

Module Teamleider
Scouting Academy



Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Beschrijving	5
3	Achtergrondinformatie	6
3.1	Het leidingteam.....	6
3.2	De visie van Scouting Nederland op de verantwoordelijkheden van een leidingteam	8
3.3	Taken en verantwoordelijkheden van het leidingteam:	9
3.4	Taken en verantwoordelijkheden van de teamleider	9
3.5	Kwaliteiten	10
3.5.1	Kernkwaliteiten en kernkwadranten.....	10
3.6	Functies binnen een leidingteam.....	12
3.7	Leidinggeven	13
3.7.1	Effectief leiderschap	13
3.7.2	Situationeel leiderschap	14
3.7.3	Gedeeld leiderschap.....	15
3.8	Feedback en feedbackregels	17
3.8.1	Vier stappen van feedback	17
3.8.2	Vergadertips	19
3.9	Motivatie	21
3.10	Probleem oplossen.....	22
3.10.1	Voorbeeld van probleem oplossen	23
3.11	Evalueren.....	25
3.12	Ontwikkeling van hersenen bij kinderen en jongeren (breinontwikkeling)	25
3.12.1	Inleiding	25
3.12.2	Wat is de puberteit?.....	26
3.12.3	Wat gebeurt er in de hersenen?	27
3.12.4	Ontwikkelingen en gevolgen.....	29
3.12.5	Emotionele, sociale en morele ontwikkeling	30
3.12.6	Slaap.....	33
3.13	Veiligheid	33
3.13.1	Uitgangspunten.....	34
3.13.2	Stappenplan.....	34
4	Kwalificatiekaart	37
5	Werkvormen	40
5.1	Werkvorm 1: Kennismaking.....	40
5.2	Werkvorm 2: Taken en verantwoordelijkheden	40
5.2.1	Variant 1	40
5.2.2	Variant 2	42
5.2.3	Extra informatie.....	42
5.3	Werkvorm 3: Kernkwaliteiten.....	42
5.4	Werkvorm 4: Rollenspelen	43
5.5	Werkvorm 5: Activiteitenprogramma en bewaking kwaliteit	43
5.6	Werkvorm 6: Breinontwikkeling	44
5.7	Werkvorm 7: Test teamtaken	44
5.8	Werkvorm 8: Problemenmarkt.....	45
5.9	Werkvorm 9: Stellingenspel.....	46
6	Draaiboek	47
7	Materiaal.....	49
7.1	Materiaallijst.....	49
7.2	Uitnodiging Teamleidersmodule	50
7.3	Kaartjes kernkwaliteitspel	51

7.4	Voorbeeldveld Post-it spel	54
7.5	Kaartjes rollenspel	55
7.6	Kaartjes breinontwikkeling	58
7.7	Test teamtaken	60
7.8	Kaartjes problemenmarkt	62
7.9	Stellingen	64
7.10	Enkele overige leiderschapsstijlen	65
7.10.1	Autocratisch, democratisch, laissez-faire volgens Lewin & Lippitt (1938).....	65
7.10.2	Relatie- en taakgericht leidinggeven volgens Blake & Mouton (1964).....	65
7.11	Sheets.....	67
8	Toetsing.....	75
9	Waardering.....	76
9.9	Afwikkeling in Scouts Online	76

1 Inleiding

De module Teamleider is geschreven ter ondersteuning van de kwalificatie Teamleider voor de verschillende speltakken (in het bijzonder bevers, welpen en scouts). Deze module is dus gericht op de extra competenties die je als gekwalificeerd leidinggevende nodig hebt om te kunnen functioneren als teamleider. De module is in eerste instantie geschreven voor trainers; dit komt vooral naar voren in de methodieken. De module is zo geschreven dat deze voor een leidinggevende goed leesbaar is, daarom is gebruik geen gemaakt van de derde persoon (hij/de deelnemer), maar van de tweede persoon (je). Alleen bij de uitleg van de methodieken is dit, voor de duidelijkheid van de trainer, wel gedaan.

In de gehele module wordt gesproken over teamleider, uiteraard kan dit zowel een man als een vrouw zijn, maar ter wille van de leesbaarheid is de algemene term 'teamleider' gekozen boven het consequent gebruik van 'teamleiders en teamleidster', 'teamleid(st)er' of 'teamleider (m/v)'. Waar 'hij' staat in deze module, kan ook 'zij' worden gelezen.

Op de kwalificatiekaarten *Leidinggevende bevers, welpen, scouts* en *Begeleider en adviseur explorers en roverscouts* zijn ook de competenties voor teamleiders opgenomen. In de toelichting op de kwalificatiekaart is dit verder uitgewerkt. De kwalificatiekaarten en de toelichting zijn te downloaden van de site van Scouting Nederland (www.scouting.nl).

De module voor teamleiders omvat twee dagdelen, gebaseerd op de al bestaande vervoltrainingen voor teamleiders uit diverse regio's en steunpunten. Uitgangspunt van deze module is dat de deelnemende trainers de competenties van de kwalificatiekaart tijdens de module behandelen en bespreken. Uiteraard zijn andere vrijwilligers ook van harte welkom om de module te volgen.

Op basis van de in de groep opgedane vaardigheden en ontwikkelde kennis, kun je als teamleider laten zien welke competenties je beheerst. Die kunnen vervolgens worden afgetekend op de kwalificatiekaart voor teamleider.

Deze module is samengesteld op basis van het materiaal van de vervoltraining Spin in het web, de Teamleiderstrainingen van het voormalige gewest Scouting Rotterdam, Steunpunt Scouting Zuid-Holland, Steunpunt Scouting Gelderland en de regio's Utrechtse Heuvelrug en Hollands Midden. 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 die hebben meegelezen met het concept, willen we hiervoor bedanken. Voor de theorie van de teamontwikkeling van Tuckman is gebruik gemaakt van materiaal van de site www.123management.nl. De tekst over breinontwikkeling (paragraaf 3.12) is gebaseerd op *Puberhersen in ontwikkeling*, een brochure van de Hersenstichting uit 2011.

2 Beschrijving

Deze module is slechts één van de manieren om je de competenties voor de kwalificatie Teamleider 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 door de praktijkbegeleider worden aangetoond. In de toelichting bij de kwalificatiekaart wordt beschreven hoe je hier mee om kunt gaan. In deze module vind je de bijbehorende achtergrondinformatie en een voorbeeld van de werkvormen die je kunt gebruiken.

Wanneer je de module door gaat nemen, zul je misschien het gevoel krijgen dat de competenties die je opdoet in de module voor alle leiding van toepassing kunnen zijn. Dat is niet verwonderlijk, want een teamleider is immers in de eerste plaats leidinggevende. Natuurlijk is er wel degelijk een verschil tussen leidinggeven aan jeugdleden of een leidingteam (bege)leiden.

Scouting Nederland heeft er daarom voor gekozen een aparte kwalificatie voor teamleiders te maken. Sommige aspecten van leidinggeven en van verantwoordelijkheid nemen, komen in de functie van teamleider meer naar voren dan in de functie van 'gewone' leidinggevende. Bovendien is uitwisseling een gewaardeerd onderdeel van een training en dat kan natuurlijk heel goed met deze module.

De module bestaat uit drie onderdelen: ten eerste bekijken de deelnemers *wat* de verantwoordelijkheden van een teamleider zijn, vervolgens maken zij zichzelf bewust van *hoe* zij die verantwoordelijkheden zelf vervullen en tot slot proberen zij elkaar te helpen met problemen die zij daarbij tegenkomen.

Deze module is voornamelijk gericht op teamleiders van de teams bevers, welpen en scouts. Explorerbegeleiding werkt vaak in een klein team. Bovendien worden sommige taken en verantwoordelijkheden (zoals programmeren) bij explorers door de jeugdleden overgenomen. Hierdoor zijn de taken van het explorerbegeleidingsteam wezenlijk anders dan die van leidingteams van andere speltakken. Het advies is dan ook dat teamleiders explorers tijdens deze module meedoen in een aparte subgroep.

Omdat leidinggeven een maatschappelijk belangrijk verschijnsel is, is er veel belangstelling voor vanuit de sociaalwetenschappelijke hoek. Er zijn bibliotheken te vullen met het aantal theorieën over leidinggeven. In deze module worden slechts enkele van de meer actuele theorieën gehanteerd. Er is een keuze gemaakt voor theorieën die zinvol zijn voor een module voor teamleiders. Dit betekent dat ze binnen Scouting toepasbaar moeten zijn, en vooral dat ze praktisch moeten zijn.

Het is daarentegen heel goed mogelijk dat deelnemers aanvullingen op deze theorieën hebben. Ga daar soepel mee om: geen enkele theorie geldt voor alle situaties. Als iemand aan een bepaalde theorie steun heeft, is die theorie voor diegene zinvol.

Tijdens deze module voor teamleiders geeft de trainer de deelnemers informatie over leiderschapsstijlen, verantwoordelijkheden van een leidingteam, communicatie en het oplossen van problemen. Dit zijn allemaal onderwerpen die voor teamleiders relevant zijn.

De theoretische achtergrond van de onderwerpen in deze module (zoals die kort kunnen worden overgebracht op de deelnemers) wordt in hoofdstuk 3 beschreven. In hoofdstuk 4 staan de competenties van de kwalificatiekaart, waar deze module betrekking op heeft. In hoofdstuk 5 zijn 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 werkvormen.

3 Achtergrondinformatie

3.1 Het leidingteam

Het leidingteam is een team, een groep individuen die een gezamenlijke taak en doel heeft. Het leidingteam draagt zorg voor de wekelijkse gang van zaken binnen de speltak. De leden van het team dragen de verantwoordelijkheid voor het voorbereiden en het uitvoeren van het programma. Zij dragen daarnaast ook bij aan het beleid van de groep, via hun zitting in de groepsraad.

Samenstelling van het team

Wie er tot het leidingteam van een speltak behoren, is in de meeste gevallen duidelijk. Het is een vaste groep mensen die de speltak draaiende houdt. Daarnaast zijn er ook mensen die af en toe (bijvoorbeeld alleen tijdens het zomerkamp of de expeditie) meedraaien. Het team moet daarbij duidelijke afspraken maken of deze mensen ook tot het team behoren, welke rol zij vervullen en wat voor stem zij hebben bij beslissingen van het team.

Onderlinge taakverdeling

Er komt zoveel op het team af dat er een duidelijke taakverdeling moet komen. Zorg daar dus voor: wie houdt de financiën bij, wie is het aanspreekpunt naar buiten toe? Maar ook: wie regelt de vergaderingen, wie zorgt er voor een kampterrein? Het beste is het om deze taakverdeling op papier te zetten en één keer per jaar na te lopen. Klopt het nog? Worden sommige mensen niet te veel belast, of juist te weinig?

Een andere vraag is of een team een coördinator nodig heeft. De voordelen van een situatie met een eindverantwoordelijke zijn dat het voor andere partijen duidelijk is wie hun aanspreekpunt is. Ook binnen het team kan het helderheid scheppen. Wanneer er bepaalde zaken niet goed lopen, is er iemand die de voorzet moet geven om daar iets aan te doen.

Een aandachtspunt zijn de kwaliteiten van een teamleider. Een teamleider moet goed kunnen delegeren en loslaten. Zonder coördinatie worden er geen beslissingen genomen, vindt er geen afstemming plaats, worden belangrijke zaken vergeten of worden dingen dubbel gedaan. Een ander gevaar kan zijn dat een teamleider teveel macht naar zich toetrekt. De andere teamleden kunnen zich gepasseerd voelen en gedemotiveerd raken.

Het is duidelijk dat de taakverdeling goed geregeld moet worden. Structuur en taakverdeling komen ten goede aan elk team.

Taken, verantwoordelijkheden en relaties

Als leidingteam sta je er niet alleen voor. Je denkt namelijk niet alleen binnen je eigen team na over de taken en verantwoordelijkheden, maar ook met de andere teams binnen de groep en natuurlijk met het groepsbestuur. Je moet dus zorgvuldig nagaan op welke punten eerst overleg nodig is met andere partijen (bestuur, ouders, groepsraad). Dit heeft te maken met welke partijen er door de beslissing van het team geraakt kunnen worden.

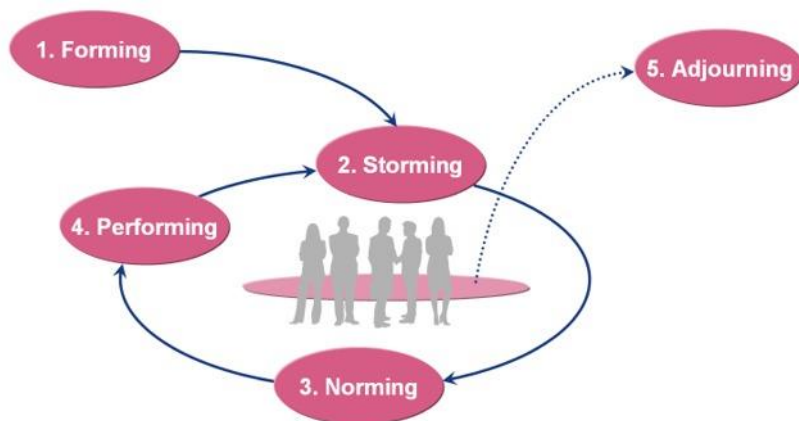
Het leidingteam moet ook bedenken dat anderen (jeugdleden, andere teams, bestuur, ouders en derden) zich een bepaald beeld van het team zullen vormen. Soms ervaren anderen het team als een machtsblok. Het kan ook zijn dat er juist gemopperd wordt dat teamleden zulke tegenstrijdige dingen beweren. Als team moet je deze beeldvorming onderkennen en ervoor proberen dat het beeld dat anderen van jouw team hebben, een positief beeld is. Wanneer dat nog niet het geval is, zul je eraan moeten werken dit om te buigen.

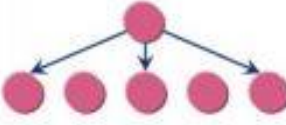
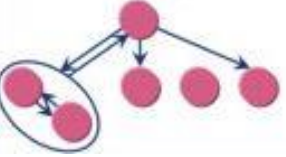
Team als groep

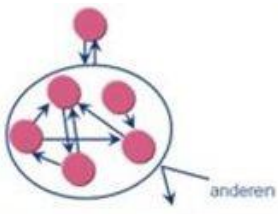
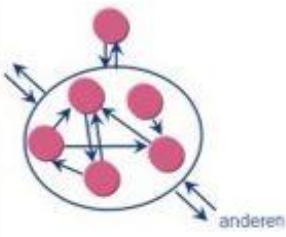
Met elkaar vormen de teamleden een groep en ontstaan er onderlinge relaties. Vaak zie je dat een leidingteam als een hecht team samenwerkt. Dit hoeft niet altijd zo te zijn. Verschillende teamleden kunnen verschillende verwachtingen hebben. Sommige teamleden verwachten een hele hechte vriendenkring te vinden waar je je twijfels en kritiek vrijelijk kunt uiten. Anderen zien een team als

een zakelijk samenwerkingsverband. Het is goed om elkaars standpunten en ideeën hierover te kennen. Te grote verschillen kunnen tot hele emotionele conflicten leiden. Wees zo nuchter te accepteren dat in iedere groep conflicten voorkomen en dat een opgelost conflict uiteindelijk leidt tot een hechter team.

Om te meer inzicht in teamontwikkelingen te krijgen, vind je hieronder wat theorie over de verschillende ontwikkelingsfasen die een team kan doorlopen. Binnen een team is er sprake van een groeiproces en een volwassenheidsniveau waarin het team verkeert. Het meest gebruikte teamontwikkelingsmodel is het model van Tuckman. Hij beschrijft de volgende fasen (zie onderstaande figuur).



Fase	Omschrijving	Kenmerken	Gedrag
Forming (Oriëntatiefase) 	Er is nog geen groepsgevoel. Individuele posities en rollen zijn nog niet ingenomen. Groepsleden nemen een afwachtende houding aan en hebben behoefte aan sturing.	• Weifelende deelnemers • Hoor ik er wel of niet bij? • Beleeftde communicatie • Bezorgdheid over de groepsdoelen • Een actieve leider • Meegaande leden	• Luisteren niet • Schieten snel in de slachtofferrol • Komen afspraken niet na • Leggen de schuld bij een ander
Storming (Machtsfase) 	In deze fase proberen de groepsleden hun positie in de groep in te nemen. Dit proces leidt vaak tot strijd als de ideeën van de groepsleden op gespannen voet met elkaar staan.	• Kritiek op ideeën • Matige aandacht • Vijandigheid • Polarisatie en coalitievorming	• Vormen subgroepjes • Beconcurreren elkaar • Wijzen beschuldigend naar elkaar • Leren feedback geven (uitspreken, bespreken, aanspreken)

Norming (Affectie- of normeringsfase) 	Groepsleden komen dichterbij elkaar. Regels en methodes van samenwerking worden bepaald. De gemeenschappelijke teamdoelen worden gedeeld en vastgelegd. Het ontstaan van een meer taakvolwassen wijze van samenwerken.	• Overeenkomen van afspraken • Afname van rolambigüiteit • Toegenomen wij-gevoel • Teamgericht	• Geven elkaar gevraagd en ongevraagd advies • Nieuwelingen moeten zich bewijzen • Zetten zich af tegen andere groepen • Zijn trots op het team • Zijn blij met zichzelf • Denken en handelen pro-actief • Ontwikkelingsgericht in plaats van beoordelingsgericht
Performing (Prestatiefase) 	Er is nu sprake van een team. Teamleden vullen elkaar aan en er wordt harmonieus samengewerkt aan het gemeenschappelijke teamdoel. Het team is in staat zelfstandig te werken.	• Besluitvormingsgericht • Probleemoplossingsgericht • Wederzijdse samenwerking • Organisatiegericht • Staan open voor nieuwkomers	• Blijven openstaan voor verbetering • Werken teamoverstijgend • Realiseren samen uitdagende doelen in functie van het geheel • Gaan strategisch om met verwachtingen
Adjourning (Afscheidsfase)	Er vertrekken mensen uit het team of het team wordt opgeheven.	• Ontbinding • Terugtrekking • Toegenomen onafhankelijkheid	

Met deze kennis kan de teamleider sneller inschatten waar zijn eigen team zich bevindt en kan hij de groepsprocessen begrijpen. Wanneer er bijvoorbeeld vijandigheid in het team heerst, kan dit duiden op Fase 2, Storming. Om in de volgende fase (Fase 3, Norming) te komen, zal er een wij-gevoel gecreëerd moeten worden, en moet er overeengekomen worden over de afspraken binnen het team. Verwachtingen afstemmen is hierbij belangrijk.

