informeren, via raadplegen, adviseren, coproduceren naar meebeslissen en beslissen gegaan. De treden van de participatieladder lopen redelijk gelijk met de speltakken binnen Scouting.

Zorg ervoor dat het jeugdlid controle krijgt over zijn of haar handelen. Kinderen zien een goede prestatie soms als iets wat buiten hun macht ligt: wanneer ze succes hebben, ligt het volgens hen aan geluk of aan een andere externe factor. Deze houding geeft hen het gevoel dat inzet en inspanning zinloos zijn. Het aanmoedigen van hun inspanning kan helpen, maar deze kinderen moeten vooral leren begrijpen welke rol hun persoonlijke verantwoordelijkheid speelt in succes. Maak de kinderen medeverantwoordelijk voor het programma. Geef ze verantwoordelijkheden en taken op hun niveau (dat kan een kleine taak zijn, zoals zorgen dat iedereen een beker krijgt tijdens een drinkpauze).

Maak een aantal 'klierende' kinderen bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het goed verlopen van een activiteit: "Zorgen jullie er met zijn tweeën of drieën voor dat het spel leuk verloopt...". Laat het aan een meer ervaren kind over om een minder ervaren iemand te begeleiden. Maak het probleem van een kind tot dat van de hele speltak, bijvoorbeeld een kind dat niet zo snel is of niet zo goed hoort. Dit kun je bespreken in de speltak en je kunt bedenken hoe je dit als speltak op kunt lossen. Dit zorgt voor een groter verantwoordelijkheidsgevoel bij de jeugdleden, waardoor ze meer betrokken en meer gemotiveerd zijn.

3.3.3 Werken met subgroepen

Een andere vorm om kinderen te motiveren en te stimuleren, is zorgen voor vaste subgroepen: nesten bij welpen en ploegen bij scouts. Bij de welpen en scouts gebruiken we vaste subgroepen. Bij bevers maak je als leidinggevende ook wel gebruik van subgroepen, maar die zijn steeds wisselend, aangezien vaste subgroepen nog niet past bij de ontwikkeling van bevers.

In een subgroep kan een kind zich gemakkelijker uiten en is het makkelijker om samen te werken. Samen iets doen, dat motiveert ook. Door te werken in subgroepen krijgen kinderen zoveel mogelijk de kans om te oefenen met hun verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Uitgangspunt hierbij is dat een nest of ploeg een veilige subgroep is, waarin kinderen zich makkelijker kunnen uiten dan in de hele speltak.

Op de site staat een extra toelichting voor [werken met nesten](#) en werken met ploegen. Voor scouts is er ook een PL- en APL-training.

Het voordeel van het werken met subgroepen is dat je ook gemakkelijk kunt variëren met de spelgroep: de hele speltak (horde/troep), een vaste subgroep (nest/ploeg), incidentele subgroepen of individueel. Hierdoor krijgen vergelijkbare activiteiten toch een heel andere invalshoek.

3.3.4 Progressiesysteem - werken met insignes

Geen kind is gelijk. Dat betekent ook dat elk kind verschillende interesses heeft. Met het insigne pakket wordt binnen Scouting ruimte gegeven aan deze individuele interesses. Het is een verdieping van het Scoutingprogramma waarmee het aanleren van vaardigheden gestimuleerd wordt. De feitelijke beschrijving van de insignes staat in *Module 1: Spelvisie en spelaanbod*. In deze module gaat het vooral om hoe de insignes gebruikt kunnen worden om kinderen te motiveren.

Het progressiesysteem is het geheel aan insignes voor alle speltakken.

- Voor bevers zijn er beverbadges. Aan de beverbadges zijn nog geen eisen verbonden. De badges zijn gericht op het opdoen van ervaringen in en met de beverkolonie, rondom een bepaald onderwerp. Ze zijn gekoppeld aan een themafiguur. Een bever kan een beverbadge behalen door mee te doen aan activiteiten die passen bij het themafiguur. Meer informatie over de [beverbadges](#) is te vinden in het *Beverkompas* en op de website.
- Voor de welpen er zijn insignes om in de breedte kennis te maken met de verschillende activiteitengebieden. In totaal zijn er achttien verschillende insignes voor welpen. Kijk in het *Welpenkompas* en op de website van Scouting Nederland voor meer informatie. Je vindt hier bijvoorbeeld [een poster met alle insignes](#) en [toelichting voor de leiding](#). Elk insigne heeft drie niveaus, zodat ieder kind op zijn of haar eigen niveau mee kan doen en voldoende uitdaging heeft. Voor de oudste welpen zijn er nog zes insignes gemaakt, ter voorbereiding op de overgang naar de scouts en voor extra uitdaging.
- Voor scouts zijn er drie fases met insignes. In de [basis- en verdiepingsfase](#) is er één insigne voor alle activiteitengebieden, en twee extra insignes voor het activiteitengebied Uitdagende Scoutingtechnieken. In totaal zijn er dus tien insignes in de basisfase en tien in de verdiepingsfase te behalen. Voor de specialisatiefase zijn er insignes rond één bepaald thema, zoals avonturier, kok of pionierspecialist. De insignes bij scouts zijn individueel. De doelen en challenges van de insignes uit de basis- en verdiepingsfase en de eisen van de insignes van de specialisatiefase zijn op de website vinden. In principe zijn deze voor alle scouts gelijk, maar enige coulance kan uiteraard worden toegepast bij kinderen voor wie het anders onmogelijk is om een insigne te behalen. Kijk voor meer informatie in het *Scoutskompas* en op de website.
- Voor scouts, explorers en roverscouts die iets extra's willen doen, zijn er de vier verschillende [awards](#) per speltak.



Er zijn verschillende voordelen te benoemen van het werken met insignes:

- Het kind kan iets doen waarin het geïnteresseerd is: er is voor elk wat wils.
- Insignes motiveren het kind tot ontwikkeling.
- Het insigne programma biedt de mogelijkheid te oefenen met nieuw opgedane kennis en vaardigheden.
- Door het werken met insignes blijft de kennis aanwezig in de speltak.
- Veel insignes (welpeninsignes en de basis- en verdiepingsinsignes bij de scouts) zijn onderdeel van het reguliere programma.

- Insignes kunnen kinderen motiveren om iets te gaan doen (externe motivator: kinderen vinden het leuk om een insigne op de Scoutfit blouse te kunnen dragen).
- Door de keuzes die het kind maakt, worden de interesses van het kind duidelijk, wat handig is bij het programmeren. Dit geldt vooral voor de specialisatie-insignes van de scouts en wanneer je met de welpen de horde laat kiezen uit meerdere insignes.

Er kleven ook wel enkele nadelen aan het werken met insignes:

- De methodiek kan redelijk schools zijn: het kind oefent en moet laten zien dat het bepaalde kennis of een bepaalde vaardigheid beheerst.
- Het op individuele basis werken met insignes (voornamelijk de specialisatie-insignes van de scouts) kan veel tijd van de leiding vragen.
- De leiding moet zelf ook over de betreffende kennis en vaardigheden beschikken of weten of deze door middel van een externe vrijwilliger in huis te halen zijn.
- Het behalen van insignes kan competitief werken: kinderen halen insignes om daarmee een bepaalde status te bereiken. Insignes worden dan niet meer behaald vanuit een oprechte interesse in het onderwerp.

Veel nadelen zijn weg te nemen door een juiste benaderwijze van het werken met insignes. Er zijn verschillende vormen waarin gewerkt wordt met het insignepakket:

- Gezamenlijk, tijdens de opkomsten (vooral bij de welpen, ook voor de beverbadges): samen met alle kinderen tijdens een aantal opkomsten aan hetzelfde insigne werken. In een leuk programma komen op speelse wijze de verschillende insigne-eisen aan bod. Voor een hele speltak is het leuk om iemand uit te nodigen die veel meer van het onderwerp afweet dan de leiding en daar ook enthousiast over weet te vertellen. Bij deze werkvorm spelen de individuele interesses geen rol meer. Het insigne werkt wel belonend voor de inspanning van de kinderen bij het ontwikkelen.
- In kleine groepjes, waarbij je beperkte keuze in insignes geeft. Op die manier heb je de voordelen van een grote groep, maar bied je toch keuzemogelijkheden.
- Individueel (bewust werken aan je eigen ontwikkeling), tijdens de opkomsten (met name basis- en verdiepingsinsignes bij de scouts): tijdens een aantal opkomsten kan een kind aan een insigne werken. Zodoende kan direct leiding gegeven worden en kunnen eventueel sommige kinderen met elkaar samenwerken. Hierbij wordt wel recht gedaan aan de individuele behoefte van het kind, maar wordt de tijdsinspanning voor de leiding beperkt.
- Individueel, thuis met gerichte opdrachten (specialisatie-insigne bij de scouts en de insignes voor explorers en roverscouts of The International Award For Young People): het kind spreekt met de leiding af welk insigne het wil doen en aan welke eisen het moet voldoen om het insigne te behalen. De leiding bedenkt samen met het kind gerichte opdrachten en geeft hulp bij het uitvoeren van de opdrachten. Vaak zullen ook ouders om hulp door de leiding gevraagd worden. Weet het leidingteam niet genoeg over een bepaald insigne, dan kan een deskundige van buiten het team gevraagd worden het kind te ondersteunen.