3.2 De visie van Scouting Nederland op de verantwoordelijkheden van een leidingteam

Als teamleider stuur je het leidingteam aan. Maar wat zijn nu de verantwoordelijkheden die zo'n team heeft? Iedereen heeft hier waarschijnlijk zijn eigen ideeën over en misschien dat daar binnen het team of de Scoutinggroep ook af en toe onenigheid over bestaat. Verschillende mensen stellen verschillende eisen aan het team.

Om er toch voor te zorgen dat de invulling van de verantwoordelijkheden bij de verschillende (groepen) niet te veel uiteen loopt, heeft Scouting Nederland een aantal van de taken van een leidingteam en de groepsraad benoemd in het huishoudelijk reglement. Een (vereenvoudigde) versie van dit stuk volgt hierna.

'De speltakken bevers, welpen en scouts worden begeleid door een leidingteam. De speltak explorers wordt begeleid door een begeleidingsteam. De speltak roverscouts wordt begeleid door een adviseur of een coach.

Het leidingteam bestaat uit de teamleider en de leiding van een speltak. De leden van een leidingteam worden benoemd door de groepsraad, nadat dit besproken is met de



groepsbegeleider. De teamleider wordt eveneens benoemd door de groepsraad, op voordracht van het leidingteam.'

3.3 Taken en verantwoordelijkheden van het leidingteam:

Het leidingteam is verantwoordelijk voor:

- Het draaien van de speltak volgens de landelijk opgestelde richtlijnen.
- Het voorbereiden en programmeren van de opkomsten van deze speltak.
- De ledenadministratie en de financiële administratie van de speltak.
- Het onderhouden van contacten met de ouders van jeugdleden.
- Het onderhouden van contacten met regio-organisatoren van de betreffende speltak.
- Het deelnemen aan trainingen en activiteiten van de regio.
- De benodigde kennis van het Scoutingspel en de daarvoor benodigde technieken binnen het leidingteam op peil houden.
- Het voordragen van nieuwe leiding voor het leidingteam van de speltak.
- Indien het een speleenheid van het waterwerk betreft, de deelname aan trainingen en activiteiten van de regionale admiraliteit.

Vergaderingen:

- Het leidingteam regelt zijn eigen vergaderingen.
- Het leidingteam neemt deel aan de vergaderingen van de groepsraad.
- Het leidingteam neemt deel aan het regio-overleg voor zijn speltak.

De verantwoordelijkheden van het leidingteam zijn dus niet alleen verantwoordelijkheden naar de kinderen toe. Natuurlijk zijn de kinderen heel erg belangrijk, maar hun ouders zijn degenen die vaak bepalen of de kinderen sowieso bij jouw groep mogen komen. Naar hen toe draag je als leidingteam dus ook een verantwoordelijkheid. Bovendien ben je, als lid van het leidingteam, ook verantwoordelijk voor dat team zelf. Het leidingteam maakt deel uit van de Scoutinggroep, dus ook daar naartoe heb je bepaalde verantwoordelijkheden. De Scoutinggroep is onderdeel van Scouting Nederland en maakt deel uit van de maatschappij om je heen. Tot slot heb je natuurlijk te allen tijde de verantwoordelijkheid naar jezelf toe; ga je niet over je eigen grenzen heen?

Er zijn zeven verschillende groepen/gebieden waar naartoe jouw leidingteam verantwoordelijkheid draagt:

- Naar de kinderen toe.
- Naar de ouders toe.
- Naar het leidingteam toe.
- Naar de Scoutinggroep toe.
- Naar de regio toe.
- Naar Scouting Nederland toe.
- Naar de omgeving, de maatschappij toe.
- Naar jezelf toe.

Al deze gebieden stellen hun eigen eisen aan jouw team en ook deze eisen kunnen af en toe met elkaar conflicteren.

3.4 Taken en verantwoordelijkheden van de teamleider

De belangrijkste taken van een teamleider:

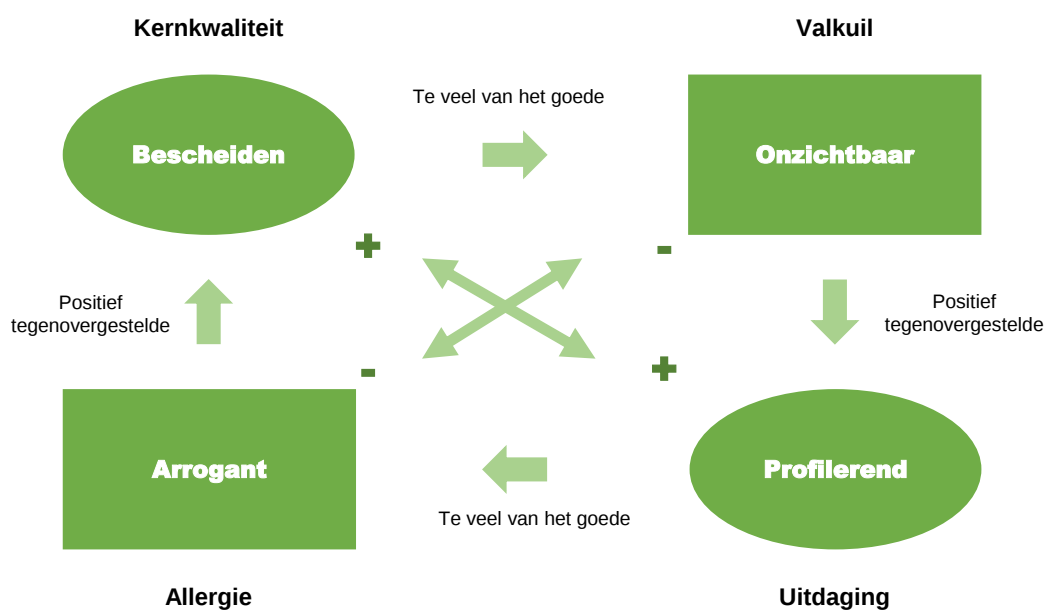
- De teamleider vervult een coördinerende functie in het team.
- De teamleider vertegenwoordigt het team naar buiten toe.
- De teamleider is eindverantwoordelijk voor de gang van zaken binnen de speltak.

- De teamleider is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het Scoutingprogramma.
- De teamleider draagt zorg voor een afstemming met de speltakken onder en boven zijn speltak, zodat er een doorlopende leerlijn ontstaat.

3.5 Kwaliteiten

3.5.1 Kernkwaliteiten en kernkwadranten

Het kernkwadrant is een model, bedacht door Daniel Ofman, dat op een makkelijke en inzichtelijke manier (kern)kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën van mensen zichtbaar kan maken. Het inzetten van kernkwaliteiten en het kernkwadrant geeft, zeker in het begin van een coachtraject of tijdens een training of teambuilding, veel inzicht in gedrag, patronen en eigenschappen.



Wat is een kernkwadrant? In het voorbeeld hierboven is de kernkwaliteit 'bescheidenheid' beschreven. Wanneer je te bescheiden bent, loop je het risico om onzichtbaar te worden, dit is de valkuil of vervorming. Het positief tegenovergestelde van onzichtbaar zijn, is jezelf presenteren; dit is je uitdaging. Mensen die zich te veel presenteren kunnen in hun valkuil trappen en arrogant overkomen; iets waar bescheiden mensen over het algemeen allergisch voor zijn. Uit het model blijkt dat de valkuil en de allergie elkaar negatief versterken: arrogantie 'lokt' in dit voorbeeld weer onzichtbaar gedrag uit; de valkuil. Wanneer je erin slaagt om je uitdaging te ontwikkelen, jezelf meer te presenteren, heb je een dubbele kwaliteit: jezelf vanuit bescheidenheid presenteren. Dit is een positieve combinatie van de kernkwaliteit en de uitdaging. Hierdoor loop je minder kans om in je valkuil te belanden.

Voorbeelden kernkwaliteiten en kernkwadranten

Op de volgende pagina vind je een lijst van veelvoorkomende combinaties kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen.

Kernkwaliteit	Valkuil	Allergie	Uitdaging
Aanpassingsvermogen	Onderdanigheid	Dictatoriaal	Initiatief
Analytisch	Gevoelsarm	Sentimenteel	Gevoelig
Behoedzaamheid	Besluiteloosheid	Onbezonnenheid	Slagvaardigheid
Behulpzaam	Opoffering	Egoïsme	Autonomie
Bescheidenheid	Onzichtbaarheid	Arrogant	Profileren
Betrouwbaar	Saai	Arbitrair	Innovatief
Bondigheid	Ongenuanceerd	Langdradig	Tact
Consequent	Star	Met alle winden meewaaien	Flexibel
Creativiteit	Chaos	Bureaucratie	Discipline
Daadkracht	Drammerigheid	Passiviteit	Geduld
Diplomatie	Afstandelijkheid	Arrogantie	Confronteren
Enthousiasme	Impulsiviteit	Pessimisme	Realisme
Eerlijkheid	Botheid	Manipulatie	Tact
Flexibiliteit	Zwabberigheid	Dogmatisch	Standvastigheid
Gedrevenheid	Fanatisme	Passiviteit	Nuchterheid
Gedisciplineerd	Starheid	Chaos	Flexibiliteit
Geduldig	Passief	Drammerig	Daadkrachtig
Gehoorzaam	Slaafs	Eigenzinnig	Autonoom
Gereserveerdheid	Afstandelijkheid	Arrogantie	Zelfverzekerdheid
Gevoeligheid	Opgefokt	Kilheid	Gereserveerdheid
Gul	Verkwistend	Krenterig	Verstandig
Improvisatie	Chaos	Onverbidelijkheid	Doeltreffendheid
Inlevingsvermogen	Opoffering	Nonchalance	Loslaten
Krachtig	Agressief	Passief	Terughoudend
Luisteren	Passiviteit	Dominant	Assertiviteit
Nauwkeurigheid	Perfectionisme	Chaos	Flexibiliteit
Nuchterheid	Afstandelijkheid	Zweverigheid	Meelevendheid
Ontvankelijkheid	Afwachtend	Ongenuanceerdheid	Stelling nemen
Optimistisch	Naïviteit	Pessimisme	Alert
Overtuigen	Fanatiek	Laissez-faire	Hulpvaardig
Realisme	Onverschilligheid	Naïviteit	Openhartigheid
Rust	Traagheid	Opgefokt	Energiek
Stiptheid	Opgefokt	Gemakzucht	Relaxtheid
Verantwoordelijkheid nemen	Overbelast raken	Slachtoffer	Hulp vragen
Verdraagzaamheid	Conflict vermijgend	Ongenaakbaarheid	Strijdlust
Vriendelijk	Braafheid	Genadeloosheid	Lef
Zelfstandig	Eenzaam	Afhankelijk	Teamwerk
Zelfverzekerd	Arrogant	Middelmatig	Bescheiden
Zorgvuldig	Pietluttigheid	Nonchalance	Losheid
Zorgzaamheid	Betutteling	Onverschilligheid	Loslaten



Hoe kun je kernkwaliteiten herkennen?

De lijst op de vorige pagina geeft een aantal voorbeelden van veelvoorkomende combinaties kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen. Het mooiste is natuurlijk om ze bij jezelf te ontdekken en er een kernkwadrant van te maken. Over het algemeen kunnen de meeste mensen wel één of meerdere (kern)kwaliteiten van zichzelf benoemen.

Mocht je vastlopen bij het vinden van je kernkwaliteiten, dan kunnen de volgende vragen je hierbij helpen:

- Wat waarderen anderen in mij?
- Wat vind ik heel gewoon om te doen?
- Wat moedig ik anderen aan om te doen, waar stimuleer ik anderen in of wat eis ik van anderen?

Valkuilen zijn te achterhalen door jezelf af te vragen:

- Wat verwijten anderen mij vaak?
- Wat doe ik wanneer ik onder druk sta of gestresst ben?
- Welk gedrag rechtvaardig ik van mijzelf?

Uitdagingen zijn te achterhalen door jezelf af te vragen:

- Welke kwaliteit mis ik in mijzelf of doe ik te weinig?
- Wat wensen anderen mij toe?
- Waar heb ik bewondering voor?

Allergieën kun je achterhalen door jezelf af te vragen:

- Aan welk gedrag (van anderen) heb ik een hekel, minacht ik, of word ik boos om?
- Welk gedrag zou je bij jezelf keur je af?
- Waar wind jij je volgens anderen teveel over op?

3.6 Functies binnen een leidingteam

Een groepje mensen dat samenwerkt aan een gezamenlijke taak, is een team. Ieder teamlid levert zijn bijdrage. De teamleider staat hierbij centraal. Als de teamleider een goed idee wil hebben hoe hij die samenwerking moet aansturen, moet hij eerst weten wat er zich zoal afspeelt in het team.

Er is veel onderzoek gedaan naar de bijdragen die in een goed functionerend team geleverd worden. De onderzoeker Matthew Miles kwam daarbij op vijf belangrijke functies.

1. Initiatieven nemen

De groepsactie aan de gang houden of in beweging zetten. Voorbeelden hiervan zijn: voorstellen om met het team bij elkaar te komen, programma-ideeën aandragen, een datum prikken voor een weekend.

2. Regelend optreden

Het bepalen van een richting en het tempo van het team. Voorbeelden zijn: dingen samenvatten tijdens het teamoverleg, zeggen wanneer het zomerkampprogramma af moet zijn, duidelijk proberen te krijgen wat precies het thema voor het kamp zal zijn.

3. Informeren

Het in de groep brengen van informatie of hiernaar vragen. Bijvoorbeeld: het team herinneren aan het aanvragen van een stookvergunning, mededelingen vanuit de groepsraad doorgeven, vertellen dat die ouders hebben gebeld.

4. Evalueren

Het team helpen bij het evalueren van de besluiten die zij gaan nemen of genomen hebben, of de manier waarop zij werken. Bijvoorbeeld: vragen of iedereen het er wel mee eens is, opmerken dat die hike toch eigenlijk veel te zwaar is geweest, vertellen dat het beter is als iedereen bij de voorbereiding van dat weekend aanwezig is.

5. Steunen

Het scheppen van een aangename sfeer, waardoor het makkelijker wordt om aan een taak te werken en om een eigen bijdrage te leveren. Zoals: bij conflicten proberen te bemiddelen, bij een zware tocht beginnen met het zingen van marsliedertjes, voor koekjes zorgen bij een overleg.

In een goed functionerend team komen alle vijf deze functies in een bepaalde mate voor. Ieder lid van het team heeft daarin zijn rol(len). Het kan zelfs zo zijn dat één persoon alle vijf de bijdragen aan het team levert. Wanneer dit de teamleider is, is de rest van het team heel erg afhankelijk van die teamleider en zou de teamleider meer na kunnen denken over 'gedeeld leiderschap'. Teamleden voelen zich meer betrokken als ze allemaal een bijdrage kunnen leveren in deze vijf rollen.

3.7 Leidinggeven

Leidinggeven is een belangrijke activiteit in de samenleving, zo ook binnen Scouting. Er zijn heel veel verschillende visies op leiderschap. In de volgende paragrafen zijn drie hedendaagse theorieën over leidinggeven uitgekozen die aansluiten bij de praktijk van Scouting: Zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Situationeel leiderschap en Gedeeld leiderschap.

Allereerst is de rol van de leider in elke vorm van leiderschap belangrijk. Effectief teamleiderschap wordt bepaald door het gedrag en karakter van de teamleider. De teamleider moet de tools van leiderschap in zichzelf aanspreken. Stephen R. Covey in zijn boek heeft in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* zeven eigenschappen beschreven. In paragraaf 3.7.1 wordt hierbij stil gestaan.

Het team is het werkveld van de teamleider. De teamleden zijn verschillend qua kennis, vaardigheden en houding. Het is de taak van de teamleider om hier op te reageren op het niveau dat het teamlid nodig heeft. Deze vorm van leidinggeven wordt 'situationeel leiderschap' genoemd. Paragraaf 3.7.2 gaat hier dieper op in.

Bij gedeeld leiderschap is er sprake van een team waarbij iedereen zijn verantwoordelijkheden weet en uitvoert. Als team pak je de verantwoordelijkheden op. In paragraaf 3.7.3 wordt dieper ingegaan op gedeeld leiderschap.

3.7.1 Effectief leiderschap

Volgens Covey is effectief leidinggeven aan veranderen een kwestie van een drietrapsraket. De eerste trap bestaat uit drie eigenschappen die gericht zijn op persoonlijke en individuele ontwikkeling. Ze zorgen ervoor dat je je als persoon onafhankelijk leert op te stellen. De drie daaropvolgende eigenschappen gaan over effectief samenwerken en vormen de tweede trap. De zevende eigenschap gaat over het ontwikkelen en onderhouden van de overige zes eigenschappen. Deze eigenschap vormt de derde trap, samen met de achtste eigenschap: het vermogen van mensen om volgens hun volledige potentie te leven en om anderen te inspireren om hetzelfde te doen.

Werken aan jezelf

1. Wees pro-actief. Neem het roer in eigen hand. Jij kiest je eigen gedrag en daar ben je ook zelf verantwoordelijk voor. Bij dingen die we niet kunnen beïnvloeden moeten we ons neerleggen, we kunnen geen invloed uitoefenen op alles wat er gebeurt. Maak dus een keuze.

2. Maak een plan met het einde in gedachte. Bepaal je eigen lot. Stel je doelen en werk 'van achter naar voren'.
3. Doe belangrijke dingen eerst. Dit sluit aan bij het vorige punt: houd je focus vast. Veel tijd en energie gaat op aan onbelangrijke zaken. Stel dus je prioriteiten.