Voor scouts die graag met de gehele speltak samen aan één insigne willen werken, zijn er drie awards: de Europe Award (activiteitengebied Internationaal), Nature Award (activiteitengebied Buitenleven) en de Development Award (activiteitengebieden Identiteit en Samenleving).



Voor het kind moet het behalen van een insigne een boeiende en vooral uitdagende bezigheid zijn. Het gaat er om de interesses aan te spreken en te ontplooiën. De insigne-eisen moeten in elk geval aan de volgende voorwaarden voldoen:

1. Gelet op het doel van de insignes, moeten de insigne-eisen uitdagend zijn voor het kind. Het gaat om verdieping en niet om herhaling van wat het kind al weet.
2. Het kind moet het leuk vinden om aan die eis te gaan voldoen. Het gaat om ontplooiing van de interesses van het kind, niet om de vernietiging ervan.
3. De opdracht voor een bepaalde eis moet voor het kind uitvoerbaar zijn.
4. Het resultaat van de opdracht moet controleerbaar zijn.

In het progressiesysteem is individuele ruimte ingebouwd. Bij bevers gaat het vooral om meedoen, niet om de eisen. Bij welpen heb je de verschillende niveaus en de insignes voor de oudste welpen. Bij basis- en verdiepingsinsignes van de scouts gaat het vooral om het bereiken van het doel (in kennis en vaardigheid), de manier waarop of met welke activiteit of opdracht je dat doet, staat vrij. Alleen voor de specialisatie-insignes bij de scouts zijn er vaste eisen, daar gaat het er juist om dat je in een bepaald onderwerp erg goed bent. Daarom zijn er ook zoveel verschillende insignes, dan kan iedere scout iets kiezen.

Wanneer met de hele speltak aan een insigne wordt gewerkt, dan zal de leiding tijdens de voorbereiding zelf in de gaten moeten houden wat uitdagend is voor de kinderen en wat ze leuk vinden. Ook zal moeten worden bedacht hoe wordt omgegaan met kinderen die één of zelfs meerdere opkomsten niet aanwezig kan zijn. Krijgt het kind wel of geen insigne? Moet het thuis soms iets extra's doen? De leiding spreekt dit vooraf met de kinderen af.

Er moet voorkomen worden dat een kind achteraf teleurgesteld moet worden, omdat de leiding vindt dat het de opdracht niet voldoende heeft uitgevoerd of omdat het kind te simpele eisen heeft gekozen. Dit leidt tot een enorme teleurstelling en dat werkt zeker niet motiverend. Een kind krijgt het insigne niet zomaar, daar mag het best wel wat voor doen. Daarmee voorkomt de leiding dat kinderen insignes gaan halen om hun mouw vol te krijgen.

Wanneer een kind zelfstandig aan een insigne heeft gewerkt, is het belangrijk dat het uitreiken van het insigne niet ongemerkt aan de speltak voorbij gaat. De uitreiking kan bijvoorbeeld vlak na de opening met een korte ceremonie plaatsvinden. Het jeugdlid kan iets van het eindresultaat demonstreren, bijvoorbeeld een spel, een speurtocht of een lekkere cake. Dit maakt de beloning voor het kind nog tastbaarder. Als het kind geholpen is door een externe deskundige, dan is die deskundige ook bij de uitreiking aanwezig. Dat kan een mooie gelegenheid zijn om de opkomst aan het onderwerp van het insigne te besteden. Misschien worden andere kinderen dan ook wel enthousiast en willen ze ook graag dat insigne behalen. Wanneer je met de hele speltak aan een insigne hebt gewerkt, is het uitreiken van het insigne de afronding. Uiteraard besteed je hier dan ook de nodige aandacht aan.

Op de website worden alle [beverbadges](#) en alle insignes voor [welpen](#) en voor [scouts](#) beschreven. In principe zouden kinderen dus naar de leiding toe kunnen gaan met de vraag of zij dat insigne mogen doen. Vaak gebeurt dit echter niet, zeker bij groepen die nog nooit met insignes gewerkt hebben. Wat kun je doen als je naast het werken met insignes tijdens de opkomsten, het individueel werken aan insignes wilt bevorderen?

- Eén manier is al besproken, namelijk door van een uitreiking van een insigne een stimulerende gebeurtenis te maken.
- Op het eind van een thematische bijeenkomst kan de leiding laten zien dat, als kinderen meer over het onderwerp willen weten, ze een insigne kunnen behalen. Dit werkt natuurlijk alleen als de leiding een hele leuke opkomst organiseert, waarbij zij of een deskundige het onderwerp met enthousiasme weten te presenteren.

- Kinderen die tijdens een bepaalde activiteit zeer enthousiast zijn, kunnen erop gewezen worden dat er ook een insigne over dat onderwerp bestaat.
- Eén of meerdere opkomsten kunnen worden besteed aan de hobby's die de kinderen hebben. Vervolgens wordt uitgelegd dat er ook insignes bestaan die bij die hobby's passen. Het moet voor een welp die als hobby tekenen heeft niet zo moeilijk zijn om het insigne kunstenaar te behalen.
- Als je een insigne kiest dat bij een hobby past, kan een kind dat die hobby heeft hier een extra stukje uitdaging krijgen door het helpen bij dat insigne.
- Als een speltak nog nooit iets aan insignes gedaan heeft, dan kan het eerste insigne gezamenlijk worden behaald. Daarbij laat je vooral zien dat het werken aan een insigne heel erg leuk is.

3.3.5 Leefwereld

De leefwereld van kinderen wordt steeds groter. Bevers zijn gericht op hun eigen omgeving: huis, school, eigen speltak. Welpen gaan zich oriënteren op de wereld om hen heen, ze kennen het concept van landen en weten wat Nederland inhoudt. Voor scouts wordt de leefwereld nog groter, een internationale uitwisseling op een Nationale Jamboree of een internationaal contact door middel van de [Postbox](#) is voor hen een bijzonder moment.

De leefwereld wordt ook gevormd door de interesses van kinderen. Als leidinggevende kun je inspelen op deze interesses. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Toch kan zoiets geliefds als touwtje springen bij 9- tot 12-jarigen het ene moment helemaal 'in' zijn, en een maand later absoluut 'uit'. Je moet dus als leidinggevende contact hebben met de kinderen om te weten wat er speelt.

Inspelen op interesses kan door middel van het werken met thema's of projecten, het werken met insignes, het bezoeken van een tentoonstelling, etc.

Als de welpen bijvoorbeeld gek zijn van dinosaurussen, worden dinosaurussen in het themaverhaal verwerkt, wordt een film als *Dinosaur* of *Jurassic Park* (fictie) bekeken of worden dinosaurussen verwerkt in een project (feiten, bijvoorbeeld een Levend stratego met dino's). Als de kinderen dol zijn op muziek, kunnen (speelgoed)instrumenten worden gemaakt, een muziekquiz worden gedaan of kunnen ze samen een musical opvoeren.

Kinderen die hun interesses kunnen verkennen, zijn meer gemotiveerd en vergroten op die manier hun leefwereld.

3.3.6 Participatieladder

Jeugdparticipatie is een belangrijke factor in het Scoutingspel. In module 1 is de participatieladder besproken (paragraaf 3.5) en bij de bespreking per speltak staat voor elke speltak in een apart kopje het onderdeel jeugdparticipatie toegelicht. Het geven van verantwoordelijkheid is een belangrijke motivator. Dat kan van een beperkte schaal (stoelen klaarzetten of snoepjes uitdelen) tot een subgroepje leiden als gids of PL of het voorbereiden van (een deel van) het programma.

3.3.7 Wet en belofte

Ook in de wet en belofte komt de doorlopende leerlijn terug. Wat we van kinderen vragen en vooral ook de manier waarop we ermee omgaan, past bij voornamelijk de cognitieve en morele ontwikkeling van kinderen en jongeren. In de belofte is dit tevens zichtbaar, doordat er vanaf welpen tot en met roverscouts steeds een stukje bij komt. Bevers hebben nog nauwelijks een idee wat een belofte inhoudt, terwijl je scouts heel goed kunt aanspreken op hun beloftes. Met explorers en roverscouts kun je het gesprek aangaan over de ideeën achter een belofte.

Hoewel wet en belofte op zich geen motivatiefactor zijn, kunnen wet en belofte wel een intrinsieke motivator zijn: de wereld een beetje beter achter willen laten, anderen willen helpen.

3.4 Motiveren door leiding

Als leidinggevende heb je een heel arsenaal aan mogelijkheden tot je beschikking om kinderen te motiveren. In *Module 4a: Leeftijdseigene kenmerken* wordt uitgebreid stilgestaan bij basisvaardigheden die je als leidinggevende nodig hebt voor het omgaan met kinderen. Je doet dit om er voor te zorgen dat kinderen zich veilig en vertrouwd voelen. In *Module 4a: Leeftijdseigene kenmerken* worden de volgende zaken beschreven:

- Complimentjes geven.
- Onverwachte belangstelling tonen.
- Grenzen stellen.
- Negeren.
- Consequent zijn.
- Structuur bieden.
- Rust bieden.
- Afwisseling bieden.
- Verantwoordelijkheid geven.
- Herhalen.
- Verduidelijken.

In deze module wordt een aantal van deze elementen vanuit het motivatie-oogpunt nogmaals belicht. In de doorlopende leerlijn is een aantal onderdelen al beschreven, zoals afwisseling in activiteiten (paragraaf 3.3.1) en verantwoordelijkheid geven (zit onder andere in afnemende begeleiding en toenemende zelfstandigheid (paragraaf 3.3.2), subgroepen (paragraaf 3.3.3) en participatieladder (paragraaf 3.3.6). Eén van de manieren om dit te doen, is om ervoor te zorgen dat er een duidelijke structuur zit in wat je waar en wanneer doet (paragraaf 3.4.1). Ook complimentjes geven en onverwachte belangstelling tonen worden in deze module toegelicht in de paragraaf over motiveren door persoonlijk contact.

3.4.1 Structuur bieden in ruimte, tijd en activiteiten

De belangrijkste voorwaarde voor kinderen om gestimuleerd te worden, is een veilige omgeving, want alleen dan zijn ze vrij om zich verder te ontwikkelen, om grenzen te durven opzoeken. Kinderen hebben ondersteuning nodig bij het ontdekken van samenhang in hun omgeving. Voor een veilige omgeving zijn duidelijkheid, overzicht en voorspelbaarheid belangrijk. Voor het bieden van structuur in ruimte, tijd en activiteiten volgen hieronder enkele tips die betrekking hebben om de motivatie van kinderen.

3.4.1.1 Structuur in de ruimte

Scoutinggebouwen zijn soms onoverzichtelijke omgevingen voor kinderen. De wanden zijn volgehangen met herinneringen aan activiteiten uit het verleden. Door ruimtegebrek slingeren materialen soms rond. Voor kinderen die snel zijn afgeleid, is dit een onrustige omgeving, die leidt tot onrustig gedrag. Zorg er dus voor dat alle materialen zijn opgeruimd. Beperk het aantal herinneringen in de ruimte. Een enkele mooie wandtekening waarin het kind zich met zijn fantasie kan onderdompelen, heeft veel meer waarde dan een wand met verschillende souvenirs. Maak er bijvoorbeeld een gewoonte van om herinneringen ouder dan een paar jaar te verwijderen. Nieuwe kinderen hebben ook geen verbinding met de heel oude souvenirs. De totem bij de welpen is wel een goede manier om de geschiedenis een herkenbare plek te geven. Aan de andere kant vinden jonge welpen het geweldig de fotowand af te speuren naar oudere broers of zussen en genieten ze van stoere verhalen achter de kamptotems die in het lokaal hangen.



Zoek dus evenwicht in de aankleding van de ruimte enerzijds, en de identiteit en het behoud van je eigen geschiedenis anderzijds. Kijk in welke mate de aankleding van de ruimte voor jouw speltak het beste werkt. Hoe jonger en hoe drukker de groep, hoe meer baat de kinderen hebben bij een rustige omgeving.

Maak de situatie overzichtelijk, bijvoorbeeld door de groep kleiner te maken of in tweeën te splitsen. De kinderen voelen zich dan bijvoorbeeld meer betrokken bij een spel, dan wanneer ze met de hele horde over het grasveld aan het rennen zijn. Ben je bezig met een creatieve activiteit, zorg dan bijvoorbeeld dat je kleine groepjes kinderen (desnoods maar groepjes van twee personen, of iemand alleen) aan een tafeltje zet en dat de hoeveelheid materialen die op hun tafeltje ligt niet te groot is. Zorg dat spelmaterialen op een overzichtelijke en vaste plek klaar liggen. Materialen die voor een activiteit bij de bevers nodig zijn, worden vooraf op een tafel klaar gelegd. Materialen die voor de activiteit beschikbaar zijn, liggen op een vaste plek in de kast. Alle spelmaterialen liggen overzichtelijk bij elkaar en kunnen ook weer gemakkelijk opgeborgen worden. Materialen kunnen ook met kleuren of met pictogrammen worden gecodeerd. Bij het geven van een opdracht verwijst de leiding hiernaar, zodat het kind weet welke materialen bij welke activiteit nodig zijn. Aan de andere kant beperkt dit wel de keuzevrijheid die kinderen nodig hebben om de eigen creativiteit te ontplooien. Het is dus zoeken naar evenwicht hierin.

De materialen die nodig zijn voor de uitvoering van de opdracht zijn eenduidig en precies afgemeten op wat het kind nodig heeft voor de uitvoering. Als het kind bijvoorbeeld kralen moet rijgen, dan krijgt het alleen de hoeveelheid kralen die het nodig heeft. Hierdoor heeft een taak ook een duidelijk begin en eind.

Zorg ook binnen het Scoutinggebouw voor duidelijkheid en herkenbaarheid: pictogrammen kunnen bijvoorbeeld helpen bij het vinden van de verschillende ruimtes.

Je kunt de subgroepen ook vaste plekken geven door ze een eigen hoek, een eigen kleur tafel en een eigen kist met materialen toe te kennen.

3.4.1.2 Structuur in de tijd

Probeer een voorspelbaarheid en vaste regelmaat in je opkomst te creëren. Scouting biedt hiertoe meer dan voldoende mogelijkheden, bijvoorbeeld door het openen en het sluiten. Maar je kunt ook denken aan een vaste drinkpauze, het altijd even beginnen met een renspeel na de opening, afsluiten met een rustige activiteit, etc. Markering van begin- en eindtijd is belangrijk. Daarom wordt elke opkomst door middel van een ritueel geopend en gesloten. Het kind weet dan dat het programma is begonnen en dat het op de leiding moet letten om te kijken wat er gebeurt. Spelen de kinderen voor de opkomst nog met elkaar hun eigen spel, na de opening bepaalt de leiding de regels van het spel.

Tijd is een abstract fenomeen dat jonge kinderen moeilijk kunnen vatten. Probeer de tijd zo concreet mogelijk te maken. Geef bij de uitleg van activiteiten aan hoe lang het spel duurt. Vermijd vage termen als 'even' of 'straks', maar zeg: "Jullie hebben een half uur de tijd voor deze opdracht, na vijf minuten wisselen we van teams." Met een klok in het lokaal kan de begin- en eindtijd van een activiteit worden aangegeven. Een beamer met een aftelklok op de muur geprojecteerd, maakt het voor iedereen duidelijk wanneer het spel is afgelopen. Duidelijkheid over tijd en volgorde van activiteiten geldt zeker voor kinderen met een autismespectrumstoornis, maar ook andere kinderen hebben hier baat bij.

Bied een rustpunt (bijvoorbeeld even op een stoel zitten), eventueel apart van de anderen. Haal het kind dat extreem druk is dan even uit de situatie. Dit kan ook gebeuren door het kind even een andere opdracht te geven (iets uitdelen of iets dergelijks) of even bij je te nemen. Dit is vooral belangrijk voor kinderen die uit zichzelf niet tot rust komen, die maar bezig blijven en niet stil kunnen zitten.

Binnen je gebouw kun je misschien een rustpunt creëren door een hoek in te richten met zachte kussens en kleden (vooral voor de wat jongere kinderen). Maar ook voor de jongeren is een 'relaxhoek' met bijvoorbeeld een oud zacht bankstel of wat zitzakken lekker om tot rust te komen.

3.4.1.3 Structuur in de activiteiten

Soms lijkt een bepaalde taak teveel voor het kind. Niet omdat de taak moeilijk is, maar omdat het kind door de bomen het bos niet meer ziet. Geef het kind daarom niet meteen lange, complexe opdrachten, waarin veel stapjes achter elkaar gezet moeten worden. Bied in eerste instantie korte, eenduidige opdrachten aan. Je kunt van ieder klein stuk een doel maken en indien nodig kun je het kind na ieder afgerond doel een complimentje geven. Geleidelijk kunnen opdrachten aangeboden worden waarin meerdere stappen gezet moeten worden. Bied het kind overzicht op die stappen. Help het kind de taak in kleinere stukken te verdelen. Visualiseer de stappen of schrijf ze op. Wanneer het kind zijn of haar taak als overzichtelijk ziet en zelf in staat is met kleine stappen verder te komen, is belonen niet meer nodig.

Introduceer bijvoorbeeld een nieuw spel of een nieuwe activiteit niet in zijn geheel, maar leg een paar basisregels uit en voeg daar, als deze worden begrepen, regels aan toe. Zo bouw je geleidelijk aan een activiteit of spel op en kun je toch snel met het spelen starten.

Jongere kinderen en kinderen die moeilijk leren, vinden het prettig als er vaak wordt herhaald. Het lijkt wel of ze niet genoeg kunnen krijgen van hetzelfde spel of hetzelfde verhaal. Laat de oudere kinderen de andere kinderen eventueel helpen bij dit herhalen. Zo kunnen zij laten zien dat ze het begrepen hebben en de jongere of moeilijker lerende kinderen helpen. Pas wel op dat ze dit kind niet als 'dom' betitelen! Leg uit dat iedereen dingen heeft die hij of zij goed kan en dingen die hij of zij minder goed kan.

Voor kinderen moet het duidelijk zijn wat ze moeten doen als ze klaar zijn met een activiteit. Met een opmerking als: "Als je klaar bent, mag je wat voor jezelf gaan doen", doe je de kinderen en jezelf geen plezier. Zorg voor evenwicht en logica in de activiteiten. Probeer te veel verschillende activiteiten of een te snelle opeenvolging van activiteiten te voorkomen. Laat kinderen op een vaste plek zitten als ze hun taak afhebben of afgetikt zijn in een spel of zorg ervoor dat de kinderen weer terug rouleren in het spel, maar schep duidelijkheid over wat ze moeten doen op dat moment. Laat de kinderen alvast helpen bij het opruimen of het klaarzetten van de volgende activiteit als hun taak af is.