Werken aan de samenwerking

4. Denk in termen van win-win. Veel mensen geloven in concurrentie (winnen-verliezen), maar win-win-situaties zijn veel voordeliger voor beide partijen.
5. Eerst begrijpen, dan begrepen worden. Dit punt gaat over wederzijds begrip. Pas als je naar een ander luistert, kun je de ander beter begrijpen. Niet meteen een oordeel klaar hebben.
6. Creëer synergie. Werk samen, denk out of the box, doe het vooral niet alleen. Niet mijn of jouw manier, maar een derde en betere manier bedenken.

Onderhoud plegen

7. Houd de zaag scherp. Zorg goed voor jezelf; voor je ziel, je rust, je lichaam, je vriendschappen. Jouw lichaam en geest zijn je belangrijkste gereedschappen. Zorg daar dus goed voor!

Met deze eigenschappen kun je balans houden. Jouw overtuigingen zijn bepalend voor hoe je in de wereld staat. Dit is een goed uitgangspunt voor een effectief leiderschap.

3.7.2 Situationeel leiderschap

Situationeel leiderschap is een vorm van leidinggeven waarbij je ingaat op de begeleidingsbehoefte van de teamleden. Bestaat het team uit startende jonge leiding, dan zul je eerst veel moeten uitleggen. De teamleider zal veel moeten sturen en ondersteunen. In teams waarbij meer ervaring is in het leidinggeven, zal dit niet meer nodig zijn. De teamleider kan zijn sturende en ondersteunende gedrag dan verminderen.

Situationeel leiderschap is een vorm van leidinggeven die erop gericht is:

- Het team de taken goed te laten vervullen → taakbekwaamheid
- De samenwerking binnen het team te bevorderen → betrokkenheid
- Verantwoordelijkheden te delegeren

Iemand die leidinggeeft volgens het situationeel leiderschap, probeert een team te scheppen dat uit zichzelf de taken zo goed mogelijk kan en zal vervullen. Sommige taken kunnen gemakkelijk of moeilijk zijn voor een team. Dit zegt niet alleen iets over de zwaarte van de taken, maar ook over de capaciteiten van een team; zijn de leden bekwaam om de taak te vervullen? Dit wordt de 'taakbekwaamheid' genoemd.

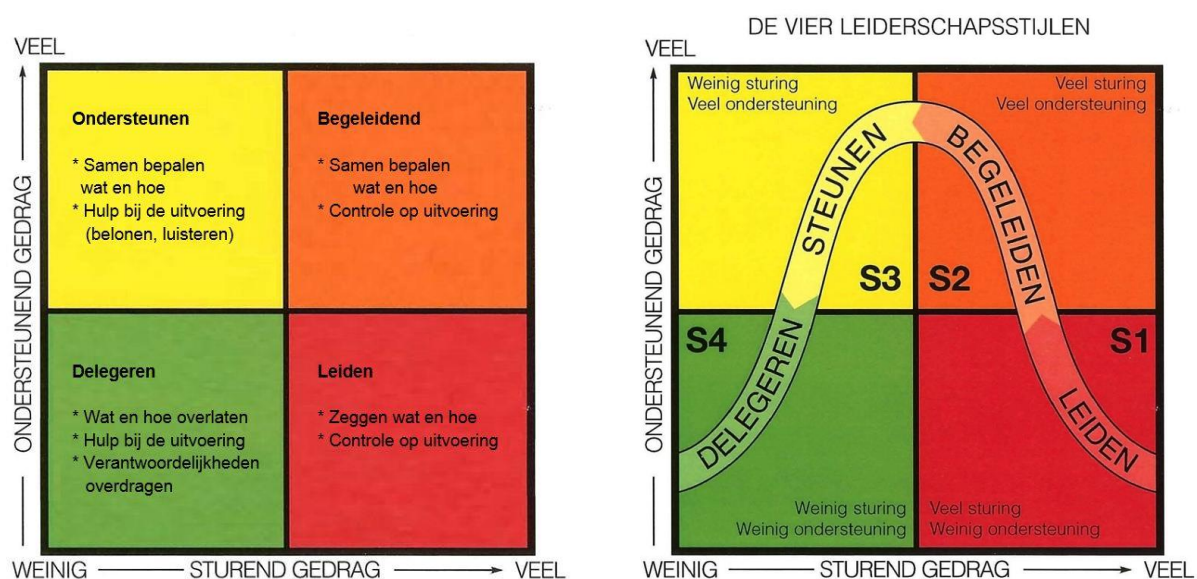
Daarnaast kan een team verschillen in het gemak waarmee zij samenwerken en daar plezier aan beleven. Dit zegt iets over de motivatie van het team en de onderlinge relatie tussen de mensen. Dit wordt 'betrokkenheid' genoemd. De teamleider probeert een sfeer te scheppen waarbij je het gevoel krijgt 'erbij te horen' en 'er met zijn allen voor te gaan'. Aangezien een leidingteam binnen Scouting uit vrijwilligers bestaat, is het zeer belangrijk deze gevoelens te stimuleren. Er wordt hier gesproken over verbinden van elkaar, het motiveren en waarderen van de teamleden. Gekscherend wordt dit in de praktijk 'kietelen en aaien' genoemd. Bedank, complimenteer, benoem wat goed gaat en vier ook wat goed gaat. Vieren kan zo groot en zo klein als je wilt. Deze funfactor wordt soms wel eens vergeten, waardoor de motivatie van de leiding weg kan zakken. Is deze factor groot, dan werkt dit tot een bepaalde aantrekkingskracht waarbij de betrokkenheid hoog is. Het leidingteam zal meer inzet tonen, meer mooie uitdagende ideeën bedenken en meer successen behalen.

Hoe te handelen bij situationeel leiderschap?

Van de teamleider verwacht dat hij in kaart heeft wat de competenties zijn van de teamleden. De praktijkbegeleider is hiervan op de hoogte. Samen met de praktijkbegeleider kan de teamleider inschatten wat het niveau is op het gebied van kennis, vaardigheden en houding.

Met deze kennis gaat een teamleider zijn opkomsten en organisatie aan. De teamleider weet wat iemand kan en wat hij nog niet kan. Hij weet dus waar in het onderstaande schema welke begeleidingsstijl van hem verwacht wordt.

Hieronder staat schematisch weergegeven hoe de eisen van de situatie kunnen vragen om bepaalde manieren van leidinggeven. Een team zal vanzelf 'groeien' van situatie 1 (leiden) naar situatie 4 (delegeren). Dit hoeft niet altijd via de stappen 2 en 3 te verlopen. De teamleider moet zorgen dat de leidinggevende stijl met de behoefte in overeenstemming is.



Ook moet de teamleider er rekening mee houden dat de vakbekwaamheid en de betrokkenheid kan variëren per verantwoordelijkheidsgebied (zie paragraaf 3.3). Zo kan een team bijvoorbeeld heel bekwaam zijn om originele programma's te maken, maar absoluut niet in het overbrengen daarvan aan de jeugdleden. Daarnaast kun je je heel betrokken voelen bij het team als het gaat om het organiseren van bijeenkomsten voor de groep, maar totaal niet als het gaat om ouders. Een situationele leider kent de beperkingen van zijn team en probeert daar zo goed mogelijk rekening mee te houden. Dit betekent niet dat hij alle taken waar de betrokkenheid en de bekwaamheid laag is, vermijdt of zelf doet. Het betekent wel dat hij meer tijd zal stoppen in het begeleiden van de teamleden bij die bepaalde taken en dat hij anders met hen om zal gaan.

3.7.3 Gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap is een vorm van leidinggeven waarbij de taken binnen het team verdeeld worden (Pearce en Conger, 2003). Hierdoor wordt ieder teamlid verantwoordelijk voor een onderdeel.

In oudere leiderschapsmodellen is een leider iemand waarbij de volgers gehoorzamen en uitvoeren en daar vervolgens een beloning of waardering voor ontvangen (zie schema M1 groep). In het nieuwere en hedendaagsere model van gedeeld leiderschap gaat het vooral om co-creatie. Wat je vrij kunt vertalen naar: Samen iets creëren. De figuur van de formele leider, meestal de teamleider, zal plaats maken voor een leiderschapsproces. Hierdoor wordt leiderschap het resultaat van een collectief proces en komen de resultaten op een hoger niveau te liggen. Leiderschap is dan niet langer een afgebakende



taak, gekoppeld aan een vaste groep functies met bijbehorende status. Het wordt een sociaal proces dat door meerdere personen gezamenlijk wordt ingevuld. Als je hier meer over wilt lezen, is het boek *Gedeeld leiderschap* van Jelle Dijkstra en Paul-Peter Feld (2011) een aanrader.

Co-creatie past binnen de visie van Scouting Nederland. Samen, Uitdaging, Team en Spel zijn enkele kernwoorden uit de spelvisie die op het groepsproces van een team en op de leiderschapsstijl van toepassing zijn.

Een teamleider moet goed opletten niet in de valkuil te stappen alles zelf te willen regelen. Deze benadering gaat er van uit dat je als teamleider niet alle verantwoordelijkheid naar je toe moet trekken. Door als teamleider teveel naar je toe te trekken, kun je het team afhankelijk van jezelf maken en zul je op een gegeven moment de werkdruk als te hoog gaan ervaren. Bovendien zullen jouw teamleden steeds minder gemotiveerd raken. Waarom wordt iemand immers leidinggevende? Toch om zelf verantwoordelijkheid te krijgen? Een teamleider gunt anderen die verantwoordelijkheid en houdt zelf het overzicht.

In het begin van deze paragraaf heb je gezien dat er allerlei functies vervuld moeten worden in een groep. Leiderschap betekent dat ervoor gezorgd wordt dat dit ook werkelijk en zo goed mogelijk gebeurt. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat dit leiderschap altijd door één persoon vervuld moet worden. Een goed team voelt zich zo verantwoordelijk voor de gang van zaken dat zij deze taken automatisch overnemen wanneer dat nodig is. Hierbij is het belangrijk dat alle teamleden zich bewust zijn van de zeven verschillende verantwoordelijkheidsgebieden en dat zij zo veel mogelijk van de vijf teamrollen weten te vervullen.

Er is dus een aantal zaken waar we bij gedeeld leiderschap vanuit gaan:

- Eén bepaalde functie hoeft niet altijd door dezelfde persoon vervuld te worden.
- Iedereen kan leren bepaalde taken op een gegeven moment te vervullen, dat wil zeggen: er is niet voor eens en voor altijd één persoon de leider van de groep.
- Het is belangrijk dat de taken goed gedaan worden, het gaat niet om wie ze doet.

Naast deze uitgangspunten is er ook een aantal voorwaarden waar aan voldaan moet worden wil deze manier van leidinggeven goed werken:

- Ten eerste dient de vakbekwaamheid en de betrokkenheid van het team hoog te zijn. De teamleden moeten dus in redelijke mate de basisvaardigheden beheersen; observeren, communiceren, feedback geven en evalueren zijn hoe dan ook noodzakelijk. Je moet je immers bewust zijn van wat er gebeurt, dus aan welke functies de groep op dat moment behoefte heeft. De teamleden moeten ook vertrouwen hebben in elkaar en in elkaars opmerkingen. Je moet het gevoel hebben dat je serieus wordt genomen en dat je van elkaar op aan kan.
- Daarnaast moeten de leden van het team elkaars individuele bekwaamheden (capaciteiten) en betrokkenheden (voorkeuren) kennen en daar rekening mee willen houden. Het is belangrijk dat je teamleden de leiding geeft/laat nemen in situaties (verantwoordelijkheidsgebieden) waarin zij zich thuisvoelen of die ze aankunnen en dat je ze laat oefenen met verschillende rollen.

Er zijn nog veel meer theorieën over leidinggeven. Een paar van de meest bekende worden beschreven in bijlage 6.3, zodat de trainers niet met hun mond vol tanden staan wanneer een deelnemer ze aandraagt. Er staat kort bij beschreven waarom deze theorieën voor deze module wat minder goed toepasbaar zijn. Deze keuzes zijn tot op zekere hoogte arbitrair. Een leiderschapstheorie is niets meer dan een kader waarbinnen je het gedrag van een leider kan benoemen om zo handvatten te geven om er bewust mee om te gaan. Wanneer deelnemers aan bepaalde andere theorieën (meer) steun hebben, dan zijn die dus zeker net zo geschikt.

3.8 Feedback en feedbackregels

Bij het bespreken en het evalueren van een activiteit of een proces zal ook gepraat worden over de inzet en aanpak van de personen die daar bij betrokken waren of die er als deelnemer aan meegedaan hebben. Om daar op een verantwoorde manier mee om te gaan, kan gebruik worden gemaakt van feedbackregels. In module 12: Gespreks- en overlegvaardigheden, wordt de theorie voor feedback geven besproken. In deze teamleidersmodule wordt dit kort herhaald. Teamleiders geven feedback op teamleden. Dit is anders dan als leiding feedback geven op een jeugdlid. Bij de onderdelen Functies in een team, de Problemenmarkt en het Stellingenspel is het belangrijk dat je op een correcte wijze communiceert. Het geeft de deelnemer tevens de mogelijkheid om met dit ingewikkelde onderwerp extra te oefenen.

3.8.1 Vier stappen van feedback

Het geven van feedback gaat in vier stappen: concreet gedrag benoemen, vertel wat het met je doet, check of de ander je hoort, en afspraken maken voor de toekomst. Deze vier stappen van feedback geven worden hieronder nog even toegelicht.

3.8.1.1 Stap 1: Concreet gedrag benoemen

De eerste stap is opgedeeld in drie aandachtspunten: bespreek alleen zaken die iemand anders kan veranderen, bespreek alleen zaken die je zelf hebt ervaren en houd het probleem bij jezelf.

1a. Beschrijf veranderbaar gedrag

Je geeft altijd feedback op iets wat iemand gedaan heeft en niet op hoe hij is. Het heeft weinig zin om tegen iemand te zeggen dat diegene altijd zo zit te stotteren, want daar kan die persoon waarschijnlijk weinig aan doen. Beschrijf alleen gedrag dat iemand kan veranderen. Wanneer iemand tijdens een vergadering zo zacht praat dat jij het niet kunt horen, kun je daar iets van zeggen. Of wanneer je programma niet liep, omdat het niet goed was voorbereid. Kortom, vraag je af of de ander het gedrag of de voorbereiding kan veranderen.

1b. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord

Feedback waarin de woorden 'altijd', 'overal' of 'nooit' in voorkomen, slaat de plank mis. Wanneer iemand tegen jou zegt: "Jij komt altijd te laat op zakelijke afspraken" kun jij heel makkelijk zeggen: "Nee hoor, gisteren was ik een kwartier te vroeg en moest ik op jou wachten."

Zo loopt de feedback uit op een welles-nietes-ruzie. Terwijl je collega waarschijnlijk baalde van die ene keer dat je op die hele belangrijke afspraak te laat kwam, terwijl je best een trein eerder had kunnen nemen. Je collega moet dus zeggen: "Ik wil even terugkomen op de afspraak die we gisteren hadden met de ouders van jeugdlid X. De ouders en ik moesten een kwartier op je wachten." Zo is de feedback concreet (een kwartier!) en specifiek (gisteren met de ouders van X).

Een extra regel is dat je het zélf gezien of gehoord moet hebben. Met feedback die je baseert op geklets of eerlijke vertrouwelijke informatie van anderen, maak je meer kapot dan je lief is. Je beschadigt het vertrouwen van je bron. De ander kan het ontkennen en wil meteen weten wie dat dan gezegd heeft.

1c. Gebruik een ik-boodschap

Een ik-boodschap is: "Ik kan me niet concentreren als ik je hard hoor praten."

Een jij-boodschap is: "Jij praat te hard."

Een jij-boodschap zegt: jij doet iets fout. Een ik-boodschap zegt: ik zou het graag anders zien. Kunnen we het daar over hebben? Een ik-boodschap nodigt je gesprekspartner uit om begrip op te brengen



voor jouw kant van de zaak. Door een jij-boodschap schiet de ander meteen in de verdediging en gooit er in het ergste geval nog een 'jij-bak' overheen: "Jij bent een overgevoelig watje!"

3.8.1.2 Geef aan welk effect het gedrag van de ander op je heeft

Laat je gevoel spreken. Dat gaat al veel makkelijker wanneer je een ik-boodschap geeft. Het gaat er immers niet om wat die ander nu precies heeft gedaan of nagelaten, maar jij hebt problemen met de gevolgen ervan. Je kunt je niet concentreren, jij maakt je zorgen omdat de ouders een kwartier moeten wachten, je kunt je eigen planning niet halen, je voelt je niet gewaardeerd, je wilt weten waar de ander nu precies mee bezig is. Kortom, jij hebt iets nodig van de ander en dat moet je kunnen benoemen. Want die ander moet dat weten om empathie te kunnen voelen voor jou en je feedback.

"Doordat je voor de derde keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je het leiding-zijn niet serieus neemt. Daardoor ga ik twijfelen of ik wel samen met jou een programma wil voorbereiden. Bovendien moest ik me in bochten wringen om te voorkomen dat het programma een flop werd. Ik vind dat vervelend."

Je kunt dus prima zeggen welke gedachten het gedrag van de ander bij jou oproept. Zo kan je collega zich in jouw gevoelens inleven. Maar hier kun je in doorschieten.

Je hoeft er niet bij te zeggen:

"Ben je te lui om je bed uit te komen?"

"Denk je dat we alleen op ervaring het programma kunnen draaien?"

"Dacht je dat ik het ook wel alleen kon?"

Dit zijn allemaal zinloze interpretaties waarmee je de sfeer verpest. De ander komt vanzelf wel met een verklaring. En misschien is het nog een goede ook.

3.8.1.3 Laat je gesprekspartner reageren

Geef de ander de gelegenheid te reageren. Houd gewoon even je mond, hoe moeilijk dat ook kan zijn in je opwindingsfase. Vraag of de ander je heeft begrepen en of hij zich het voorval hetzelfde herinnert als jij. Is dat niet het geval, licht je boodschap dan toe met aanvullende voorbeelden. Durf om een reactie te vragen: "Begrijp je wat ik bedoel?" "Herken je dat zelf ook?"

3.8.1.4 Stap 4. Maak afspraken voor de toekomst

4a. Vraag om het gewenste gedrag

Je wilt graag dat de ander zijn gedrag verandert. Help hem daarbij door duidelijk te zeggen hoe je het dan wilt: "Ik zou het fijn vinden om samen de blokhut voor het zomerkamp te gaan bekijken, zodat we samen kunnen beslissen of het een goede locatie is. Dan heb ik meer vertrouwen in het zomerkamp."

4b. Verken oorzaken en oplossingen

Als je gesprekspartner het met je eens is dat zijn gedrag moet veranderen, of dat hij zijn werk moet herzien, kun je gaan praten over oorzaken en oplossingen. Neem de tijd om te analyseren. Stel open vragen om te verkennen wat de oorzaken van zijn gedrag zijn (huilbaby, leuke band, onzekerheid over zijn kwaliteiten en een poging om van het programma af te komen, examenperiode, etc.). Zo geef je de ander de ruimte om zijn gedrag toe te lichten. Vul niet in wat je denkt dat de ander bedoelt. Maak duidelijk dat je de ander graag wilt helpen waar nodig.

Ga jouw oplossing niet opleggen: "Zo, mooi dat je het me eens bent, dan lijkt het mij het beste dat jij stopt met leidinggevend zijn." Je hebt samen een probleem, dus zoek je samen naar oplossingen. Je gesprekspartner voelt zich medeverantwoordelijk wanneer je hem zelf vraagt met voorstellen te komen en zal zich ervoor inzetten afspraken in te lossen.

In deze fase komt het erop aan actief te luisteren. Wat je gesprekspartner zegt, biedt immers aanknopingspunten om tot een oplossing te komen.

Je kunt natuurlijk pas deze laatste fase van het gesprek starten als de ander je feedback een beetje heeft laten bezinken. Wanneer hij geëmotioneerd is, kun je beter een afspraak maken om de volgende dag verder te praten. Ook moet de ander de feedback accepteren. Wanneer hij je feedback onzin blijft vinden, zul je eerst de vorige stappen nóg een keer moeten doorlopen.

Ben je teamleider, dan heb je het makkelijker én moeilijker. Makkelijker, omdat je een opdracht kunt geven wanneer het niet op een andere manier lukt. Moeilijker, omdat de eisen die aan feedback van een teamleider worden gesteld, hoger zijn. Ben je meer gelijkwaardig dan zal je het van je overtuigingskracht moeten hebben.

Ben je bereid om samen met de ander aan oplossingen te werken?

Als je op deze manier feedback geeft, moet het lukken de ander ervan te overtuigen dat hij zijn gedrag moet veranderen.

Tot slot nog enkele tips:

- Wacht tot je ergste woede of schrik gezakt is en ga dan pas een feedbackgesprek beginnen.
- Wacht niet zo lang tot de ander is vergeten waar je het over hebt.
- Loop de bovenstaande vragen langs en schrijf de antwoorden op als voorbereiding.
- Neem de ander apart en geef de feedback op een rustige plek (niet in de kantine waar je collega's zitten te lunchen).

In het onderstaande schema zijn de stappen in een concrete vorm samengevat.



3.8.2 Vergadertips

Eén van je taken als teamleider is om je team te vertegenwoordigen in allerlei overleggen. Om dit zo goed mogelijk te doen, zijn er een paar zaken die van belang zijn.

- Zorg dat je goed voorbereid bent.

- Zorg dat je de agenda met je team hebt doorgesproken en weet hoe je team erover denkt.
- Zorg dat je op tijd bent.
- Doe actief mee met een vergadering.

Daarnaast heb je als teamleider de taak om het teamoverleg te organiseren. In een klein team kan dit vrij informeel gaan, maar bij een grotere groep krijgt het al snel de structuur van een vergadering. Er zijn enkele tips om te zorgen dat het overleg prettig, maar toch enigszins gestructureerd verloopt. Deze module is geen complete vergadertraining, daarom blijft dit een beknopt overzicht.

Enkele tips:

1. Leg vergaderingen ver van tevoren vast: dit voorkomt dat de belangrijkste mensen ontbreken, omdat ze iets belangrijkers te doen hebben.
2. Bepaal steeds of vergaderen nodig is: als blijkt dat er geen onderwerpen zijn, annuleer dan de vergadering.
3. Maak een agenda: vaak ligt er niet veel meer dan een lijstje met punten op tafel. De onvermijdelijke agenda, haastig bijeen gesprokkeld omdat de vergadering voor de deur stond. Wanneer mensen rustig binnenwandelen zonder te weten waarover de vergadering gaat en wie welk punt behandelt, weet je zeker dat de vergadertijd inefficiënt wordt besteed. Een agenda geeft mensen de mogelijkheid zich voor te bereiden.
4. Begin stipt op tijd, vergader kort en vermijd uitlopen: wacht niet op laatkomers, die leren het laatkomen wel af. Veel bijeenkomsten leveren na vijftig minuten weinig meer op. Stop ook stipt op tijd. Bij netelige kwesties kan dat een pijnlijk moment zijn, maar bij een 'ingebouwde' mogelijkheid tot uitloop houdt iedereen daar tijdens de bijeenkomst al rekening mee.
5. Kies niet een al te aangename vergaderomgeving: het comfort bij vergaderingen buiten de deur mag niet overdreven worden. Dit noopt niet tot efficiënt omgaan met de tijd. Ga rond een tafel zitten, in een formele opstelling. Luie stoelen bevorderen dat mensen 'in slaap vallen'.
6. Voorkom afleiding: ga niet in de tuin zitten, ook al schijnt de zon. Zorg dat niemand wordt afgeleid. Waarom niet eens staande vergaderen? Bij het echte brainstormen met de benen op tafel ligt het natuurlijk anders, maar snelle besluiten hoeven niet van mindere kwaliteit te zijn. Een belangrijke vorm van afleiding, zijn mobiele telefoons. Spreek af dat die in de broekzak verdwijnen tot het eind van de vergadering. Ook de aanwezigheid van koffie of koekjes vormen een bron van afleiding: 'Voorzitter, kunt u de suiker even doorgeven?'
7. Doorbreek vaste zitplaatsen en gewoontes: Nederland hanteert slechts één procedure: opening door de voorzitter, behandeling notulen, mededelingen van de voorzitter en vervolgens loopt men de agendapunten langs. Organisatieadviseurs noemen dat 'de vergadering van de aquariumvereniging': doods en weinig efficiënt. Er zijn veel andere vormen.
Inspirerende variaties op een thema: Laat iemand anders de gespreksleider zijn. Laat regelmatige vergadelaars eens 'verzitten'; als je altijd op hetzelfde plekje zit, ga je op den duur dezelfde reacties vertonen op je burens en degene die tegenover je zit. Er is bijvoorbeeld een algemene neiging om te discussiëren met degene tegenover je. Die zit ook het verst weg. Met je directe buurman doe je dat minder snel. Sommige vergaderveteranen gaan, heel listig, naast een tegenstander zitten.
8. Begin met het belangrijkste onderwerp: meestal staan de hot issues als laatste geprogrammeerd. Deze gewoonte nodigt niet uit tot tijdig aanwezig zijn. Bovendien kan zij leiden tot manipulatie: belangrijke besluiten doordrukken tot iedereen murw en moe is, behoort tot de standaard vergadertrucs.
9. Maak na afloop een lijstje met concrete afspraken: dit is een goede controle op de effectiviteit. Als er na afloop niets op het lijstje staat, heeft er een verkeerde vergadering plaatsgevonden.

10. Als de notulen vier of vijf pagina's beslaan ook, want dan gaat de volgende vergadering voor de helft verloren met het hoespreken van deze notulen.
11. Houd een groeiende besluitenlijst bij: aan de hand van deze lijst valt onmiddellijk na te gaan of over een onderwerp al eerder besluiten zijn genomen en dat het dus van de agenda kan. Dat scheelt een hoop tijd.

3.9 Motivatie

In de module Motivatietechnieken wordt ingegaan op motivatieaspecten voor de jeugdleden. Samen met de indeling van Matthew Miles is dit te gebruiken om de motivatie in het leidingteam bespreekbaar te maken en te bevorderen.

De motivatieaspecten zijn:

- Begeleiden en leidinggeven
- Contact
- Stimuleren
- Vertrouwen geven
- Acceptatie
- Respect
- Leiderschap

Hieronder worden deze aspecten besproken.

Begeleiden en leidinggeven

Een leidinggevende heeft iedere week weer een flinke verantwoordelijkheid te dragen. Als een leidinggevende met een groep werkt, neemt hij een belangrijke taak op de schouders. Een goede leidinggevende stelt zich flexibel op, stimuleert leden om zich te ontwikkelen en stelt zichzelf verantwoordelijk voor de groep. Hij is een zegsman, moedigt aan, houdt de structuur in de gaten, maakt conflicten bespreekbaar en neemt beslissingen. Afhankelijk van de situatie waarin mensen met elkaar omgaan, kan er sprake zijn van een vorm van leiden of begeleiden.

Contact met de groep is een voorwaarde om te kunnen spreken van begeleiden. Dat wil zeggen dat de manier waarop aan een team leiding wordt gegeven altijd effect heeft op het team. Maar ook omgekeerd: de overige speltakleiding heeft een invloed op de manier waarop de teamleider handelt. 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.

Contact

Het kunnen zien, luisteren en aanvoelen van wat er bij de leden omgaat, is één van de belangrijkste voorwaarden voor het vervullen van de begeleidingstaak. Zorg dus dat je als teamleider betrokken bent en met alle leden uit het team een goed contact onderhoudt.

Waarderen

Bij waarderen denken we al snel aan het belonen van een prestatie. Dat hoeft niet altijd een echt cadeautje te zijn, ook een complimentje of een klap op de schouder kan heel motiverend werken.

Stimuleren

Het stimuleren begint met het overdragen van enthousiasme. Iedereen laten zien dat jij er zelf plezier aan beleeft. Aanmoedigen zichzelf te uiten. Dit kun je doen door zinnen als: "Toe maar", "Ga maar door", "Je maakt ons nieuwsgierig".

Verwoord eigen innerlijke processen. Als de teamleider ook met zijn eigen belevenissen en ervaringen komt, dan heeft dat een losmakend effect. Zelfonthullingen zorgen dat de gesprekken een meer



persoonlijk karakter krijgen en dat er meer verdieping plaatsvindt. Als teamleider sta je model voor hoe je om kunt gaan met gevoelens, zoals angst, boosheid, verdriet, en tegelijkertijd laat je zien dat jij ook een deel van de groep bent.

Vertrouwen geven

Het is belangrijk duidelijk te zijn in jouw regels en jouw normen en waarden, consequent te zijn. Geef zelf het juiste voorbeeld. Maar bespreek jouw regels ook binnen het team, zodat je als team één lijn kunt trekken.

Acceptatie

Duidelijke waarden en normen kunnen ervoor zorgen dat mensen het gevoel hebben dat ze er mogen zijn. Het is een goede strategie om als teamleider duidelijk te zijn over waarden en normen en wanneer er negatieve waarden en normen zijn, deze direct te bespreken.

Respect

Respect heeft te maken met het gevoel gezien en gehoord te worden: respect te krijgen van anderen in persoonlijke contacten. Elk individueel lid van een groep heeft behoefte om de verschillende kanten van zichzelf in een groep te laten zien.

Leiderschap

Als je in jouw leidingteam rondkijkt, dan loopt er waarschijnlijk een aantal 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 jeugdleden. De één is bijvoorbeeld heel streng, terwijl de ander een echte 'softie' is en nummer drie 'niks' doet wat de kinderen niet zelf willen. De verschillen in leidinggeven zijn verschillen in leiderschapsstijlen. Een leiderschapsstijl is een vorm van gedragingen van de leiding die ervoor zorgt dat de groep of het kind het gewenste gedrag vertoont.

3.10 Probleem oplossen

Een team loopt bijna altijd tegen problemen aan. Het wordt vaak als taak van de teamleider gezien om die problemen op te lossen. Je hebt in de voorgaande hoofdstukken gezien dat een goede teamleider probeert zijn verantwoordelijkheden zoveel mogelijk te delen met het team. Ook bij het proces van het oplossen van problemen, of in zijn algemeenheid bij het nemen van allerlei beslissingen, speelt deze manier van teamleider zijn een centrale rol. Daarom worden in deze paragraaf de negen fases die dat proces doorloopt besproken. De teamleider geeft tijdens deze stadia richting aan het leidingteam.

Fase 1: Incident inbrengen

De incidentbrenger vertelt kort en feitelijk wat de situatie is geweest, wie erbij betrokken waren, etc. In de manier van vertellen geeft hij inzicht tot aan de ontknoping, de clou.

Fase 2: Informatiefase

De deelnemers stellen vragen aan de incidentbrenger. Wanneer er geen vragen meer zijn, ga je verder naar fase 3.

Fase 3: Situatietanalyse

De deelnemers bespreken de situatie, leggen de analyse en de diagnose van het probleem met elkaar op tafel. Ze lopen niet vooruit op mogelijke oplossingen.

Fase 4: Oplossingen inventariseren

Alle deelnemers bedenken in stilte hoe zij in deze situatie zouden hebben gehandeld. Noteer dit op papier. Daarna vertellen ze om de beurt wat hun oplossing is.

Fase 5: Oplossingen bespreken

De verschillende oplossingen worden afzonderlijk besproken en kort toegelicht.

Fase 6: Besluit nemen (of niet)

Er wordt een keuze gemaakt uit de voorstellen en ideeën van fase 4 en 5. Soms kan er geen besluit genomen worden als bijvoorbeeld de wensen niet goed blijken te zijn geformuleerd, of de motivatie van de groepsleden kleiner is geworden. Ook kan het zijn dat geen van de in fase 4 voorgestelde oplossingen door de groepsleden wordt aanvaard. In dat geval is het net zoals bij ganzenborden. Je gaat terug naar fase 2, met de bedoeling de wensen nog beter te formuleren.

Als er wel een keuze gemaakt kan worden, moet gekeken worden welke besluitvormingsmethode gebruikt zal worden. Dit is afhankelijk van het soort besluit, de hoeveelheid tijd, het soort groep, etc. Zo kun je stemmen over iets (snel en duidelijk, maar minderheden krijgen geen kans), je kunt loten (snel en neutraal, maar het hoeft niet de beste oplossing te zijn), je kunt alleen unanieme beslissingen accepteren (de hele groep staat achter de beslissing, maar het kost wel veel tijd), je kunt een delegatie kiezen die de beslissingen neemt, bijvoorbeeld omdat ze deskundiger zijn (snel, maar de groep is erg afhankelijk van de delegatie), je kunt degene met de meeste macht laten beslissen en je kunt overeenstemming proberen te bereiken (iedereen ondersteunt het voorstel, zelfs al geven ze aan het er niet mee eens te zijn, dit kost wel veel tijd).

Fase 7: Planning opstellen

In deze fase wordt een werkplan gemaakt. Afspraken worden gemaakt, een tijdsindeling vastgesteld, kortom: er worden plannen gemaakt over de manier waarop de beslissing zal worden uitgevoerd.

Fase 8: Uitvoering

De groep handelt volgens het genomen besluit en de in fase 7 gemaakte afspraken.

Fase 9: Evaluatie

Deze fase loopt eigenlijk parallel aan fase 6. Regelmatig moet worden nagegaan of en in hoeverre het genomen besluit wordt uitgevoerd en in hoeverre door de uitvoering van het besluit de gewenste situatie is bereikt. Op basis van deze tussentijdse evaluaties kan eventueel tot bijsturing of herformulering van de beslissing besloten worden. Een ander aspect is de eindevaluatie. Nagegaan wordt wat het uiteindelijke resultaat is van de uitvoering van de beslissing en of het resultaat overeenkomt met de wensen uit fase 2. Hiermee wordt het gehele plannings- en besluitvormingsproces geëvalueerd. Het resultaat kan zijn, dat de beslissing achteraf toch niet juist is gebleken. Of dat door het nemen van deze beslissing nieuwe problemen zijn ontstaan. Het besluitvormingsproces is dan rond.

3.10.1 Voorbeeld van probleem oplossen

Een voorbeeld uit het verantwoordelijkheidsgebied 'ouders':

Het kan voorkomen dat een team het als een probleem ervaart dat de ouders van de jeugdsleden niet betrokken zijn bij de groep (fase 1).

Wat kan hiervan de oorzaak zijn? De ouders kunnen het te druk hebben. Het kan zijn dat de ouders nauwelijks weten waar de groep mee bezig is. De ouders voelen misschien een afstand en willen je niet voor de voeten lopen. Misschien realiseren de ouders zich niet eens dat ze zich ook anders op zouden kunnen stellen en wat dat voor hun kind kan betekenen (fase 2).

Bespreek of iedereen binnen jouw team deze situatie ook daadwerkelijk wil veranderen. Misschien is er leiding bij die zich op de vingers gekeken voelt als ouders zich met de speltak gaan bemoeien (fase 3).

Laat iedereen ideeën aandragen om de situatie te veranderen, bijvoorbeeld ideeën voor ouderavonden, weekenden of ouderbezoeken (fase 4). Bekijk al deze ideeën kritisch en kijk welke haalbaar zijn en het gewenste doel zullen bereiken (fase 5).

Beslis welk idee of welke ideeën je gaat uitvoeren (fase 6), plan dit in (fase 7) en voer het uit (fase 8). Kijk na afloop hoe het is gegaan en of de ouders inderdaad meer betrokken zijn bij de groep.

Als teamleider hoef jij niet de aansturende factor te zijn binnen al die fases. Bij 'gedeeld leiderschap' heb je immers gezien dat een team het beste functioneert wanneer iedereen zich verantwoordelijk voelt. Ook zijn er bepaalde teamrollen die makkelijker door bepaalde personen in het team worden vervuld en die overeenkomen met de fases die zojuist zijn beschreven.

Zo zal de 'initiatiefnemer' in fase 1 en 2 heel actief zijn. De 'regelaar' zal je in fase 6, 7 en 8 het voortouw zien nemen. De 'evaluator' zal fase 5 en 9 belangrijk vinden. Zorg dat mensen binnen je team ook de ruimte krijgen binnen deze fases hun rol te vervullen, zodat iedereen de verantwoordelijkheid kan delen.