Ook kunnen ze eventueel in een andere ruimte of buiten een ander spel spelen dat elk moment weer gestaakt kan worden om samen verder te gaan met het programma van de opkomst. Markeer de overgang van de ene activiteit naar de andere goed. Hiervoor kan ook een signaal met het kind afgesproken worden. Maak daarbij ook gebruik van het dagprogramma. Bijvoorbeeld: een kind mag tijdens een activiteit het kaartje omdraaien voor de volgende opdracht. Het is dan van belang dat het kind weet wanneer de vorige opdracht is afgelopen en de volgende kan beginnen.

Gouden regel: voor kinderen moet het altijd duidelijk zijn:

1. Waar het kind met een opdracht moet beginnen.
2. Wat af moet zijn.
3. Wanneer het af moet zijn.
4. Wat het kind moet doen als het klaar is.

Geef dit zo concreet mogelijk aan. De leiding kan laten zien wat het kind moet doen. Bespreek met het kind wat van hem of haar verwacht wordt.

Een leidinggevende heeft iedere week weer een flinke verantwoordelijkheid te dragen. Als een leidinggevende in een Scoutinggroep werkt, neemt diegene een belangrijke taak op de schouders. Het blijkt dat een goede leidinggevende zich flexibel opstelt, leden stimuleert om zich te ontwikkelen en zichzelf verantwoordelijk stelt voor de groep. De ene moment ben je als leidinggevende de woordvoerder, het andere moment moedig je aan, houd je de structuur in de gaten, maak je conflicten bespreekbaar en neem je beslissingen. Afhankelijk van de situatie waarin mensen met elkaar omgaan, kan er sprake zijn van een vorm van leiden.

Contact met de kinderen is een voorwaarde om te kunnen spreken van leiden. Dat wil zeggen dat de manier waarop leiding wordt gegeven altijd effect heeft op de kinderen. Maar ook omgekeerd: de kinderen hebben invloed op de manier waarop leiding gegeven wordt. Contact moet worden opgebouwd en onderhouden. Leiding moet zich kunnen inleven in de positie van de ander, moet als het ware in de huid van de ander kunnen kruipen.

Wanneer je als leidinggevende aan kunt sluiten bij de interesses van de kinderen en extra enthousiasme kunt uitstralen, is dat voor kinderen een belangrijke motivatiefactor. Leiding speelt een belangrijke rol in het motiveren van kinderen.

3.4.2 Motiveren door persoonlijk contact

3.4.2.1 Contact

Het kunnen zien, luisteren en aanvoelen wat er bij de kinderen speelt, is één van de belangrijkste voorwaarden voor het vervullen van de leidingtaak. Als leiding de kinderen aanvoelt, kan voor hen een goede sfeer (gezelligheid) worden gecreëerd, een band met ze worden opgebouwd en worden kinderen betrokken bij de groep. Daarvoor zal leiding contact moeten leggen met de kinderen en met ze moeten praten. Tijdens de wekelijkse bijeenkomsten zijn er vele momenten die geschikt zijn om (spontaan) te kletsen met kinderen, waarbij de ene activiteit zich daar iets meer voor leent dan een andere activiteit.

3.4.2.2 Waarderen

Het is belangrijk om alle kinderen aandacht te geven en niet alleen dat ene 'leuke' kind. Natuurlijk heb je altijd kinderen die je leuker vindt dan andere kinderen. Je kunt gevoelig zijn voor bepaalde soorten kinderen: je aandacht vooral richten op die kinderen die nadrukkelijk aanwezig zijn of je enorm ergeren aan druktemakers. Zorg dat je (met het gehele leidingteam) alle kinderen evenveel aandacht geeft.

Bij waarderen denken we al snel aan het belonen van een prestatie. Kinderen vinden het vaak leuk om te tonen dat ze sterk, snel of handig zijn. Dat betekent dat er in het programma ruimte moet zijn voor spelen met een competitie-element. Zo ervaren ze hoe het voelt om te winnen of om te verliezen. De leiding bepaalt de sfeer waarin dit gebeurt. Want ondanks dat er sprake is van competitie, moet het spelen zelf vooral ook fijn zijn. Er zijn in elke groep kinderen die bij bepaalde spelen altijd de mindere zijn, of die niet zo'n behoefte hebben om zich met anderen te meten. Ook zij moeten aan bod komen.

Maar waarderen is meer dan het belonen van een prestatie. Waarderen is ook het geven van aandacht aan kinderen. In de situatie waarin je leiding geeft, wordt dat altijd vanuit een gelijkwaardigheid ten opzichte van de ander gedaan. Dat wil zeggen dat de kinderen serieus worden genomen en dat leiding openstaat voor hun ideeën en suggesties. Bijvoorbeeld door de bereidheid te tonen een variatie op het spel te spelen.

3.4.2.3 Stimuleren

Het stimuleren begint met het overdragen van enthousiasme: iedereen laten zien dat jij er zelf lol aan beleeft. Kinderen aanmoedigen zich te uiten. Dit kan je doen door zinnen als: "Toe maar", "Ga maar door" of "Je maakt ons nieuwsgierig."

Verwoord je eigen innerlijke processen. Wanneer je als leidinggevende ook met je eigen belevenissen en ervaringen komt, heeft dat op de kinderen een losmakend effect. Zelfonthullingen zorgen ervoor dat de gesprekken een meer persoonlijk karakter krijgen en dat er meer verdieping plaatsvindt. Als leidinggevende sta je model voor hoe je om kunt gaan met gevoelens als angst, boosheid en verdriet, en tegelijkertijd laat je zien dat jij ook een deel van de speltak bent. Je hoeft jouw gevoelens niet te verstoppen. Door te laten zien dat jij verdrietig bent bij het zien van een zielige film of bang bent in het donker, krijgen de kinderen de kans hun eigen gevoelens beter te begrijpen.

Het gaat er ook om kinderen aan te moedigen over hun eigen grenzen heen te gaan. Houd hierbij wel in de gaten dat ieder kind zijn of haar eigen grens heeft. Stimuleren doe je dus ook persoonlijk en individueel. Ieder kind kan een andere soort stimulans gebruiken en daardoor ook beter presteren.

3.4.2.4 Vertrouwen geven

Als het kind zich veilig en geborgen voelt, kan het spel gebruikt worden om zich verder te ontwikkelen. Daarvoor is nodig dat het kind weet dat het mag zijn wie het is. Het is belangrijk dit als leiding uit te stralen naar alle kinderen, ook naar het onhandige kind of het minder slimme kind.

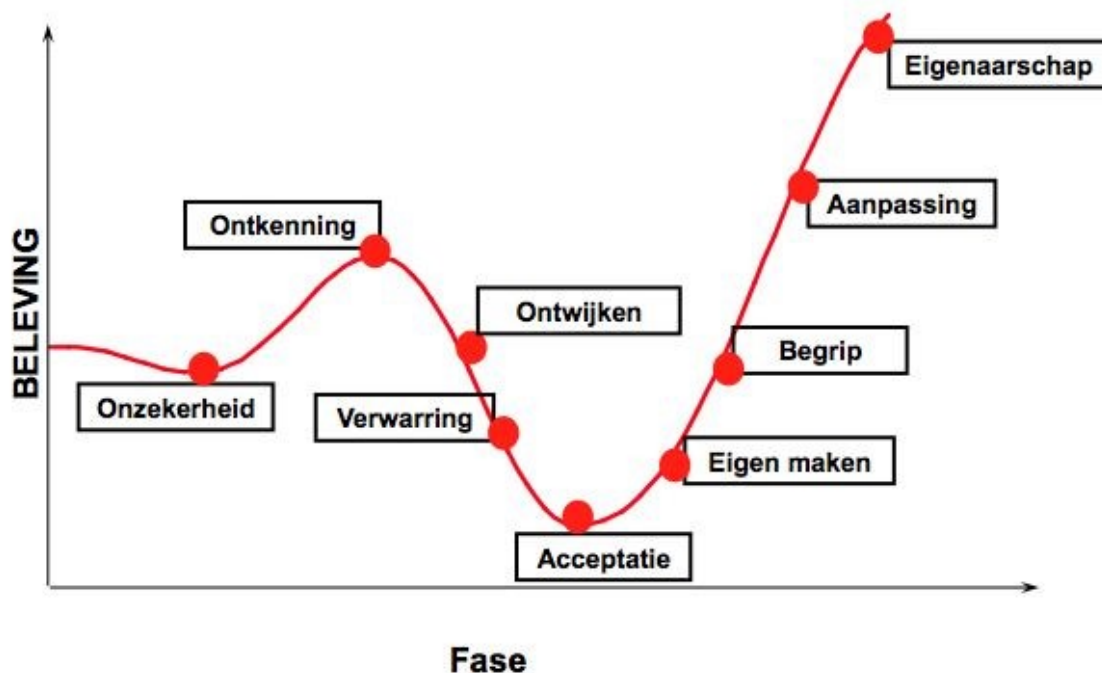
Een extra stimulans kan soms ook zijn dat een kind extra vrijheid krijgt als het heeft laten zien dat hij of zij deze extra vrijheid heeft verdiend.