Gedurende al deze fases van het beslissingsproces is het heel erg belangrijk dat de teamleden op een goede manier met elkaar communiceren. Let hierbij op de feedbackregels!

Mogelijke oorzaken van besluiteloosheid en wat eraan te doen

Hoewel een probleem vaak duidelijk is, wordt er toch niet altijd iets aan gedaan. Afhankelijk van de reden hiervoor, is er een bijpassende aanpak. Hieronder staat een overzicht van de meest voorkomende vormen van besluiteloosheid en de wijze waarop een oplossing georganiseerd kan worden.

Oorzaken van besluiteloosheid	Aanpak
• De wensen om de situatie te verbeteren zijn verkeerd of te vaag.	• Ga nog eens na waarom je ook alweer de situatie in de groep wilt verbeteren en wat de oorzaken zijn dat de situatie niet ideaal is.
• Niet iedereen vindt het nodig dat er iets verandert.	• Peil de motivatie in de groep. Vindt iedereen de huidige situatie ideaal? Wanneer wil iedereen wel meewerken aan verbeteringen?
• Er worden maar een paar voorstellen en ideeën gegeven.	• Brainstormen. Geen kritiek geven op elkaars voorstellen! Vooral: een duidelijke en concrete vraagstelling formuleren.
• Slechte communicatie in de groep.	• Bekijk de tips over communicatie, benoem iemand in de groep die de communicatie observeert aan de hand van die punten.
• Slechte inschatting van de gevolgen van de voorgestelde oplossingen.	• Bespreek alle voorstellen en ideeën. Deel ze in drie groepen in: onbruikbaar, misschien bruikbaar, bruikbaar. Bespreek de voor- en nadelen van de oplossingen en bepaal welke de beste is.
• Vijandige, wedstrijdachtige sfeer in de groep.	• Bespreek de tegenstellingen, probeer de verschillende uitgangspunten duidelijk te krijgen. Besteed ook aandacht aan onderliggende conflicten. Leg de nadruk op de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid om de groepstaak te volbrengen. Laat twee tegenstanders in elkaars huid kruipen; laat ze elkaars standpunt eens verdedigen.

• Geen bereidheid om het genomen besluit uit te voeren.	• Besteed veel aandacht aan de gevolgen van een beslissing voordat die genomen wordt. Benadruk de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Neem eventueel een nieuwe beslissing met de groep.
• Sommige groepsleden durven niet voor hun mening op te komen.	• Neem deze groepsleden apart om naar hun mening te vragen. Neem dan de anderen apart. Benadruk dat de groep als geheel het besluit uit zal moeten gaan voeren. De leden die er niet echt achter staan heb je ook nodig tijdens de uitvoeringsfase.
• Het lukt niet om plannen te maken en beslissingen te nemen.	• Lees deze paragraaf nog eens door. Kijk bij welke fase het fout gaat. Probeer de moeilijke fases te oefenen. Bespreek dat met elkaar.

De eerste vijf fases van dit proces worden in de module geoefend met de 'problemenmarkt' in paragraaf 4.7. De zesde tot en met negende fase kunnen alleen in het echte team gedaan worden. Fase 1 en 2 komen overeen met het onderdeel 'probleemanalyse'. Bij fase 3 (benoemen) wordt gekeken of alle andere deelnemers duidelijk voor ogen hebben wat het probleem precies is. Fase 4 wordt geoefend met het onderdeel 'reageren' en fase 5 met het onderdeel 'eens/oneens' geoefend.

3.11 Evalueren

Op de kwalificatiekaart zijn twee competenties aangegeven bij de deelkwalificatie Evalueren van activiteiten (11). Deze twee vaardigheden zijn vooral gericht op gespreksvaardigheden: het initiatief nemen voor de evaluatie en ervoor zorgen dat een evaluatie zinvol is en er iets met de resultaten wordt gedaan. De programmeercyclus is een onderdeel van de kwalificatiekaart leidinggevende en wordt daar reeds besproken. Een teamleider moet niet alleen weten dat de programmeercyclus bestaat, maar deze ook kunnen reproduceren en gebruiken.

Onderliggend doel van evalueren is het bewaken en vergroten van de kwaliteit van het Scoutingspel. Kernwoorden bij een evaluatie zijn niet alleen de wijze van voorbereiding en uitvoering, maar ook de spelvisie van Scouting Nederland. Vragen die hierbij een rol spelen, zijn: komen alle activiteitengebieden aan bod? Past het geboden programma bij de leeftijdsgroep (doorlopende leerlijn)? Wat zou je kunnen aanpassen om de kwaliteit te verhogen? Voor bevers en welpen: welke spelfiguur en/of welke locatie past bij deze activiteit (thema Hotsjietonia en Jungleboek)?

3.12 Ontwikkeling van hersenen bij kinderen en jongeren (breinontwikkeling)

3.12.1 Inleiding

In de deelkwalificatie Leeftijdseigene (4) van de kwalificatiekaart *Leidinggevende bever, welpen, scouts en Begeleider en adviseur explorers en roverscouts* wordt vooral stilgestaan bij de fysieke ontwikkeling van kinderen en jongeren. In dit hoofdstuk wordt een verdieping aangebracht, gebaseerd op de ontwikkeling van kinderen en jongeren. Hier wordt vooral de nadruk gelegd op de ontwikkeling van de hersenen en de effecten daarvan. Deze kennis is bedoeld als achtergrond voor trainers.

Vijf ontwikkelingsgebieden, zoals ze op de kwalificatiekaart genoemd zijn:

- Lichamelijk: groei en motoriek.
- Verstandelijk/cognitief: kennis, inzicht, taal, fantasie/werkelijkheid, oorzaak/gevolg, middel/doel, probleemoplossend denken en handelen.
- Sociaal: samenspel en samenwerken.
- Emotioneel: zelfvertrouwen, binding met thuis.
- Moreel: normen, waarden.



In module 1 behorende bij de kwalificatiekaart voor leiding is deze theorie verder uitgewerkt.

Breinontwikkeling is een oorzaak van de effecten die merkbaar zijn in de praktijk. De lichamelijke ontwikkeling zet de breinontwikkeling in gang. De breinontwikkeling heeft effect op de ontwikkeling van de overige vier ontwikkelingsgebieden, verstandelijk, sociaal, emotioneel en moreel.

Van teamleiders wordt verwacht dat je met de kennis van de breinontwikkeling handvatten hebt om te anticiperen op situaties waarin blijkt dat een jeugdlid of jong teamlid nog geen volgroeid brein heeft. Sommige ontwikkelingsgebieden zullen nog niet compleet zijn, waardoor onvolkomendheden zichtbaar en/of merkbaar zijn. Dit met grote of kleine gevolgen. Afspraken maken met explorers is bijvoorbeeld soms best lastig. Dit hoort bij deze leeftijdscategorie. Levert dit frustratie bij de leiding op of niet?

Met de kennis van de paragrafen over dit onderwerp wordt een pedagogische diepgang en meerwaarde gecreëert.

In de puberteit ontwikkelen bepaalde gebieden in de hersenen eerder dan andere gebieden. Waarschijnlijk zorgt deze onbalans in ontwikkeling voor het zo bekende, dwarse pubergedrag dat sommige pubers vertonen. Tieners, pubers, jong adolescenten: verschillende namen voor mensen die grofweg tussen 10 en 22 jaar oud zijn. In deze jaren ontwikkelt een kind zich tot volwassene; het is de overgang van afhankelijkheid van de ouders naar een onafhankelijke volwassene. Door ouders wordt dit proces met gemengde gevoelens ervaren. Officieel wordt de periode tussen 10 en 22 jaar de 'adolescentie' genoemd. Deze periode kan onderverdeeld worden in vroege, midden en late adolescentie. De puberteit omvat eigenlijk alleen de vroege en midden-adolescentie.

Ouders, maar ook kinderen zelf, realiseren zich niet dat de hersenen van jongeren pas rond het 24e levensjaar volledig ontwikkeld zijn. Vaak zijn pubers lichamelijk al volgroeid en dit wekt de suggestie dat dit voor hun hersenen ook zou gelden. Maar tijdens de puberteit zijn de hersenen nog volop in ontwikkeling en na de puberteit ontwikkelen de hersenen zich nog steeds verder.

In paragraaf 3.12.2 wordt besproken wat de puberteit is. Drie typen ontwikkeling – de fysieke ontwikkeling, de verstandelijke ontwikkeling en de sociale, emotionele en morele ontwikkeling – lopen naast elkaar in de puberteit, maar niet in hetzelfde tempo.

Hersenen van zowel pubers als volwassenen zijn kwetsbaar voor vreemde stoffen van buitenaf. Doordat puberhersenen nog in ontwikkeling zijn, is de kans op permanente schade veel groter dan bij volwassenen. Daarom is er tegenwoordig veel aandacht voor de risico's van verslavende stoffen, zoals alcohol en drugs op de hersenen.

Pubers komen in allerlei nieuwe situaties terecht. Ze beginnen met uitgaan, komen laat thuis en willen lang uitslapen. Slaap speelt een belangrijke rol in het verwerken van de indrukken van de afgelopen dag. In de puberteit verandert er iets in het slaap-waakpatroon, waardoor ze pas later op de avond moe worden. In paragraaf 3.12.6 wordt hier dieper op ingegaan.

3.12.2 Wat is de puberteit?

Op het moment dat kinderen geslachtsrijp worden, begint de puberteit. Dit betekent voor jongens het moment van de eerste zaadlozing en voor meiden het moment van de eerste menstruatie. Meestal is dit rond elf à twaalf jaar bij meiden, maar het kan ook al op de leeftijd van tien jaar zijn of pas met zestien jaar en rond dertien jaar bij jongens.

Het echte begin van de puberteit vindt eigenlijk plaats in de hersenen. De hypothalamus zet een waterval van hormoonafgifte in gang, dat leidt tot ingrijpende veranderingen in de hormoonspiegels

van testosteron en oestrogeen (de geslachtshormonen). Hierdoor ondergaat het lichaam verschillende veranderingen. De meest opvallende hiervan, is de ontwikkeling van de secundaire geslachtskenmerken. Bij meisjes begint de borstgroei en jongens krijgen meer lichaamsbehaaring, zoals baardvorming. Ook neemt de lengte en het lichaamsgewicht, vooral bij jongens, toe. Gemiddeld groeien ze zo'n 22 kilo en 30 cm in ongeveer 6 jaar.

Drie typen ontwikkeling

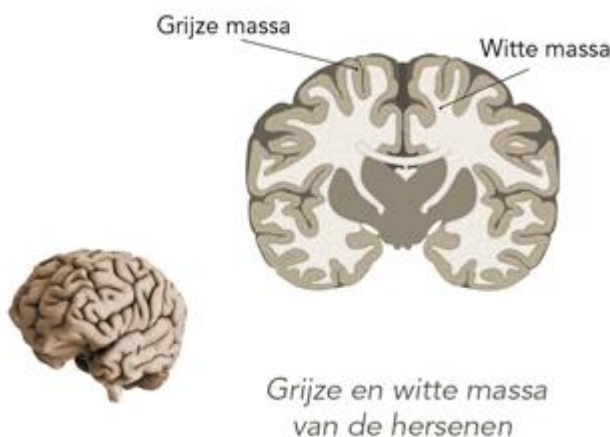
De Leidse onderzoeker professor Michiel Westenberg bekijkt de ontwikkeling van jongeren van drie kanten: naast de fysieke ontwikkeling noemt hij ook de cognitieve en emotionele, sociale en morele ontwikkeling. De fysieke ontwikkeling is vooral de lichamelijke groei die in gang is gezet door de hormoonafgifte en omvat ook de ontwikkeling van de hersenen. De cognitieve ontwikkeling is de groei van het verstand, het denkvermogen. De emotionele, sociale en morele ontwikkeling is de totstandkoming van het inzicht in zichzelf en anderen. Deze ontwikkelingen lopen niet gelijk met elkaar. De fysieke ontwikkeling is meestal als eerste afgelopen, dan volgt de cognitieve ontwikkeling en als laatste de emotionele, sociale en morele ontwikkeling. Niet elke puber doorloopt deze ontwikkelingen in hetzelfde tempo. Er zijn tempoverschillen tussen de geslachten (jongens zijn gemiddeld iets later), maar ook binnen de geslachten (tussen de verschillende individuen). De puberteit is ten einde wanneer de geslachtsklieren volledig functioneren en daarmee de maximale hoeveelheid vruchtbare geslachtscellen en seksuele hormonen produceren. Meestal is dit rond het vijftiende à zestiende jaar. De adolescentie is dan echter nog niet afgelopen. De andere ontwikkelingsgebieden zijn nog afgerond. Ook de hersenen ontwikkelen zich nog, dus na afloop van de puberteit zijn de hersenen nog steeds niet 'af'.

Er wordt nogal eens een negatief beeld van pubers geschetst, onder andere in de media. Pubers zouden dwars, lui, brutaal, roekeloos en egocentrisch zijn. Toch heeft onderzoek uitgewezen dat slechts 15 procent van de pubers ernstig probleemgedrag vertoont. De overige 85 procent groeit dus zonder veel problemen op tot volwassene.

Voor iedere jongere in de puberleeftijd, met of zonder problemen, geldt in ieder geval dat het een periode is waarin veel nieuwe vaardigheden worden aangeleerd en waarin de jongere van kind-zijn overgaat naar volwassenheid.

3.12.3 Wat gebeurt er in de hersenen?

Hersenen bestaan voor het grootste deel uit grijze stof en witte stof. Grijze stof bestaat uit hersencellen, de zenuwcellen en een deel van hun uitlopers. Via uitlopers van zenuwcellen worden elektrische signalen doorgegeven van de ene zenuwcel naar de andere. Witte stof wordt voornamelijk gevormd door de uitlopers, die met een isolatielaagje omgeven zijn. De witte kleur wordt veroorzaakt door dit laagje, dat bestaat uit een vetachtige stof, myeline. Myeline zorgt ervoor dat de elektrische signalen sneller voortgeleid kunnen worden over de uitlopers en zo sneller worden doorgegeven van de ene zenuwcel naar de andere.



Bij de geboorte zijn bijna alle zenuwcellen al in de hersenschors van de grote hersenen aanwezig, terwijl er tijdens de eerste twee levensjaren nog meer bijkomen in de kleine hersenen. In de eerste vier à vijf jaar worden de hersenen bijna drie keer zo groot. Niet het aantal hersencellen neemt dan toe, maar de zenuwcellen worden groter en krijgen langere uitlopers met



meer myeline. Ook komen er extra cellen bij die de zenuwcellen ondersteunen, de gliacellen. Daarnaast worden er ook veel verbindingen tussen de cellen gevormd.

Dit zijn eigenlijk te veel cellen en verbindingen. Daarom vindt in de eerste tien à twaalf jaar een 'snoei'-proces plaats, waarbij de verbindingen die niet meer gebruikt worden, verbroken worden. Sommige wetenschappers zeggen daarom ook dat het belangrijk is dat een kind al op jonge leeftijd veel verschillende vaardigheden leert; vaardigheden die onvoldoende worden aangesproken zouden volgens hen in de herschikking worden gesnoeid. Scouting speelt hier op in door heel veel verschillende activiteiten aan te bieden. Rond het zesde levensjaar hebben de hersenen 95 procent van de omvang van volwassen hersenen bereikt.

Vroeger werd gedacht dat de hersenen helemaal klaar en 'af' waren op de leeftijd van zes jaar. Ze hebben dan wel bijna de uiteindelijke omvang gekregen, maar toch zullen de hersenen nog meerdere jaren doorgroeien en zich ontwikkelen. Niet zozeer de omvang van de hersenen neemt nog toe, maar tussen de hersencellen blijven zich verbindingen vormen en verbreken. Deze ontwikkeling gaat door tot een jaar of 24. Er zijn aanwijzingen dat de ontwikkeling tot misschien zelfs een jaar of dertig doorgaat.

In de puberteit vindt een verdere rijping van de hersenen plaats, voor wat betreft hormonen en neurotransmitters. Deze rijping loopt door tot de volwassenheid. Hierbij groeit vooral de witte stof, waarbij de uitlopers voorzien worden van het isolatielaagje dat het transport van elektrische signalen bevordert.

De groei van de hersenen vindt als het ware plaats van achteren naar voren. De achterste hersendelen worden als eerste volledig ontwikkeld en de voorste hersendelen, zoals de frontale hersenschors, komen als laatste volledig tot ontwikkeling.

De frontale hersenschors – waaronder de prefrontale cortex – ligt voorin de hersenen en is, in samenwerking met andere hersengebieden, verantwoordelijk voor cognitieve functies zoals plannen, organiseren, abstract denken, sociaal gedrag en impulsbeheersing. Deze vaardigheden worden dus als laatste ontwikkeld en zullen pas volledig zijn aan het einde van de adolescentie.

In de puberteit vindt een verdere organisatie van de hersenen plaats, waarbij ook verbindingen gesnoeid worden en anders worden geschakeld op basis van hun functioneren. De verbindingen worden beter en efficiënter, maar wel in een verschillend tempo. De hersenen groeien dus niet overal even snel tijdens de puberteit. Dit betekent dat verschillende vaardigheden ook op verschillende tijdstippen tot rijping komen.

Ook tussen pubers onderling bestaat variatie in rijpingssnelheid. Dit kan betekenen dat de ene puber misschien al wel heel goed is in het plannen van zijn taken. De verbindingen die hiervoor verantwoordelijk zijn, zijn dan al optimaal, terwijl bij een andere puber het 'snoeien' nog bezig is en deze puber waarschijnlijk nog moeite zal hebben met plannen.

Dit heeft tot gevolg dat pubers kunnen niet goed zelf plannen en organiseren, niet goed zijn in sociaal gedrag en problemen hebben met het beheersen van hun impulsen. Als leiding of begeleiding bied je ze ondersteuning en ga je met ze in gesprek. Tijdens deze gesprekken krijgen ze een beter beeld van de grenzen van sociaal gewenst gedrag en de gevolgen van impulsief gedrag, zonder dat meteen te veroordelen. Met dit voor ogen zouden activiteiten mogelijk anders worden ingericht.

3.12.4 Ontwikkelingen en gevolgen

Puberhersen (of beter: adolescenthersen) vormen een breed begrip. Er zit veel variatie in (hersenen)ontwikkeling tussen kinderen van dezelfde leeftijd. De prefrontale cortex (het deel dat zich als laatste ontwikkelt en functies bevat als plannen, organiseren en sociaal gedrag) is weliswaar aan het veranderen, maar de precieze functieverandering van dit gedeelte van de hersenen is nog niet helemaal duidelijk. Het gaat te ver om veranderingen in de hersenen, waarvan we nog zo weinig weten, direct door te trekken naar veranderingen in gedrag. Daarbij komt dat gedrag wordt bepaald door de hersenen in interactie met de omgeving.

Drie fasen

De adolescentie (grootweg de tijd van 10-22 jaar, waar de puberteit onderdeel van is) wordt soms onderverdeeld in drie fasen. In die verschillende fasen zou de invloed van de hersenontwikkeling op het adolescentengedrag goed te herkennen zijn. De leeftijden die genoemd zijn bij de fasen, zijn globale benoemingen en hoeven niet voor iedere jongere te gelden. Ook de fasen zelf zijn niet absoluut: de individuele ontwikkeling kan ervoor zorgen dat er overlap zit tussen de verschillende fasen.

- Vroege adolescentie (10 tot 14 jaar, grootweg de speltak scouts): de invloed van hormonen en de hersenontwikkeling op de kinderen is erg groot. De emoties hebben de overhand boven het rationeel nadenken. Hierdoor willen de pubers hun behoeftes het liefste meteen bevredigen. Ze hebben een grote impulsbehoefte om direct dingen te doen. Ze willen graag onafhankelijk zijn, vooral van hun ouders. Leiding kan hier in tegemoet komen door ervoor zorgen dat activiteiten niet teveel zijn dichtgetimmerd en er ruimte is voor een korte onderbreking. De scouts zien direct resultaat en hebben ook nog de aandacht erbij als er moet worden opgeruimd. Ga flexibel om met hun opwellingen, bijvoorbeeld door ze een keuze te geven en gevolgen duidelijk te maken.
- Midden-adolescentie (14 tot 16 jaar, de oudste scouts en de jongste explorers): de pubers zijn geneigd risico's te nemen, omdat ze graag sensatie willen beleven. Ze gaan experimenteren op verschillende gebieden. Ze kunnen de gevolgen en consequenties van hun acties niet altijd goed overzien en zullen steeds grotere risico's nemen. Emotie speelt nu een kleinere rol in hun leven. Ze richten zich vooral op leeftijdsgenoten en willen graag in de smaak vallen en bij de groep horen. Maar, dit hoeft niet voor alle pubers te gelden en er komen zeker grote individuele verschillen voor. Voor Scouting biedt dat allerlei kansen. Oudere scouts en jonge explorers kunnen een programma krijgen dat uitdagend is, maar met duidelijke veiligheidskaders en -maatregelen, zodat ze hun behoefte aan stoer gedrag deels kunnen bevredigen. Geef ze daarnaast duidelijke kaders zodat er weinig ruimte is om 'buiten de lijntjes' te gaan.
- Late adolescentie (16 tot 22 jaar, oudste explorers en roverscouts): de hersenen komen geheel tot ontwikkeling. De jongeren leren in deze fase de gevolgen van hun handelingen te overzien, ook op de lange termijn. Pas aan het eind van deze ontwikkeling, die vaak doorloopt tot ongeveer 25 jaar, zijn ze écht in staat om weloverwogen keuzes te maken.

Korte termijn

In de frontale hersenschors, oftewel de prefrontale cortex, vinden de hogere cognitieve controleprocessen plaats. Pubers kunnen problemen hebben met beslissingen nemen. Een oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat de prefrontale cortex nog niet volledig is ontwikkeld. Tot die tijd kunnen pubers een keuze maken op grond van kortetermijnconsequenties: ik wil iets en ik wil het nu. Maar beredeneerde keuzes maken, met oog voor langetermijngevolgen, dat kunnen ze nog niet goed. Ze zullen keuzes maken om dingen te doen die direct leuk zijn (een brandblusser leegspuiten in het gebouw) en daarbij houden ze geen rekening met de (negatieve) langetermijngevolgen die kunnen optreden (boze mensen, uren moeten opruimen om het poeder uit de kleinste hoekjes te krijgen).



Als leiding zul je hier rekening moeten houden, enerzijds door ze te helpen de juiste keuze te maken en anderzijds door te accepteren dat het zo is.

Beter gezegd: dat kunnen hun hersenen nog niet goed. De balans tussen de intellectuele ontwikkeling en de sociaal-emotionele ontwikkeling is nog niet gevonden. De amygdala is een hersendeel dat betrokken is bij emotie. Rond zestien à zeventien jaar zijn de verbindingen tussen de temporale cortex, het deel van de hersenschors waar de amygdala zich in bevindt, en de prefrontale cortex nog niet goed ontwikkeld. Daardoor zijn deze twee gebieden (emotie in temporale cortex versus ratio in prefrontale cortex) nog niet in balans en ontstaat onder andere het typische 'pubergedrag'. Sommige pubers kunnen zich erg emotioneel gedragen en niet goed nadenken over wat ze zeggen. Soms kunnen ze wel verstandige keuzes maken, maar op een ander moment laten ze zich toch weer leiden door emoties.

Aan het einde van de puberteit, in de midden-adolescentie rond veertien à zestien jaar, zijn pubers geneigd meer risico's te nemen. Ze willen graag sensatie beleven. Denk aan het (te hard) rijden op een brommer, zonder helm. Ze zoeken de grenzen op van de regels die de ouders gesteld hebben. Voor Scouting betekent dit dus dat de regels duidelijk gesteld moeten worden, zodat pubers voor hun gevoel de grenzen opzoeken, terwijl het nog wel veilig blijft. De prefrontale cortex kan hier weer mee te maken hebben. Die kan namelijk een remmende werking hebben op impulsief gedrag, maar is nog volop aan het ontwikkelen. Over hun impulsieve gedrag hebben ze dan ook nog niet echt zelf de controle.

Onderzoek

Proeven in een laboratorium ondersteunen deze theorie van onbalans tussen ratio en emotie. Met behulp van fMRI kan worden geregistreerd wat er gebeurt wanneer pubers in een laboratorium goktaken krijgen. Ze nemen intellectueel gezien de juiste beslissingen, maar in het dagelijks leven, waar taken een emotionele lading hebben, doen ze dat niet. Dan is hun handelen toch vooral gericht op kortetermijnwinst.

Hersenonderzoek in Londen heeft aangetoond dat bij pubers tussen de twaalf en veertien jaar het vermogen om sociale signalen en emoties te herkennen, afneemt. Vooral emoties als woede en verdriet kunnen pubers minder goed herkennen. Subtiele sociale signalen als stemintonatie en diverse gelaatsuitdrukkingen worden niet meer goed herkend.

Dit betekent dat de puber bijvoorbeeld het boze gezicht van een leidinggevende niet als zodanig interpreteert en door blijft gaan met zijn pubergedrag. Gelukkig neemt dit vermogen uiteindelijk weer toe.

Uit ander onderzoek blijkt dat pubers bij de verwerking van emoties en de beoordeling van gezichtsuitdrukkingen vooral de amygdala (emoties) gebruiken. Volwassenen gebruiken juist de prefrontale cortex (belangrijk voor plannen en redeneren), die pubers in veel mindere mate gebruiken. Hierdoor zullen pubers bij het maken van keuzes, door vooral emoties te gebruiken, vaker kiezen voor de optie die winst op de korte termijn oplevert, dan voor de optie die dat op de lange termijn doet.

3.12.5 Emotionele, sociale en morele ontwikkeling

Naast de hersenontwikkeling die plaatsvindt in de puberteit en een mogelijke verklaring is van het gedrag van pubers, kan ook de emotionele, sociale en morele ontwikkeling een hoop verklaren. De emotionele, sociale en morele ontwikkeling bestaat tijdens de gehele adolescentie, ook tijdens de drie bovengenoemde fasen, maar kan ook daarvoor al begonnen zijn. Een onderverdeling van de emotionele, sociale en morele ontwikkeling in vier opeenvolgende en overlappende perioden kan verheldering geven over het feit waarom pubers zich bijvoorbeeld afzetten tegen hun ouders. Deze perioden zijn niet afhankelijk van de leeftijd van de kinderen, maar afhankelijk van op welk moment in

de ontwikkeling zij zich bevinden. De leeftijden die genoemd worden bij de periode zijn een indicatie en kunnen voor iedereen verschillend zijn.

De eerste periode (tien à elf jaar) bestaat vooral uit zelfbescherming. Jongeren zijn vooral met zichzelf bezig en willen graag zelfstandig functioneren, zonder hulp van anderen. In de tweede periode (dertien à veertien jaar) richten de jongeren zich juist op anderen. Wat anderen vinden, is nu erg belangrijk. Ze gedragen zich vooral sociaal-wenselijk.

Rond zeventien à achttien jaar begint een tijd van zelfbewustzijn. Deze derde periode kenmerkt zich door een naar binnen gerichte blik. Het moment waarop de vierde en laatste periode van verantwoordelijkheid begint, is zo verschillend voor iedereen dat er niet echt een leeftijd genoemd kan worden. Een gevoel van verantwoordelijkheid voor hun eigen acties ontstaat. Deze vierde periode is ook terug te zien in de derde fase van de adolescentie, de late adolescentie. Jongeren kunnen dan de gevolgen van hun handelingen beter overzien en zijn ook in staat om zichzelf te corrigeren of te verbeteren.



Leiding kan hier het proces begeleiden door het samenwerken tijdens opkomsten te coördineren; groepjes samen te stellen of individuele activiteiten aan te bieden (bijvoorbeeld met insignes). Ook programma's uit het activiteitengebied Identiteit geven hierin een handreiking.

Onderzoek van de Hersenstichting toonde aan wat ouders als de meest kenmerkende eigenschappen van pubers noemen: opstandig en dwars gedrag en afzetten tegen ouders en gezag zoals leidinggevend. Dit zou verklaard kunnen worden aan de hand van de emotionele, sociale en morele ontwikkeling. Een puber wordt meer egocentrisch en wil een eigen identiteit ontwikkelen. Hij zal minder gemakkelijk met zijn ouders praten, hij heeft geen hulp meer nodig. Dit kan door ouders als dwars gedrag geïnterpreteerd worden.

In de tweede periode richt de jongere zich juist meer op anderen. Ze vinden het erg belangrijk hoe ze er zelf uitzien en hoe ze overkomen op leeftijdsgenoten. Ze zijn vooral bezig met bedenken wat leeftijdsgenoten van ze vinden. Ze doen veel om bij de groep te horen en zullen onder invloed van groepsdruk misschien eerder gaan roken of alcohol drinken, als hun vrienden dit ook doen. Toch blijven ouders nog wel degelijk belangrijk in de levens van pubers. Vrienden zijn hier nu echter bijgekomen.

Toch hoeft je niet alles te tolereren uit naam van de biologie. Of denken dat je als leidinggevende tekort schiet. Sommige wetenschappers geven het advies om bijvoorbeeld als tijdelijke prefrontale cortex op te treden tijdens deze periode (dus om hun 'geweten' te zijn, een soort externe harde schijf). Bij jongere kinderen beïnvloed je het gedrag van jeugdleden door beloning of straf voor goed of verkeerd gedrag, maar dat werkt bij scouts en explorers niet meer. De volgende zaken zijn vooral van belang: met de jongeren meedenken, verschillende opties doornemen, consequenties verduidelijken, bespreken wat de gevolgen van hun handelen zijn. Op deze manier fungeert de leidinggevende als een soort prefrontale cortex voor de puber en wordt er een goede omgeving gecreëerd, waardoor de hersenen zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Tijdens opkomsten is de verschuiving van jonger kind naar jongere merkbaar in consequenties toepassen op ongewenst gedrag. Straffen werkt niet, maar geef wel aan wat consequenties van het handelen zullen zijn. Wat wel werkt, is per speltak verschillend. Teamleiders worden geadviseerd om samen met scouts of explorers en het leidingteam gezamenlijk duidelijke grenzen te stellen en de eigen verantwoordelijkheid van de jeugdleden proberen aan te spreken. Jeugdleden onderling kunnen elkaar op afspraken aanspreken. De leiding heeft hier een ondersteunende rol.

Cultuur

De problemen die de puberteit met zich kan meebrengen, zijn gedeeltelijk ook van culturele aard. Het Westen kan zich de luxe veroorloven van een vrije experimenteerperiode tussen kind-zijn en volwassenheid. In arme landen is daar geen tijd voor. Vele niet-westerse culturen kennen overgangsrutuelen (vaak initiatieriten genoemd) om de overgang van kind naar volwassene in één keer te bezegelen. Daarna moet er meteen gewerkt worden. Daar wordt geen aandacht geschonken aan de puberteit. De volwassenen maken duidelijk wat hoort en wat niet hoort en wat er van de nieuwe volwassenen – maar eigenlijk nog pubers – wordt verwacht. Zoals dit nu in andere culturen gebeurt, was dit vroeger in Nederland ook heel normaal. Dit veranderde bijvoorbeeld door de 'vrije tijd' die de leerplichtwet creëerde. Maar deze culturele nuancering wil natuurlijk nog niet zeggen dat er geen lastige pubers meer zijn. Bij Scouting zijn er ook overgangsrutuelen, zoals overvliegen en installeren.

Onderwijs en omgeving

De hele kindertijd is de prefrontale cortex in ontwikkeling. De vorming van vaardigheden als plannen en abstract en logisch denken is nog in volle gang in de puberteit. De Maastrichtse onderzoeker professor Jolles en ook andere wetenschappers zijn van mening dat de kennis over de ontwikkeling van de puber(hersenen) bij kan dragen aan het onderwijsbeleid. Zo kan het onderwijs beter aansluiten bij de ontwikkeling van de pubers. Van pubers wordt al verwacht dat ze vaardigheden bezitten op het niveau van een volwassene, bijvoorbeeld bij de Cito-toets. Als kinderen deze toets niet heel goed maken, hoeft dat nog niet te betekenen dat ze 'dom' zijn. Ze zijn gewoon nog niet zo ver met hun cognitieve ontwikkeling. Het denkvermogen is nog niet optimaal op dit moment. Dit geldt eveneens voor structuur aanbrengen en zelfstandiger werken, wat juist nodig is voor de middelbare school. Van de pubers wordt verwacht dat ze zelf hun taken plannen en organiseren. Ze worden er zelfs verantwoordelijk voor gehouden als ze dat niet goed gedaan hebben. Het hele programma van de explorers is hierop gebaseerd. Sommige pubers zijn echter nog niet zover. Deze kloof tussen verwachtingspatroon en het ontwikkelingsstadium van pubers en hun hersenen kan problemen voor pubers opleveren. Als de pubers goed begeleid worden, kunnen de hersenen hier voordeel van hebben. Plannen, vooruitdenken, beslissingen nemen; allemaal vaardigheden die beter tot ontwikkeling kunnen komen als de hersenen daarin gestimuleerd worden. Volwassenen kunnen pubers hulp bieden bij het ontdekken van de balans tussen rationele, weloverwogen en snelle, emotionele beslissingen. Door veel met de pubers te praten en te vragen wat zij van bepaalde dingen vinden, worden ze aangespoord om rationeel over de zaken na te denken en afwegingen te maken. Zelfbestuur onder explorers is een structuur waar taken en verantwoordelijkheden in een redelijk afgebakende vorm aangeleerd kan worden. Bij roverscouts wordt dit ook, al dan niet met de titels voorzitter, secretaris of penningmeester, geadviseerd.

Rolmodellen

De puberteit is een goede tijd om nieuwe interesses aan te leren. Een leidinggevende die gepassioneerd, met veel emotie goede verhalen vertelt, kan de puber geïnteresseerd maken in het onderwerp. Doordat de leidinggevende inspeelt op de emotie van de puber kan dit misschien wel bepalend zijn voor de uiteindelijke keuzes die een jongere maakt. De puberteit wordt door sommige wetenschappers daarom een kritische periode genoemd. Een puberteit in een goede omgeving kan ertoe leiden dat sommige jongeren uitblinken in muziek of sport.

Onderzoek toont aan dat pubers inderdaad ouders en andere volwassenen, zoals speltakleiding of docenten, als rolmodel zien voor hun beroepskeuze. Bij kledingkeuze en sportprestaties fungeren volgens de ouders de leeftijdsgenoten juist als rolmodel, in tegenstelling tot ouders en andere volwassenen. Doordat jongeren zich vooral richten op leeftijdsgenoten, is de puberteit een tijd waarin veel vriendschappen worden gevormd. Leiding moet zichzelf en de overige teamleden bewust maken van het feit dat zij als rolmodel staan voor hun jeugdleden.

3.12.6 Slaap

Een puber heeft ongeveer negen à tien uur slaap nodig om alle indrukken van de afgelopen dag te verwerken in zijn hersenen, ongeveer evenveel als een negenjarige. Maar, in de loop van de puberteit verandert het slaapwaakpatroon. Dit patroon van wakker zijn en slapen verschuift ongeveer anderhalf uur. Het hormoon dat hiervoor verantwoordelijk is, is melatonine. Een verhoogde productie van melatonine zorgt ervoor dat iemand slaperig wordt. Dit gebeurt elke 24 uur. In de ochtend neemt de melatonineproductie weer af, waardoor hij wakker wordt. Bij pubers is de productie van dit hormoon pas later (op de avond) verhoogd. Dit betekent dus dat de puber later moe wordt, waardoor hij pas later zal inslapen. 's Ochtends moet hij wel net zo vroeg opstaan, of misschien wel vroeger omdat de middelbare school niet naast de deur is. Hierdoor kan slaaptekort optreden. Uit onderzoek van de Hersenstichting bleek dat vijftig procent van ouders van pubers niet op de hoogte is van het feit dat pubers een ander slaappatroon hebben. Moelijke en uitdagende activiteiten kunnen beter later op de dag te laten plaatsvinden in plaats van in de eerste uren. Pubers kunnen er namelijk niet echt iets aan doen als ze 's ochtends niet uit bed kunnen komen of slaperig zijn, maar het probleem zit vooral in hun hersenen. Dit zou betekenen dat pubers in de ochtend veel minder kunnen presteren. Het zou een reden kunnen zijn om het een keer door de vingers te zien wanneer een puber maar niet uit zijn bed kan komen. Hij heeft nu eenmaal veel slaap nodig, maar is de vorige avond pas heel laat moe geworden. Als leidinggevende zul hier bij het (kamp)programma rekening moeten houden, waarbij er een goede balans is tussen drukke en rustige momenten. Let ook op starttijden van evenementen die speciaal voor pubers zijn, die hoeven niet noodzakelijk vroeg op zaterdagochtend te starten. Met langer doorgaan, hebben ze doorgaans minder moeite!