3.4.2.5 Betrouwbaar zijn

Duidelijkheid is daarvoor van belang. Kinderen moeten kunnen inschatten hoe jij op ze zult reageren, je moet 'voorspelbaar' zijn. Dat geeft vertrouwen (een kind weet immers wat er gaat gebeuren). Het is dus belangrijk om duidelijk te zijn in jouw regels en jouw normen en waarden en om consequent te zijn. Geef zelf het juiste voorbeeld, maar bespreek jouw regels ook binnen het team, zodat je als team één lijn kunt trekken.

3.4.3 Motiveren bij het leren van nieuwe vaardigheden

Bij Scouting leren kinderen veel. Eén van de taken die je als leidinggevende hebt, is om kinderen te motiveren en te stimuleren in het leerproces. Leren gaat in stappen. Een bekend model is de leercurve van Virginia Satir. Deze curve beschrijft hoe een verandering in de diverse fasen verloopt en waar de nadruk op ligt. Aan het begin van de verandering is er een 'rouwproces', waarin de oude werkwijze moet worden losgelaten. Dit wordt ook wel 'ontleren' genoemd. Dit gaat vaak niet zonder slag of stoot. Na een eerste *onzekerheid*: "Waarom zegt zij nu dat het niet goed is?" volgt vaak een fase van *ontkenning*: "Het gaat toch goed zo, veranderen is niet nodig." Wanneer het veranderproces is ingezet, wordt gestart met de nieuwe werkwijze, maar die moet nog aangeleerd worden. Er volgt een fase van ontwijken en van verwarring. Het *ontwijken* is om het maar over te slaan of het iemand anders te laten doen. De *verwarring* komt doordat de oude en de nieuwe manier door elkaar gaan lopen. Het gevolg is een (tijdelijke) chaos en (tijdelijk) slechtere resultaten. Dit blijft bestaan totdat iemand zelf tot de *acceptatie* komt dat het anders kan. Door goede begeleiding, waarin kinderen de ruimte krijgen zich de nieuwe werkwijze *eigen te maken* en te oefenen ontstaat de verbetering, waarin zij *begrip* kweken en de werkwijze wordt *aangepast*. Ten slotte is er het resultaat, men is '*eigenaar*' van de nieuwe manier van werken.



Het valt niet mee om het anders te gaan doen, we zijn dat immers niet gewend. In het begin is er weerstand, het gaat wat moeizaam en soms gaat er ook nog wel eens wat fout. Het kind gaat twijfelen of het wel kan werken. Als er dan ook nog wat druk komt (bijvoorbeeld omdat een deadline in gevaar komt), dan vervallen mensen vaak in het oude gedrag. Zelfs met goede ondersteuning blijft het lastig om te veranderen. Hoe komt dat?

Eén van de redenen is dat het oude gedrag er niet zomaar gekomen is. Mensen zijn op die manier gaan werken, omdat dat ze het beste leek en omdat ze die manier onder de knie hadden. Door het steeds weer op die manier te doen, zijn ze er ook beter in geworden. En dan komt er iemand die zegt dat dat niet goed is, en die vertelt dan ook nog dat het anders moet. Sterker nog, hoe het anders moet.

Geef kinderen met weerstand de tijd om aan nieuwe dingen te wennen. Ondersteun, motiveer, stimuleer, accepteer de weerstand, maar ga niet tornen aan de gestelde doelen of nieuwe regels! Dat maakt het alleen maar onduidelijker.

Andere modellen over leren en leerstijlen zijn de leerstijlenmethodiek van Kolb en de taxonomie van Bloom. Deze wordt binnen Scouting gebruikt in de opleiding voor trainers en praktijkbegeleiders. Op zich zijn deze modellen geschikt om te gebruiken om de processen over leren te beschrijven, maar omdat ze verder in de modules voor trainers en praktijkbegeleiders worden ingezet, zijn deze modellen geen standaardonderdeel van deze module.

3.5 Hoe kun je motiveren (samenvatting)?

In de vorige paragrafen zijn veel verschillende vormen van motiveren de revue gepasseerd. In deze paragraaf worden die allemaal samengevat. Er is een aantal heel algemene tips om motivatie bij kinderen te bevorderen, door hen te betrekken in wat er gebeurt:

- Afwisseling:
 - Varieer in het programma (progressiematrix, activiteitengebieden, grof en fijn motorisch).
 - Varieer in herhalen (goede, bekende programma's) en nieuwe dingen.
 - Werk in thema.
- Verantwoordelijkheid geven:
 - Geef kinderen het vertrouwen om iets te proberen.
 - Wees enthousiast over hun eigen inbreng.
 - Tolereer dat kinderen fouten maken wanneer ze een taak nog niet volledig beheersen.
 - Laat kinderen groeien door ze de leiding van een subgroep (nest, ploeg) te geven.
- Mee laten beslissen:
 - Laat kinderen een zo groot mogelijke inbreng hebben.
 - Vraag wat kinderen vinden van het programma en van het thema.
 - Laat de kinderen praten over wat hen motiveert en luister aandachtig.
- Veilige sfeer creëren:
 - Informeer de kinderen zo veel mogelijk. Onzekerheid werkt heel demotiverend. Zorg er wel voor dat de informatie die je als leidinggevende geeft klopt, anders werkt het juist demotiverend!
 - Houd je aan je afspraken en beloften. Doe geen beloften waarvan je niet weet of je ze kunt waarmaken.
 - Geef de kinderen concrete doelen en uitdagingen waar ze naartoe kunnen werken.
- Aansluiten bij de leefwereld:
 - Sluit aan bij wat de kinderen bezighoudt, dat kunnen hun hobby's zijn, maar ook zaken die samenhangen met het jaar (seizoenen, feestdagen, vakanties).
 - Sluit aan bij de leefwereld van de kinderen, bij wat ze stoer of spannend vinden en bij hypes, dingen die 'in', leuk of grappig zijn!
 - Sluit aan bij het ontwikkelingsniveau van kinderen (zie progressiematrix).
 - Doe zelf mee met activiteiten en blijf niet aan de kant staan.
- Aandacht geven:
 - Geef gemeente complimenten.
 - Toon belangstelling.
 - Maak contact, maak bijvoorbeeld eens tijd voor een praatje in plaats van een kort "Hallo".
 - Moedig de kinderen geregeld aan.
 - Stimuleer kinderen.
 - Toon je waardering.
 - Soms kan het nuttig zijn om iemand te laten observeren, hoe kinderen in de activiteiten meedoen.
 - Kom op voor de kinderen in jouw speltak. Oordeel bij conflicten niet te snel (hoor en wederhoor).

3.6 Groepsproces

We hebben niet alleen met onszelf te maken, maar ook met anderen. We moeten niet alleen met anderen omgaan, we willen het ook. Vrijwel alle mensen hebben de behoefte om mee te doen met

anderen, dingen samen te doen met anderen, zich te laten beïnvloeden en anderen te beïnvloeden. Kortom: de mens is een sociaal wezen. Deze behoefte aan sociaal contact kan een belangrijk element zijn om naar Scouting te komen of leidinggevend te zijn: bij Scouting ontmoet je je vrienden, mensen met wie jij je verbonden voelt.

Mensen vormen groepen. Wat is een groep eigenlijk? Een groep is een verzameling van twee of meer personen die een gezamenlijk doel nastreven en daarin door interactie elkaars gedragingen wederzijds beïnvloeden.

Van jongs af aan maken we deel uit van groepen. We beginnen in het gezin, waarin we geboren en opgenomen worden. Dat gezin maakt deel uit van een grotere familieband, van een buurt, een dorp, een kerk, etc. Allemaal groepsverbanden. Daarna gaan we deel uitmaken van speelgroepen in de buurt en vanaf ons vierde jaar gaan we naar school. We hebben daar klasgenoten, medescholieren, met wie we een groep vormen. Verder maken we deel uit van vriendengroepen, sport- en hobbyclubs, etc. Later vormen we groepen met medestudenten of collega's op het werk. Misschien gaan we in groepsverband wonen, vormen we actiegroepen, worden we lid van politieke groeperingen, etc. Kortom, de maatschappij en ons hele leven hangt van grote en kleine groepen aan elkaar.

Bij het beantwoorden van vragen naar wat het nut van groepen is en wat het nut van deel uitmaken van een groep als groepslid is, komen verschillende punten naar voren:

- Door aan groepen deel te nemen leren we met andere mensen om te gaan, we oefenen ons in sociale vaardigheden.
- Het sociaal functioneren is een behoefte van de meeste mensen.
- We hebben andere mensen nodig als identificatiemogelijkheid, om ons zelfbeeld te vormen, en om zekerheid en waardering van anderen te krijgen.
- Er zijn soms in groepsverband doelen te bereiken die als individu niet gehaald kunnen worden.

3.6.1 Wat is een groep?

Groepen kunnen op meerdere manieren beschreven worden aan de hand van voor bepaalde groepen geldende karakteristieken. Op welke manier groepen ook gedefinieerd worden, steeds weer kan zo'n groep in twee dimensies verdeeld worden. Deze dimensies, de taak van de groep en het proces binnen de groep, zijn geen absolute tegenstellingen, maar eerder twee zijden van één en dezelfde medaille:

- De taak van de groep: waar is de groep mee bezig? Waar praat men over?
- Het proces in de groep: hoe verloopt de communicatie in de groep? Hoe gaat men met elkaar om?