Leestip als je meer wilt weten (leesbaar en geïllustreerd): *Het puberende brein* van Eveline Crone. Of bekijk deze samenvatting: [Het puberende brein.pdf](#)

3.13 Veiligheid

Eén van de kwalificaties op de kwalificatiekaart voor teamleiders is dat je als teamleider leiderschap moet kunnen tonen in een crisis. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Leiderschap in crisissituaties kent meestal twee fasen. De eerste fase is om rust en orde te brengen in de chaos door de situatie te stabiliseren. In de tweede fase gaat het om het aanpakken van de onderliggende problemen.

Maak van je probleem niet meteen een ramp. Zie dingen in perspectief en handel daarnaar. Bedenk een stappenplan van de acties die gedaan moeten worden.

Zorg dat je goed bent voorbereid. Een goed begin is het halve werk. Wanneer je bij de voorbereiding al nagedacht hebt over veiligheid is de kans dat het mis gaat al een stuk kleiner. Wanneer het dan toch misgaat, sta je waarschijnlijk ook steviger in je schoenen.

Soms is er een calamiteit waarbij het nodig is om direct actie te ondernemen. Voorbeelden hiervan zijn ongewenst gedrag, een ongeval met letsel of dodelijke afloop, een sterfgeval, brand in je Scoutinggebouw of kindermishandeling. Voor deze gevallen heeft Scouting Nederland een noodnummer (033-4960911) dat 24 uur per dag bereikbaar is. Zij kunnen hulp bieden en informatie geven als zich een situatie met ongewenst gedrag of een overlijden voordoet. De mensen die de telefoon beantwoorden, zijn ervaren in de hulpverlening en hebben veel ervaring met dit soort situaties.

Hoe iemand reageert, is eigenlijk niet vast te stellen in een trainingssituatie. Daarom is ervoor gekozen om van het aftekenen van deze competenties geen trainingsmethodiek te maken. In de groep is dit veel beter te beoordelen, door de praktijkbegeleider.

3.13.1 Uitgangspunten

Op de kwalificatiekaart voor teamleiders is aangegeven dat 'een teamleider weet hoe te handelen bij calamiteiten'. Natuurlijk staat het je vrij om met het leidingteam andere afspraken te maken, als maar duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. En ook als de teamleider of een andere verantwoordelijke er niet is, is het belangrijk dat er op de juiste manier gehandeld wordt.

De voorbereiding

Bespreek regelmatig in het leidingteam hoe je om zou willen gaan met calamiteiten. Is er een natuurlijke taakverdeling? Wie heeft de telefoonnummers van ouders, beschikt over een auto, kent EHBO of informeert het bestuur? Maak ook afspraken binnen de groepsraad hoe jullie elkaar willen informeren.

Het is verstandig om een calamiteitenplan op te stellen, zodat je op voorhand nagedacht hebt over procedures en daarmee sneller kunt handelen. Bespreek dit plan regelmatig in de groepsraad.

Tijdens een calamiteit

Tijdens een calamiteit moet je snel handelen, zeker in de eerste drie minuten. Daarna komen er allerlei zaken op je af die verder afgehandeld moeten worden.

Er zijn drie belangrijke uitgangspunten bij een calamiteit:

1. Een belangrijk punt is de rust te bewaren, bij jezelf en bij anderen. Wanneer je ziet dat iemand de situatie niet aan kan, laat iemand anders dan de taak uitvoeren.
2. Handel kordaat en met enige autoriteit. Dit is niet het moment om in discussie te gaan.
3. Voorkom dat er meer slachtoffers kunnen vallen.

Er is een aantal taken dat verdeeld moet worden:

- Er is iemand die coördineert en het overzicht houdt en dus weet waar andere mensen mee bezig zijn. Dit is bij voorkeur de teamleider. Hij informeert het bestuur van de groep en overlegt met hen en/of met de aanwezige hulpdiensten wie de ouders informeert.
- Er is iemand die zich bekommert over het slachtoffer/de slachtoffers en eerste hulp verleent.
- Er is iemand die 112 alarmeert en vervolgens de hulpdiensten opvangt. Dit is bij voorkeur dezelfde persoon, want die weet wat er aan informatie gegeven is over situatie en locatie.
- Er is iemand die oog heeft voor de omstanders, waaronder de andere leden van je groep.
- Vang ze apart op, zodat er rust is bij het slachtoffer.

3.13.2 Stappenplan

Het is niet mogelijk om voor elke mogelijke calamiteit een stappenplan te maken. Het is belangrijk dat je als team nadenkt over mogelijke calamiteiten en er een plan voor opstelt, zodat iedereen weet wat er moet gebeuren. Om die reden houden groepen ook een brandoefening om het gebouw te ontruimen.

Scouting Nederland heeft veel informatie beschikbaar om leidinggevenden en besturen te ondersteunen in het veiliger maken van hun organisatie (onder andere de Veiligheidsbladen). Daarnaast is er informatie over hoe te handelen na een brand of bij een overlijden (brochure *In de brand, uit de brand* en *Draaiboek rouw en verdriet*). Vaak zal leiding van een speltak als eerste geconfronteerd worden met een calamiteit die tijdens activiteiten plaatsvindt. Wat dan te doen? Hieronder vind je een vrij algemeen stappenplan, wat voor veel situaties kan gelden.

Blijf rustig

Tref eerst veiligheidsmaatregelen voor jezelf, de overige kinderen en voor het slachtoffer. Laat bij voorkeur het slachtoffer liggen. Indien noodzakelijk leg je het slachtoffer op een veilige plaats.



Wat is er gebeurd?

Probeer er achter te komen wat er is gebeurd door de persoon aan te spreken of de omstanders te vragen. Wanneer je alleen bent, roep je om hulp, zodat iemand je kan assisteren. Stel de oorzaak vast en beoordeel of er nog een direct gevaar is.

Is het nog gevaarlijk?

Zorg eerst voor je eigen veiligheid. Beoordeel daarna of er nog een direct gevaar is (bijvoorbeeld voor een ontploffing) of stel vast dat het gevaar geweken is.

Is er iemand gewond?

Als je weet wat er gebeurd is en je hebt vastgesteld dat de directe dreiging is weggenomen, ga je kijken of er iemand gewond is.

Stel het slachtoffer gerust

Kinderen hebben iemand nodig die hen opvangt en geruststelt. Het slachtoffer is vaak geschrokken en voelt zich angstig. Blijf in de directe nabijheid van het kind, wees rustig en zorgzaam.

Zorg voor deskundige hulp

- Veel ongelukken zijn niet direct levensbedreigend, maar er moet wel wat aan worden gedaan. Bijvoorbeeld bij een snijwond, een verstuipte enkel of wanneer iemand flauw valt. Zijn er mensen in de buurt, vraag dan of er iemand is met een EHBO-diploma die kan helpen.
- Blijf bij voorkeur zelf bij het slachtoffer en laat iemand anders zo snel mogelijk deskundige hulp waarschuwen. Dat kan de ambulancedienst zijn via 112 of de eigen (huis)arts. Wanneer je deskundige hulp waarschuwt via het centrale alarmnummer 112, krijg je eerst contact met een meldkamer waar je duidelijk om een ambulance moet vragen. Het volgende moet doorgegeven worden:

- Je naam.
- Plaats waarheen de hulp moet komen.
- Beschrijf het ongeval; wat is er gebeurd?
- Meld dat het om een kind/kinderen gaat, vermeld de leeftijd erbij.
- Beschrijf de toestand van het kind. Meld wanneer het kind beademd of gereanimeerd wordt.

Wanneer je niet zelf belt, laat de contactpersoon dan terugkoppelen welke stappen je moet nemen.

- Als de alarmcentrale 112 geen ambulance stuurt, krijg je te horen waar je wel heen kunt gaan en hoe. Bijvoorbeeld naar de eerstehulp post van een ziekenhuis of een artspraktijk in de buurt. Het vervoer moet je zelf regelen.

Laat een gewond kind nooit alleen!

Ga niet met een kind dat iets ernstigs heeft alleen op weg. Je kunt zich dan namelijk niet concentreren op het verkeer. De toestand van het kind kan ook verslechteren tijdens de rit, waardoor de hulpverlening wordt bemoeilijkt.

Registreer het ongeval

Houd in je groep een registratie van ongevallen bij, waarbij per ongeval de aard en plaats van het ongeval, de leeftijd van het kind, de datum van het ongeval en een overzicht van te treffen maatregelen worden vermeld (arts/ziekenhuisbezoek, wond verbinden, etc.)



Informeer de ouders

Zodra het mogelijk is, breng je de ouders en het groepsbestuur op de hoogte. Bij echt ingrijpende ongevallen is het belangrijk om met het bestuur te overleggen voordat je contact hebt met ouders.

4 Kwalificatiekaart

Per module vind je welke competenties een teamleider verwacht wordt te hebben en hoe zich dat uit (kennis, houding, vaardigheden) als teamleider bever, welpen, scouts.

Op de kwalificatiekaart *Leidinggevende bevers, welpen, scouts* en de kwalificatiekaart *Begeleider en adviseur explorers en roverscouts* zijn deze competenties terug te vinden onder het kopje 'Extra competenties voor teamleiders'. Hieronder staat een gecombineerd overzicht voor beide kwalificatiekaarten. Hierin is ook de extra aandacht van explorerbegeleiding voor de inbreng van jeugdleden opgenomen. In mindere mate geldt dit ook voor de jongere speltakken.

Deelkwalificatie 1: Spelvisie en spelaanbod

- In staat zijn om de spelvisie SCOUTS, de activiteitengebieden te benoemen.
- In staat zijn om het spelaanbod voor de eigen speltak onder woorden te brengen (thema, opening, sluiting, wet, belofte, kernpunten van het programma, structuur van de speltak, progressiesysteem).
- In staat zijn om thema, activiteitengebieden, doorlopende leerlijn en progressiesysteem toe te passen in het activiteitenprogramma.

Spelvisie SCOUTS en activiteitengebieden

- ☐ V: In staat zijn om aan te geven waarom de kwaliteit van het activiteitenprogramma van belang is.
- ☐ V: In staat zijn om (samen met jeugdleden) de kwaliteit van het activiteitenprogramma te bewaken rekening houdend met de progressiematrix.

Deelkwalificatie 3: Scouting Academy

- In staat zijn om een persoonlijk ontwikkelplan op te stellen en bereid zijn na te denken over de eigen rol in het team.
- In staat zijn een ontwikkelplan voor het team op te stellen (voor teamleiders).
- In staat zijn om de registratie van zowel de eigen ontwikkeling als die van de jeugdleden bij te houden.
- In staat zijn om verbeterpunten van jezelf en het team te herkennen en aan te dragen, te werken aan de teamkwalificatie, groepsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.
- De bereidheid hebben te werken aan de eigen doorlopende persoonlijke ontwikkeling en op basis daarvan de toegevoegde waarde van Scouting actief uit te dragen.

Signaleren van leerwensen

- ☐ H: Bereid zijn een actieve rol aan te nemen in het begeleiden van nieuwe teamleden bij de introductie.
- ☐ V: In staat zijn om (in overleg met het team) de kwaliteit van het team te bewaken en verbeteren.
- ☐ V: In staat zijn om (in overleg met de groeps- en praktijkbegeleider) de kwaliteit van het team te bewaken en verbeteren.
- ☐ V: In staat zijn om (in overleg met de groeps- en de praktijkbegeleider) een plan op te stellen voor ontwikkeling van het team.

Deelkwalificatie 4: Leeftijdseigene

- 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 om actief deel te nemen aan het activiteitenprogramma.

Samenhang en leeftijdseigene

- ☐ V: In staat zijn om meer complexe leeftijds- en gedragskenmerken voor jongens en meiden in de eigen en naastliggende speltak te verklaren, rekening houdend met kennis over de ontwikkeling van het brein.

Deelkwalificatie 7: Motivatietechnieken en groepsprocessen

- 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 om actief deel te nemen aan het activiteitenprogramma.

Begeleiden en faciliteren van groepsprocessen

- V: In staat zijn om samenwerking, taakverdeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid in de speltak en het team te bevorderen, zowel voor jeugdleden als voor leiding onderling.

Deelkwalificatie 8: Veiligheid

- In staat zijn om samen met het team zorg te dragen voor een veilige (speel- en activiteiten)omgeving.
- In staat zijn om samen met het speltakbestuur en begeleiding of adviseur toezicht te houden en overzicht te hebben bij het uitvoeren van activiteiten en op basis van veiligheids- en gedragsregels te handelen of in te grijpen.
- In staat zijn om zorgvuldig om te gaan met materialen en omgeving, tevens in staat zijn om dit verantwoordelijkheidsgevoel over te dragen aan de jeugdleden en ze hierin te ondersteunen.
- In staat zijn om gepast op te treden in crisissituaties, bij ziekte en ongevallen. Hulp en steun bieden aan betrokkenen, het tonen van inlevingsvermogen. In staat zijn om jeugdleden op te vangen en gerust te stellen.

Risico's en situaties kunnen inschatten en daarnaar handelen.

- V: In staat zijn om daadkracht te tonen ten aanzien van veiligheid en durven op te treden indien nodig.
- V: In staat zijn om jeugdleden op te vangen en gerust te stellen.
- V: In staat zijn om de eigen houding en gedrag aanpassen aan de situatie van dat moment.

Ongevallen

- V: In staat zijn om in een crisis leiderschap te tonen.
- V: In staat zijn om de eigen houding en gedrag aan te passen aan de situatie van dat moment.
- V: In staat zijn om een ongeval op een juiste manier af te handelen richting jeugdlid en ouders in samenwerking met het groepsbestuur.

Deelkwalificatie 10: Gewenst gedrag

- In staat zijn om tijdens activiteiten samenwerking, acceptatie, wederzijds vertrouwen en waardering te stimuleren.
 - In staat zijn om jeugdleden het gevoel te geven geaccepteerd te zijn, erbij te horen en gewaardeerd te worden.
 - In staat zijn om (samen met het team) een veilig sociaal klimaat te scheppen voor zowel jeugdleden als leiding, waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.
 - De bereidheid om de kennis-, vaardigheden en houdingsaspecten zoals beschreven in deze kwalificatiekaart actief uit te dragen als voorbeeldfunctie.
- V: In staat zijn om samen met het team te reflecteren op elkaars houding en gedrag.
 - V: In staat zijn om teamleden te stimuleren en motiveren om in houding en gedrag het goede voorbeeld te geven.

Deelkwalificatie: Evalueren van activiteiten (11)

- In staat zijn om regelmatig samen met het eigen team of de praktijkbegeleider de werkzaamheden en de eigen rol (taakverdeling, taakvervulling) te evalueren.
- In staat zijn om (als begeleider van jeugdleden) activiteiten te evalueren.
- In staat zijn om (jeugdleden te ondersteunen om) een activiteit te evalueren.
- In staat zijn om (als begeleider van jeugdleden) verbeterpunten te herkennen en om te (laten) zetten naar een actieplan.

Toepassen van de programmeercyclus

- ☐ V: Neemt initiatief voor (regelmatig) teamoverleg en evaluatie van het leidingteam.
- ☐ V: In staat zijn om te zorgen dat dit overleg/deze evaluatie zinvol is voor de samenwerking en de kwaliteit van het spel.

Deelkwalificatie: Gespreks- en overlegvaardigheden (12)

- In staat zijn om de groepsraad en andere overleggen in de groep voor te bereiden en eraan deel te nemen.
- In staat zijn om voor de eigen speltak het speltakoverleg in de regio voor te bereiden en eraan deel te nemen.
- In staat zijn om een slechtnieuwsgesprek te voeren.

Actief meedoen in Scoutingactiviteiten op alle niveaus

- ☐ H: Bereid zijn om in een overleg actief te participeren met eigen inbreng en afstemming.
- ☐ H: Bereid zijn om de noodzaak van een juiste taakverdeling in te zien en de eigen werkzaamheden af te stemmen met de overige teamleden, om tot een goede verdeling te komen.
- ☐ V: In staat zijn om op bekwame wijze de speleenheid te vertegenwoordigen binnen en buiten de groep via contacten met teamleiders van andere groepen, de regio en als aanspreekpunt voor ouders van jeugdleden.

5 Werkvormen

5.1 Werkvorm 1: Kennismaking

Je zou dit blok heel goed door de deelnemers kunnen laten verzinnen. Aangezien iedereen gekwalificeerd is of ervaren leidinggevende is, moeten ze toch wel met elkaar in staat zijn om een leuke originele energizer te bedenken? Je geeft meteen een goed voorbeeld van situationeel leiderschap. Mocht het niet lukken om een idee uit de groep te laten komen of je hebt een andere reden om dit niet te doen, dan staat hieronder een kant-en-klare methodiek.

Het doel van deze methodiek is elkaars namen te leren kennen en 'het ijs te breken' door middel van een actief spelletje. Het spel wordt gespeeld met de hele groep.

Iedereen gaat met een stoel in een kring zitten. Eén voor één stelt iedereen zich even kort voor. Eén persoon gaat in het midden van de kring staan, waardoor er een stoel leeg is. De persoon die aan de linkerkant van de lege stoel zit, klopt op de stoel en roept een naam van iemand uit de groep. Deze staat op en gaat snel op de lege stoel zitten.