In feite is dit een weerspiegeling van twee basisgegevens van iedere persoon, namelijk rationaliteit aan de ene kant en emotionaliteit aan de andere kant. De verhouding tussen beide dimensies wordt mede gestalte gegeven door het soort groep waarin men verkeert. Hierna volgen twee manieren waarop groepen ingedeeld kunnen worden.

3.6.1.1 Formele en informele groep

Het criterium voor onderscheid tussen de groepen is bij dit onderscheid de mate waarin enkele wezenlijke groepskenmerken expliciet en formeel geformuleerd zijn. Hierbij is te denken aan het doel, de rollen en de normen.

Formele groepen

Formele groepen kenmerken zich door een hoge mate van werk- of taakorganisatie. De groepsstructuur ligt in een groter geheel van een organisatie en de doelen en procedures worden beheerst door factoren die buiten de directe controle van de groep liggen. De groep is dus niet autonoom. Een voorbeeld is de Scoutinggroep.

Informele groepen

Als het doel, de rollen en de normen onuitgesproken zijn gebleven, spreken we van een informele groep. Deze groepen kunnen hun eigen activiteiten bepalen en zijn vrij van organisatorische beperkingen. Veelal ontstaan deze groepen spontaan vanuit gemeenschappelijke belangstelling en worden ze in stand gehouden, doordat de deelnemende personen zich tot elkaar aangetrokken voelen. Het belangrijkste voorbeeld is de vriendengroep.

In- en uit-groep

Simpel gesteld zou je kunnen zeggen dat de in-groep de wij-groep is, dat de uit-groep als de zij-groep wordt betiteld. De in-groep omvat onszelf en iedereen die we verder met 'wij' willen aanduiden. De uit-groep bestaat dan uit alle anderen, dat wil zeggen uit iedereen die we van dit 'wij' willen uitsluiten. Wanneer in een groep de onderlinge samenhang en betrekking op elkaar sterk ontwikkeld is, wordt het onderscheid tussen 'wij' en 'zij' steeds sterker ervaren. Hoe sterker die ontwikkeling doorzet, hoe vaker er sprake kan zijn van conflicten tussen groepen. In de groep zijn dan normen ontstaan die bijvoorbeeld de openlijke agressie tegenover eigen groepsleden verbieden. De competitie die binnen de groep kan ontstaan, wordt dan verschoven naar iets buiten de eigen groep. Maar de tot doelwit gekozen andere groep zal zich trachten te beschermen en gaat daarom vaak weer verbanden aan met andere groepen.

Voorbeelden:

- Waterwerk versus landgroepen.
- De ene regio versus de andere regio.

3.6.1.2 Primaire en secundaire groepen

Primaire groepen

In strikte zin worden de eerste groepen waarmee een persoon in aanraking komt, als primair betiteld. Meer algemeen is er sprake van een primaire groep als we het hebben over een kleine groep waarin de leden elkaar goed kennen, vaak met elkaar in contact komen en gevoelsmatige relaties onderhouden. In zo'n groep is de sociale afstand tussen de leden dus erg klein, wat vaak tot uiting komt in het taalgebruik: het gebruik van 'jij' en 'jou'. Groepsleden hebben een persoonlijke relatie.

Voorbeelden zijn:

- Het gezin.
- De school.
- De vriendenclub.

Secundaire groepen

Een grote formele groepering met minder intensieve contacten en meer zakelijke relaties tussen de leden is te beschouwen als een secundaire groep. In een secundaire groep is de sociale afstand tussen de groepsleden groot en de relaties worden bepaald door de status van de diverse leden. Over het algemeen worden 'u' en 'uw' gebruikt.

Voorbeelden zijn:

- Een vereniging.
- Een bedrijf.

- Een vakbond.

Een secundaire groep kan zich ontwikkelen tot een primaire groep, denk bijvoorbeeld aan de beverleiding die een vriendenclub wordt.

3.6.2 Binding in de groep

In het voorgaande is meerdere malen gesproken over de manier waarop mensen met elkaar omgaan in een groep. Vaak is dit een kenmerkend aspect, waardoor de groep getypeerd kan worden.

Mensen gaan onderlinge relaties aan, hechten zich aan elkaar, verbinden zich tot een groep. De binding in een groep wordt bepaald door de krachten die in een groep werkzaam zijn. Deze krachten bepalen hoe aantrekkelijk de groep is voor de deelnemers in het bereiken van persoonlijke doelen.

Wat zijn nu die bepalende krachten?

- Veiligheid: wat kan/mag ik in de groep? In hoeverre word ik beschermd?
- Erkenning: in welke mate geld ik als persoon, word ik als individu gezien?
- Plezier: naast de taken en doelen die er zijn, dient ook ruimte te worden gecreëerd voor ontspanning, samen lachen.
- Waardering: worden de dingen die ik doe gezien, en worden ze goed gevonden?
- Uitdaging: zomaar 'wat bij elkaar zijn' zonder dat er doelen bereikt (moeten) worden is een saaie bedoening.
- Spanning: raakt de groep in een sleur of valt er wel iets te beleven?
- Prestatie: worden de doelen makkelijk gehaald of zal een ieder moeten presteren, er iets voor moeten doen?
- Respect: behandelen we elkaar zoals ik als mens graag behandeld wil worden?

3.6.3 De ontwikkeling van groepen

Groepsontwikkelingen beginnen met het op gang komen van een relatie tussen twee of meer personen. Deze beginrelatie is een noodzakelijke voorwaarde voor het op gang komen van een groep, maar gedurende zijn ontstaan is een groep in een voortdurend ontwikkelingsproces, waarin relaties kunnen veranderen.

Soms lijken de relaties tussen de groepsleden stabiel, met weinig verandering in de loop der tijd, maar vaker zullen relaties regelmatig veranderen.

In het begin na het ontstaan van de groep zullen er meer wijzigingen zijn dan later, wanneer zich een structuur ontwikkeld heeft en de relaties stabiel worden.

In de *Module Teamleider* is een blok opgenomen over de verschillende fases die een groep doorloopt (model van Tuckman). Deze fases spelen niet alleen binnen een leidingteam, maar ook in een speltak.

3.6.4 Rollen in een groep

Mensen vervullen in een groep die zich ontwikkelt ook een rol. Laten we daar eens naar kijken. Naarmate een groep zich ontwikkelt en de groepsleden zich meer betrokken gaan voelen bij het groepsdoel, zal het gedrag van de groepsleden veranderen van zelfgericht gedrag naar meer taakgericht gedrag of 'groepsinstandhoudend' gedrag. In de groep kan na verloop van tijd een aantal rollen worden onderkend. Deze rollen zijn onder te verdelen in:

- Taakrollen.
- Procesrollen.

- Zowel taak- als procesrollen.
- Disfunctionele rollen (negatieve rollen).

Het is niet nodig, en zelfs onmogelijk, dat één leidinggevende alles zelf doet. Andere groepsleden kunnen (en behoren) de functies ook te vervullen al naar gelang de gehanteerde leiderschapsstijl, de activiteiten van de groep en de eventueel bij de groepsleden aanwezige weerstanden.

Als we nu terugkijken naar het gedrag dat een bepaald type vaak vertoont en naar de rol die mensen kunnen vervullen in een groep, dan zien we duidelijk dat er een relatie bestaat tussen deze twee. Zo zal een bepaald type graag een bepaalde rol op zich nemen of juist niet. Er zijn verschillende modellen over rollen in een groep en over hoe mensen samenwerken. Binnen Scouting worden onder andere de volgende modellen gebruikt:

- Kernkwaliteiten van Ofman (zie [Module teamleiders](#)).
- Roos van Leary (module voor praktijkbegeleiders).
- Teamrollen van Belbin (module voor praktijkbegeleiders).

Op zich zijn deze modellen geschikt om te gebruiken om de processen in een team te beschrijven, maar omdat ze verder in de modules voor teamleiders en praktijkbegeleiders worden ingezet, zijn deze modellen geen standaard onderdeel van deze module.

3.6.5 Sociale interactie in groepen

Elke groep vertoont bepaalde regelmatigheden in wie met wie contact heeft. Wanneer groepsleden zelf kunnen kiezen met wie ze in een bepaalde activiteit samen zullen werken, worden sommige personen vaker gekozen dan anderen. Hier ligt de taak van een leidinggevende, bijvoorbeeld het indelen in (sub)groepen bij het gebruiken van de verschillende programma's.

Uit onderzoek blijkt dat meestal die personen gekozen worden wiens eigenschappen het meest overeenstemmen met de groepsnormen of wiens eigenschappen het meest wenselijk gevonden worden in verband met de groepswaarden. Juist ten aanzien van de waarden en normen zijn dan enige verschijnselen waar te nemen die typerend zijn voor de sociale interactie, ofwel voor de communicatie in de groep.

3.6.5.1 Sociale interactie

Binnen groepen spelen zich voortdurend sociale processen af. Steeds weer doen of zeggen mensen dingen waarop andere mensen reageren, zoals zichzelf reageren op wat anderen doen of zeggen. Mensen beïnvloeden elkaars gedrag. Deze wisselwerking tussen mensen wordt aangeduid met de term 'interactie'. Onder sociale interactie wordt verstaan: de wisselwerking tussen personen.

Naar de aard van de interactie kan men onderscheid maken tussen twee soorten interactie, te weten:

- Directe interactie.
- Indirecte interactie.

3.6.5.1.1 Directe interactie

Hieronder wordt verstaan: de wisselwerking die optreedt tussen personen als zij in elkaars fysieke nabijheid zijn en met elkaar in contact treden. Het voornaamste communicatiemiddel hierbij is de gesproken taal, maar ook worden gedachten, gevoelens en wensen op non-verbale wijze aan elkaar duidelijk gemaakt.

Voorbeelden zijn:

- Gezinsleden aan tafel.
- De leiding en de kinderen.

3.6.5.1.2 Indirecte interactie

Dit is de wisselwerking die optreedt als mensen via tussenpersonen of door middel van materiële voorwerpen met elkaar in contact treden. De personen en voorwerpen zijn dan het communicatiemiddel.

Uit dit proces blijkt dat iemand waarde toekent aan een groepslidmaatschap of tot die groep wenst te behoren. Dit betekent dat, ook al behoort iemand niet tot een bepaalde groep, deze persoon er toch door beïnvloed kan worden. In dit geval identificeert deze persoon zich met die groep. Aan de andere kant is er ook het begrip 'non-conformisme'. Hiervan is sprake wanneer de norm die in de groep gesteld is, wordt overtreden. Op dat moment doet men niet mee met wat 'iedereen' doet, men streeft naar een zelfstandige houding. Vaak leidt dit gedrag tot straffen, meestal uitgesproken door de medegroepsleden.

3.6.6 Groepscultuur

Cultuur is van groot belang voor het gedrag van mensen. Onder cultuur verstaan we het geheel van opvattingen, voorstellingen, waarden en normen die door velen worden gedeeld en op anderen overdraagbaar zijn.

Groepsnormen kunnen door de leden vanuit hun achtergrond in verschillende mate worden aanvaard. Er bestaat een verschil tussen het zich alleen maar onderwerpen aan groepsnormen (waarbij aan de eigen mening wordt vastgehouden), en het aanvaarden van die normen als deugdelijk en gerechtvaardigd.

Naarmate de betrokkenheid sterker wordt, kunnen we ons vereenzelvigen met alles wat er zich afspeelt. Dan kan er nog een verder stadium komen, waarin wij een norm aannemen en hierop onbewust en spontaan reageren alsof de norm een deel van onszelf is geworden.

Als het zover is gekomen, gaat de aangenomen norm ons gedrag (attitude) bepalen. Een attitude is een geneigdheid om op een bepaalde wijze op te treden, zodra we tegenover een specifieke situatie of bepaalde mensen komen te staan.

Ieder individu wordt geëvalueerd door de groep en krijgt waardering of afwijzing, afhankelijk van het aanpassingsvermogen aan de groepsnormen.

Denk hierbij als trainer aan situaties die zich in jouw deelnemersgroep voor kunnen doen. Je zult jezelf moeten afvragen hoe jij je daar tegenover opstelt. Zulke situaties zijn bijvoorbeeld stilte voor de maaltijd, activiteiten op zondag, leiding krijgen van een vrouw, etc.

In dit hoofdstuk is een grote hoeveelheid informatie aangereikt over het groepsproces. Veel nieuwe begrippen zijn de revue gepasseerd. Het is een theoretische inleiding op papier. Nu zal je je misschien afvragen wat je hier mee moet en kunt.

Het is erg handig als een trainer het groepsproces herkent. Groepsgedrag kan gewenst of ongewenst zijn in de ontwikkeling van het groepsproces of in relatie met het doel van de training. Uitgangspunt is dat een trainer ernaar streeft dat een groep zich positief ontwikkelt. Een trainer kan na herkenning van gedragingen één en ander sturen door wel of niet in te grijpen.

De middelen die tot zijn of haar beschikking staan, zijn bijvoorbeeld de verschillende werkvormen (samenwerkingsoefeningen) en de waarnemings- en gesprekstechnieken. In paragraaf 3.6.8 wordt dieper ingegaan op conflicten in de groep.

3.6.7 Rol van leiding op het groepsproces (leiderschapsstijlen)

Als je in jouw leidingteam rondkijkt, lopen er waarschijnlijk heel verschillende mensen rond. En net zo veel verschillen als er in het uiterlijk van deze mensen zijn, zijn er waarschijnlijk ook in de manier waarop zij leidinggeven aan de kinderen. De één is bijvoorbeeld heel streng, terwijl de ander een echte 'softie' is en nummer drie niets doet wat de kinderen niet zelf willen.

De verschillen in leidinggeven zijn verschillen in leiderschapsstijlen. Een leiderschapsstijl is een vorm van gedrag waarmee je de (groep) kinderen als leidinggevende zo probeert te beïnvloeden dat ze bepaald gewenst gedrag gaan vertonen. Er zijn veel verschillende modellen voor leiderschapsstijlen. In deze module bespreken we het meest bekende model van autoritair-democratisch en laissez-faire van White en Lippitt (1960). Als trainer kun je er ook voor kiezen een ander model te gebruiken.

Grofweg kunnen we drie soorten leiderschapsstijlen aanwijzen:

1. **Autoritair leiderschap:** iemand die deze leiderschapsstijl heeft, is heel duidelijk de 'BAAS'. Deze persoon zegt wat er moet gebeuren en vertelt heel precies wie dit moet doen en hoe hij of zij dat moet doen. Aanwijzingen komen stap voor stap. Als dat consequent gebeurt, schept het orde en regelmaat. Maar is de autoritaire leidinggevende niet duidelijk, helder of consequent, dan wordt juist het tegenovergestelde bereikt. Er is sprake van snelle besluiten en resultaten, maar deze resultaten lijken voor de groep van minder waarde. De leidinggevende bepaalt in alleen of het resultaat goed is of niet. Het oordeel van de leidinggevende is gericht op de persoon, zonder opgaaf van redenen. Bij deze manier van leidinggeven worden de kinderen heel afhankelijk van de leidinggevende, als hij of zij er niet is, weten ze niet wat ze moeten doen. Er is ook een grote kans dat de kinderen zich gaan afzetten omdat ze 'niks zelf mogen'. Hierdoor verslechtert de sfeer in de groep en de motivatie van de kinderen wordt minder. Er wordt veel individueel om aandacht gevraagd en er wordt vaak naar een zondebok gezocht om zo ten koste van anderen een wit voetje te halen bij de leidinggevende.
2. **Democratisch leiderschap:** een leidinggevende met deze stijl geeft de grote lijnen aan (bijvoorbeeld: "We gaan primitief koken") en de groep beslist gezamenlijk hoe dit wordt ingevuld (ze kiezen bijvoorbeeld tussen een groot vuur of smeulende as, stokbrood bakken of appels poffen). Er zijn veel op de groep gerichte ideeën. Als de groep de ideeën gaat uitvoeren, dan werkt de leidinggevende mee aan de uitvoering. De groep bepaalt de verdeling van het werk en de taken. De beslissingen die de leidinggevende neemt, worden door hem aan de groep uitgelegd. De resultaten zijn vaak origineel. Als de leidinggevende er niet is, gaat het spel door. Er is een betere sfeer en een vriendelijkere omgang met elkaar dan bij een autoritaire leidinggevende. Kinderen krijgen meer kans om dingen individueel te doen en om hun mening te laten horen. Inbreng wordt gestimuleerd. De leidinggevende waardeert de inbreng van de kinderen. Hierdoor stijgt de motivatie.
3. **Laissez faire leiderschap:** de laissez faire (= laat maar waaien) leidinggevende geeft de kinderen heel veel vrijheid en geeft ook bijna geen aanwijzingen of oordelen. Iemand met deze leiderschapsstijl kan bijvoorbeeld een bal in een groep spelende kinderen gooien en vervolgens afwachten wat ze met die bal gaan doen (het zogenaamde vrij spelen). Omdat er geen taakverdeling is, bestaat de kans dat er om de macht wordt gestreden. Ook bij deze leiderschapsstijl gaat het spel door als de leidinggevende er niet is. Voor de groep staat het hebben van plezier voorop en is het minder belangrijk dat je dingen doet of maakt. Het duurt lang voordat er enig resultaat wordt bereikt en het resultaat is meestal niet van hoge kwaliteit.

Als je het bovenstaande leest, dan lijkt het misschien zo dat je per se één van deze drie stijlen moet hanteren. Maar waarschijnlijk is jouw leiderschapsstijl een mengsel van deze drie stijlen. Terwijl je als

je erg boos bent waarschijnlijk de autoritaire stijl hebt, kun je op andere momenten best de laat-maar-waaiestijl hebben. Omdat alle drie de stijlen een ander effect op de kinderen hebben, kun je ze ook op verschillende momenten toepassen. Op momenten dat er gevaar dreigt (spelen langs een drukke weg) of wanneer het belangrijk is dat de kinderen stil zijn en luisteren zal je waarschijnlijk een autoritaire leiderschapsstijl hebben. Het democratisch leiderschap kun je heel goed gebruiken als je met z'n allen bezig bent om iets te maken. En de laat-maar-waaiestijl is perfect voor bijvoorbeeld vrij spelen. Dus door je manier van leidinggeven aan te passen aan de situatie, kun je ervoor zorgen dat je bij de kinderen een maximaal effect bereikt.

Een ander type leiderschap is het begeleidend leiderschap, waarbij de leiding zoveel mogelijk op de achtergrond blijft. De leiding let erop dat alles wat gedaan moet worden, ook echt gebeurt en stimuleert de leden van de groep zo nodig daarin. Als het niet lukt, doet de leiding het zelf. In de manier waarop dat gebeurt, wordt de keuze zo veel mogelijk overgelaten aan de groep. Zeker bij oudere speltakken kan deze vorm van leiderschap goed werken.

Meer informatie over leiderschap is te vinden in de *Module Teamleiders*.

3.6.8 Conflicten

Waar mensen samen zijn, kunnen conflicten ontstaan. Er zijn twee grote groepen van conflicten: vanuit een bepaalde rol (rolconflicten) en vanuit een bepaald persoon (sociale conflicten).

Rolconflicten

Binnen de rolconflicten zijn twee typen te onderscheiden:

- Interne rolconflicten: de innerlijke tweestrijd van een persoon wanneer iemand als bekleder van één positie tegelijkertijd wordt geconfronteerd met tegenstrijdige verwachtingen. Voorbeeld: de leiding van de welpen heeft enerzijds te maken met de welpen, maar anderzijds ook met het groepsbestuur.
- Externe rolconflicten: de innerlijke tweestrijd van een persoon, wanneer iemand als bekleder van meerdere posities tegelijkertijd wordt geconfronteerd met tegenstrijdige verwachtingen met betrekking tot zijn gedrag. Voorbeeld: een leidinggevende die ook politieagent is kan door zijn rol als politieagent minder bewegingsvrijheid hebben, dan de andere aanwezige leiding. Bij een (kleine) misstap van een scout moet hij meteen een aangifte doen, omdat het anders zijn baan zou kunnen kosten.

Sociale conflicten

Als voorbeeld kan hier gelden: twee deelnemers die de beste van de groep willen zijn, maar daarnaast niet met elkaar om kunnen gaan. Conflicten kunnen waardevol zijn als we er echt iets mee doen, want in conflictsituaties mogen mensen:

- Meningën poneren.
- Elkaar tegenspreken.

Als leidinggevende moet je de speltak helpen een stuk van zichzelf prijs te durven geven, zonder dat daarbij hun eigen identiteit, hun eigen 'eigenheid' wordt prijsgegeven.

3.6.9 Problemen en oplossingen

Om een probleem op de juiste manier op te kunnen lossen, wordt hieronder een volgorde van werken aangeboden:

- Vaststellen van het probleem.
- Ontrafelen van het probleem.
- Zoeken naar (liefst meerdere) oplossingen.

- Kiezen van een oplossing en maken van afspraken (strategie).
- Helpen bij de uitvoering van de oplossing en kijken hoe het werkt (evaluatie).

Dit stappenplan lijkt sterk op het stappenplan voor de aanpak van probleemgedrag (zie *Module 4: Leeftijdseigen kenmerken*). Hier ligt een relatie, niet alleen met het groepsproces dat we als trainer proberen in positieve zin te ontwikkelen en te sturen, maar ook met bijvoorbeeld het groepsgesprek (zie gesprekstechniek). Met behulp van het groepsgesprek kan een probleem (conflict) tot een oplossing gebracht worden. Het werkt daarbij positief als je als trainer van jezelf weet hoe assertief of hoe coöperatief je bent.

3.6.10 Groepsproces bij Scouting

Groepsgericht werken, is een belangrijk aspect van de waarden van Scouting. Kinderen leren samen te werken en samen doelen te bereiken. Er is aandacht voor de zwakkere kinderen en kinderen leren oog te hebben voor anderen. Jonge scouts merken dat er verschillen zijn tussen mensen en leren tegelijkertijd daar op een goede manier mee om te gaan. Scouting biedt een informele, maar gestructureerde sfeer waar kinderen in kleine groepen met leeftijdsgenoten in een veilige omgeving onder leiding van een volwassene activiteiten kunnen ontplooiën. Leren om verantwoordelijkheid te nemen voor verschillende aspecten van het groepsproces, is belangrijk. Door de mogelijkheid die jongeren bij Scouting krijgen om verschillende rollen uit te proberen, ontdekken ze wie ze zijn en wie ze graag willen zijn.

In het groeien naar weerbaarheid moet de Scoutingomgeving de kinderen ondersteunen en sturen. Het kind moet een actieve en verantwoordelijke rol kunnen spelen in het eigen leer- en verbeterproces. Bij Scouting krijgt het kind deze mogelijkheid door de aard van de activiteiten en de kans om relatief op jonge leeftijd leiding te geven. Dit vindt plaats door het (leren) werken in teamverband en de nadruk op uitproberen in plaats van theoretisch onderricht. De Scoutingprincipes met betrekking tot het helpen van anderen, solidariteit en samenwerking worden geleerd door de positieve ervaringen die scouts opdoen.

3.6.10.1.1 Nieuwe kinderen in je speltak

Op een gegeven moment worden kinderen te oud voor de speltak en wordt het tijd om over te vliegen. In de kompassen staat voor elke leeftijd een eigen stappenplan voor het overvliegen. Dat begint bij tijdig aangeven, zodat het overvliegen niet als een complete verrassing komt. Het eindigt met na het overvliegen nog een keertje gaan kijken bij de oude speltak en zien dat iedereen het daar naar zijn of haar zin heeft. Meer informatie is te vinden in het *Beverkompas*, het *Welpenkompas* en het *Scoutskompas*.

Als een kind voor het eerst komt kijken, zorg er dan voor dat het zich veilig en welkom voelt. Als leidinggevende stel je je voor aan de ouders en het kind. Koppel het kind aan een maatje dat al wat langer in de speltak zit en het nieuwe lid wegwijs kan maken. Dit kan bijvoorbeeld door een rondleiding in het gebouw. Soms hebben nieuwe leden extra uitleg, begeleiding of aandacht nodig. Tijdens de eerste opkomst leert het kind de andere leden, het gebouw, de leiding, de regels en de gebruiken kennen. Vraag aan het eind van de opkomst of het leuk geweest is en of het kind volgende week ook weer komt.

3.6.10.1.2 Buitenbeentjes in je speltak

Geen enkel kind is hetzelfde. Het ene kind is wat drukker, het andere wat meer verlegen. Het ene kind rent voor de troepen uit, het andere kind blijft een eindje achter. Deze diversiteit in je speltak geeft een meerwaarde aan Scouting. Het is bovendien goed voor de ontwikkeling van alle kinderen in je speltak. Het zwakkere kind kan omgaan met andere kinderen en voor de sterkere kinderen is het goed om geconfronteerd te worden met het feit dat het helemaal niet zo vanzelfsprekend is dat je slim én



gezond én sportief én gemakkelijk in de omgang bent. Het leert deze kinderen om rekening te houden met een ander.

Het is niet gemakkelijk om alle kinderen te bieden wat ze nodig hebben. In *Module 4: Leeftijdseigen kenmerken* staat informatie over kinderen met een beperking of met afwijkend gedrag en je vindt er ook een aanpak voor probleemgedrag.

3.6.10.2 Werken met subgroepen

Bij welpen en scouts maken subgroepen (nesten en ploegen) een belangrijk onderdeel uit van het Scoutingspel. Subgroepen zijn belangrijke factoren in het groepsproces in een speltak en tevens een goede manier om kinderen te motiveren.

In *Module 1: Spelvisie en spelaanbod* staat meer info over het werken met nesten bij welpen en [Werken met gidsen en helpers](#) op de site van Scouting Nederland. In module 1 staat ook een paragraaf over ploegen bij scouts (§3.7.4.2). In *Werken met ploegen* vind je meer informatie over het werken met ploegen, bijvoorbeeld hoe je ploegen kunt samenstellen en hoe je aan een PL komt. Er wordt op dit moment gewerkt aan de ontwikkeling van een *Ploegleiderstraining* voor (A)PL's. Voor vragen hierover kun je mailen naar spelspecialisten@scouting.nl.

4 Kwalificatiekaart

Deelkwalificatie 7: Motivatietechnieken en groepsproces

- In staat zijn om afhankelijk van de speltak, de ontwikkeling van jeugdleden te stimuleren door het creëren van uitdaging en het geven van stimulerende terugkoppeling.
- In staat zijn om jeugdleden op hun eigen niveau te stimuleren en te enthousiasmeren actief deel te nemen aan het activiteitenprogramma.

Doorlopende leerlijn

- ☐ V In staat zijn om motivatiefactoren te benoemen en afhankelijk van de speltak jeugdleden te stimuleren en motiveren om zich te ontwikkelen door aan het activiteitenprogramma deel te nemen.
- ☐ V In staat zijn om vanuit de doorlopende leerlijn de activiteiten in de eigen speltak en de organisatie van de eigen speltak te beoordelen.
- ☐ V In staat zijn om het progressiesysteem van de eigen speltak te gebruiken (badges of insignes).
- ☐ V In staat zijn om prestaties van jeugdleden ondersteunend te beoordelen in relatie tot motivatiefactoren (naar verhouding reëel belonen).

Groepsproces

- ☐ V In staat zijn om de meerwaarde van het werken en subgroepjes (nest, ploeg) te benoemen en groepsprocessen en rollen aan te kunnen geven.