Ondertussen probeert de persoon in het midden op de vrijgekomen stoel te gaan zitten. Dit moet gebeurd zijn, voordat de persoon links van de nieuwe lege stoel een nieuwe naam heeft genoemd. Lukt hem dat, dan moet de persoon links van de lege stoel (die te laat zijn hand op de stoel heeft gelegd en dus nog geen naam heeft genoemd) in het midden gaan staan. Lukt het niet, dan heeft de linker persoon dus wel op tijd een naam genoemd en dan staat de eigenaar van die naam op en komt er weer een nieuwe stoel vrij, etc.

5.2 Werkvorm 2: Taken en verantwoordelijkheden

5.2.1 Variant 1

Het doel van dit spel is het in beeld brengen van de taken van een teamleider en dit te plaatsen naast de taken die de verantwoordelijkheid zijn van het gehele team. Dit spel wordt in subgroepen van twee tot vier personen gespeeld.

In de ruimte hangen zeven flap-overvellen met de verschillende verantwoordelijkheidsgebieden. De subgroepen krijgen allemaal een (half) blokje met Post-it blaadjes. Per blaadje schrijven ze een taak op die het leidingteam vervult (of hoort te vervullen) binnen de verschillende verantwoordelijkheidsgebieden van de flap. Zij schrijven dus minimaal zeven taken op. De trainer kan van tevoren de punten uit het huishoudelijk reglement van Scouting Nederland voorlezen om de deelnemers een beetje een idee te geven waar het over gaat. Enkele voorbeelden zijn:

- | | |
|----------------------------|---|
| * Naar de kinderen: | Orde bewaren wanneer er iets uitgelegd moet worden.
Nieuwe leuke programma's bedenken. |
| * Naar de ouders: | Bellen als een kind een paar keer niet geweest is.
Een ouderavond organiseren. |
| * Naar het leidingteam: | Een vergadering beleggen.
Financiën bijhouden. |
| * Naar de groep: | Meehelpen organiseren bij groepsactiviteiten.
Deelnemen aan de groepsraad. |
| * Naar Scouting Nederland: | Deelnemen aan extra trainingen.
Meedoen met regioactiviteiten. |
| * Naar de omgeving: | Zorgen dat de kinderen niet in voortuintjes lopen.
Excursies organiseren naar bijvoorbeeld de brandweer. |
| * Naar jezelf: | Op tijd 'nee' zeggen.
Conflicten uitpraten. |



Als elke groep een aantal Post-it blaadjes heeft geplakt (minimaal één per flap-overvel), zet dan twee horizontale lijnen om ieder flap-overvel in drie gelijke stukken te verdelen. Boven de eerste lijn komen de taken van de teamleider te staan en onder de tweede lijn die van het gehele team. Ieder Post-itje wordt nu opnieuw boven- of onderin geplakt, afhankelijk van de voor- en tegenargumenten van de groep deelnemers. De trainer dient er hierbij op te letten dat de discussie niet verzandt in een gesprek over wat wel of niet onder de verantwoordelijkheid van leiding bij Scouting valt, maar gespitst blijft op de verantwoordelijkheden van de teamleider tegenover die van het gehele team. Wanneer de groep het niet eens kan worden over bepaalde verantwoordelijkheden, plak die dan tussen de twee lijnen in (het 'grijze gebied'). Dit zijn voor deelnemers interessante punten om over na te denken, omdat daarover dus ook misverstanden kunnen bestaan binnen het eigen leidingteam.

Als een taak de verantwoordelijkheid van het hele team blijkt te zijn, probeer dan na te gaan of de teamleider niet de verantwoordelijkheid voor de sub-taak heeft. Bijvoorbeeld: het hele team hoort een ouderavond te organiseren, maar de teamleider hoort daarbinnen een praatje voor de ouders te houden. Schrijf in dat geval een nieuw Post-itje en plak die er alsnog bij.

Het is onmogelijk om een volledige lijst met verantwoordelijkheden van het leidingteam te maken. Maar de belangrijkste worden hieronder opgesomd om te gebruiken tijdens de nabespreking.

Naar de kinderen:

- Zorg dat je de jeugdleden leert kennen en heb belangstelling voor ze.
- Moedig ze aan en geef ze de kans zich te ontwikkelen.
- Bied de jeugdleden een leuk, afwisselend programma.
- Bereid de jeugdleden voor op hun installatie en de volgende speltak waar ze naartoe gaan.
- Zorg dat je binnen het team genoeg vaardigheden hebt (bijvoorbeeld spelen, zingen, EHBO).

Naar de ouders:

- Geef voldoende informatie over hun kinderen.
- Geef informatie over het spel dat er gespeeld wordt en probeer ouders daarbij te betrekken.
- Zorg voor regelmatige contactmomenten met de ouders (informatieavonden, ouderbezoeken).
- Probeer erachter te komen wat de ouders van Scouting verwachten.

Naar het leidingteam:

- Geef elkaar de ruimte eigen ideeën te spuien.
- Verdeel de taken goed en trek niet alles naar je toe.
- Zorg voor tijdige aanvulling en werk nieuwe leiding in.
- Werk samen aan een goede teamgeest.

Naar de groep:

- Kom de afspraken na die in de groep gemaakt worden.
- Ga regelmatig naar het groepsoverleg en neem actief deel aan groepsactiviteiten.
- Zorg voor een goede representatie naar buiten toe.
- Zorg voor een goed beheer van financiën, het materiaal en het pand.

Naar Scouting Nederland:

- Onderschrijf de doelstellingen (en ken ze dus ook).
- Houd regelmatig contact met de regiotrainer en -organisator.
- Blijf op de hoogte van het landelijk spelaanbod.

- Wees representatief voor Scouting (let dus op wat je doet wanneer je in Scoutfit bent).

Naar de omgeving:

- Zorg dat jouw groep betrokken is bij maatschappelijke problemen; houd eens een collecte voor iets anders dan je eigen groep.
- Ga eens op excursie bij een maatschappelijke instelling (bijvoorbeeld een asielzoekerscentrum).

Naar jezelf:

- Steek niet te veel tijd in Scouting; werk jezelf niet over de kop.
- Blijf achter de programma's staan die jullie draaien.
- Blijf je prettig voelen in je groep.
- Volg trainingen om bij te blijven.

5.2.2 Variant 2

De deelnemers plakken drie groene stickers op taken, waarvan zij vinden dat zij daar nu al goed in zijn en drie rode stickers op taken waar nog aan 'gesleuteld' moet worden.

Als alle blaadjes met taken over de verantwoordelijkheidsgebieden verdeeld zijn, laat je zien welke taken er volgens Scouting Nederland aan een teamleider toebehoren:

1. Een coördinerende functie.
2. Het gezicht naar buiten.

De verschillen tussen de mening van de deelnemers en Scouting Nederland worden besproken (vaak erg grote verschillen, omdat er nog steeds teamleiders zijn die bijvoorbeeld denken dat zij toch echt de brieven moeten schrijven).

5.2.3 Extra informatie

Op de website van Scouting Nederland zijn twee zaken te vinden, die oorspronkelijk gemaakt zijn voor groepsbesturen, maar die ook zeker door teamleiders gebruikt kunnen worden.

Als eerste is er de handleiding *Behoud en werving vrijwilligers*, waarin een aantal facetten beschreven wordt over wat je kunt doen om je vrijwilligersbestand op peil te houden. Daar staan leuke tips in, die je ook als teamleider kunt gebruiken.

Daarnaast is er de Scoutingblokkendoos. Dit is een werkvorm om na te denken over het verdelen van taken binnen een Scoutinggroep en deze blokkendoos is gemaakt voor groepsbesturen. Veel van de taken die een groep moet uitvoeren, worden (zij het op een ander schaalniveau) ook uitgevoerd door een leidingteam: contacten met andere speltakken, financiën, inwerken nieuwe leiding, ouders, materiaal, groepsraad, kwaliteit van het spel, gegevensbeheer, etc.

Met een beetje aanpassing is deze methodiek goed te gebruiken om in je leidingteam eens na te denken over de taakverdeling.

5.3 Werkvorm 3: Kernkwaliteiten

Maak subgroepen van vier of vijf deelnemers. Laat alle deelnemers een kernkwaliteit uitkiezen die het beste bij die persoon past. Onder begeleiding van de trainer vullen de deelnemers om de beurt hun kernkwadranten in. Eerst de valkuil en de allergie, als laatste de uitdaging.

5.4 Werkvorm 4: Rollenspelen

Het doel van de rollenspelen is het bespreekbaar maken van de rol van de teamleider bij problemen ten aanzien van verantwoordelijkheden in diverse gebieden. De subgroepen dienen hetzelfde te zijn als bij het Post-it spel. Wel kunnen eventueel twee subgroepen worden samengevoegd, omdat bij sommige rollenspelen vijf deelnemers tegelijk aan het spelen zijn en er moeten wel mensen overblijven om te observeren.

Bij de rollenspelen gaan we telkens uit van een 'teamleider' en twee mensen die 'het team' spelen en eventueel een vierde persoon die 'het probleem' speelt. Er wordt een casus aangeleverd en het team moet voordoen hoe ze het probleem aan gaan pakken. Het is het handigste om alle teams tegelijkertijd de rollen te geven, zodat zij zich allemaal even kunnen voorbereiden en het tempo er tijdens de nabesprekingen een beetje in blijft zitten.

De casussen kunnen worden gemaakt naar aanleiding van de hoogoplopende punten uit de discussies bij het Post-it spel. Je kunt ook voorbereide casussen gebruiken. Belangrijk is wel dat er voorbeelden uit verschillende verantwoordelijkheidsgebieden aan bod komen.

Leg voordat je met de rollenspelen begint de theorie over communicatie uit (zie paragraaf 3.5). Stel twee of drie deelnemers aan die het rollenspel gaan observeren (bijvoorbeeld zijn dit iedere keer andere mensen). Zij krijgen een observatieformulier dat aansluit bij de theorie over communiceren. Let vooral ook op de rol van de teamleider in het spel zelf. De kaartjes voor de rollen vind je in hoofdstuk 7.

5.5 Werkvorm 5: Activiteitenprogramma en bewaking kwaliteit

Eén van de taken van een teamleider is om de kwaliteit van het spel te bewaken. Aspecten die van belang zijn bij de verschillende punten:

- Wat zijn de gewenste standaarden die de vereniging hanteert voor een gevarieerd en uitdagend Scoutingprogramma? Ken je de materialen, zoals boeken, activiteitengebieden, de website en de progressiematrix?
- Blijf je op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten Scouting?
- Ben je op de hoogte van de wensen van ouders en jeugdleden ten aanzien van het programma?
- Maak je met de speltak een langetermijnplanning?
- Worden de programma's goed nabesproken en geëvalueerd?
- Op welke manier houd je bij welke ontwikkeling er in de kwaliteit van je programma's zit?

Het doel van de methodiek is om met de teamleiders een gesprek te voeren over het bewaken van de kwaliteit van het activiteitenprogramma van de speltak:

- Vooraf is iedereen gevraagd om de laatste versie van het driemaandelijks- of halfjaarprogramma mee te brengen.
- Maak groepjes van vier deelnemers. Twee aan twee wisselen de deelnemers hun planning uit.
 - Bij elkaar geven ze aan op het formulier in de bijlage bij welk activiteitengebied het programma (het meeste) hoort.
 - Past het programma bij de leeftijd?
 - Bij bevers en welpen geven ze verder aan welk spelfiguur is gebruik (had kunnen worden gebruikt).
- De deelnemers bespreken met z'n vieren de resultaten. Wat valt op?
- Geef een volgorde van goed naar minder goed aan tussen de planningen van de vier deelnemers. Wat zou je kunnen veranderen om de kwaliteit te verhogen?
- Doe een korte plenaire ronde en vraag wie iets over de eigen beoordeling en ontwikkeling wil vertellen.

5.6 Werkvorm 6: Breinontwikkeling

De trainer hangt een waslijn op met de leeftijden van 6 tot 24 op ongeveer gelijke afstanden van elkaar. De kaartjes met de ontwikkelingen zijn losgeknipt en liggen omgekeerd op tafel. De deelnemer pakt een willekeurig kaartje en hangt dat vervolgens daar aan de waslijn, waarvan hij denkt dat deze ontwikkeling zich plaatsvindt. Indien dit niet goed is, wordt het goede antwoord gegeven met een uitleg. De volgende deelnemer pakt het volgende kaartje en zo verder. De kaartjes zijn opgenomen in hoofdstuk 7. Voor de uitleg wordt verwezen naar de theorie (zie paragraaf 3.12).

5.7 Werkvorm 7: Test teamtaken

De bedoeling van deze test is bespreekbaar maken welke taken de deelnemer binnen zijn team vervult. Het is een inleiding op het theoretische verhaal (zie paragraaf 3.6). De resultaten kunnen in subgroepjes worden nabesproken.

Geef duidelijk van te voren aan dat de deelnemers de vragen dienen te beantwoorden over hun gedrag *binnen het leidingteam* en dat het bovendien een momentopname betreft. De test is dus beperkt tot die ene situatie (het leidingteam van de deelnemer) op dit ene moment.

De test omvat vijf rollen die iemand kan vervullen. Deze rollen zijn gebaseerd op het onderzoek van Miles. De eerste drie rollen gaan over de manier waarop er iets gedaan wordt in een team. De laatste twee rollen zijn gedrag waarmee een goede sfeer binnen de groep bevorderd wordt.

De rollen:

- Initiatieven nemen: als iedereen staat te kletsen, is hij degene die de gesprekken afkapt met de mededeling: "We gaan beginnen". Hij leidt vaak de vergadering.
- Regelend optreden: soms wordt er eindeloos over onderwerpen doorgepraat. Iedereen heeft wel een mening. Deze persoon wil dat het praten ergens toe leidt. Hij zal met concrete voorstellen komen om tot een besluit te komen.
- Informatie verzorgen: zorgt ervoor dat alle aspecten van het probleem worden besproken. Denkt vaak aan problemen waar niemand nog aan heeft gedacht en weet de oplossingen daarvoor ook vaak te vertellen.
- Evalueren: geeft aan dat bepaalde dingen niet mogen of kunnen. Let ook op hoe de processen in de groep verlopen en weet die ook te benoemen ("Er zijn hier altijd dezelfde mensen aan het woord, laat hem nu ook eens wat zeggen").
- Steunen: probeert iedereen de moed er in te laten houden wanneer dingen tegen zitten. Zorgt ervoor dat de omstandigheden waarin je draait gezellig zijn. Ruimt het lokaal op, zorgt voor koffie, steekt de kachel aan, etc.

Als niemand de laatste twee rollen vervult, heb je kans dat je je teamleden binnen de kortste keren kwijt bent; niemand voelt zich immers betrokken bij het team en teamlid zijn doe je toch voor een belangrijk gedeelte voor je plezier. Wanneer je merkt dat de meeste teamleden dit plezier verliezen, ga dan eens na of deze rollen nog wel vervuld worden.

Als niemand de eerste drie taken op zich neemt, is er de kans dat de groep stuurloos raakt. Er wordt veel gepraat, maar niets gedaan. Je merkt dan dat het programma niet zo wil vlotten.

Het is niet zo dat al deze rollen door de teamleider vervuld zouden moeten worden. Het is juist veel beter als de teamleider ervoor zorgt dat iedereen een aantal van deze rollen op zich neemt. Vaak worden de rollen van 'initiatief nemen' en 'regelend optreden' door de teamleider vervuld, maar dat hoeft beslist niet!

Opdracht

Vul achter de vijf rollen de namen van je leidingteam in. Wie doet wat? Is er een eerlijke verdeling van de vijf rollen? Is er een teamlid dat helemaal niet wordt ingedeeld? Hoe ga je daarmee om?

5.8 Werkvorm 8: Problemenmarkt

Het doel van de problemenmarkt is het bespreekbaar maken van problemen die deelnemers kunnen hebben in hun rol van teamleider. Sommige deelnemers komen namelijk met concrete vragen naar deze training. Deelnemers kunnen elkaar helpen op een andere manier tegen het probleem aan te kijken en zo misschien tot een oplossing te komen die zelf nog niet hadden bedacht. De problemenmarkt kan het beste worden gedaan in dezelfde subgroepjes als die van de rollenspelen en het Post-it spel.

De manier die wordt gebruikt om de problemen die deelnemers hebben in hun rol van teamleider te bespreken, sluit aan bij de theorie van 'probleem oplossen' (zie paragraaf 3.10).

Er zijn vier onderdelen bij de problemenmarkt:

1. Onderdeel 1: probleemanalyse (zie fase 1: behoefte aan 'iets', en fase 2: formulering van wensen).
2. Onderdeel 2: benoemen (zie fase 3: peiling van de motivatie van de groepsleden).
3. Onderdeel 3: reageren (zie fase 4: spuien van ideeën en voorstellen).
4. Onderdeel 4: eens/oneens (zie fase 5: voorspellen en toetsen).

In het onderdeel 'probleemanalyse' oefen je fase 1 en 2. Met het onderdeel 'benoemen' oefen je fase 3: in dit onderdeel wordt gekeken of alle andere deelnemers duidelijk voor ogen hebben wat het probleem precies is. Fase 4 wordt geoefend bij het onderdeel 'reageren', en in het 'eens/oneens' onderdeel wordt fase 5 geoefend.

Probleemanalyse

Een deelnemer brengt een probleem in en vertelt kort en feitelijk wat de situatie is geweest en wie erbij betrokken waren. Vervolgens mogen alle andere deelnemers vragen stellen aan de probleemsteller om het probleem helder te krijgen. Dit mogen dus alleen objectieve vragen zijn. Dus vragen als "Wat is er gebeurd?" en niet "Vind je dat...?"

Beperk je tot het stellen van vragen om de situatie helder en duidelijk te krijgen. Ga nog niet op zoek naar een oplossing.

Benoemen

De deelnemers vertellen nu één voor één in hun eigen bewoordingen wat zij denken dat het probleem is. De deelnemers bespreken de situatie en leggen de analyse en diagnose van het probleem met elkaar op tafel. Ze lopen niet vooruit op mogelijke oplossingen. De probleemsteller mag niets zeggen en krijgt na afloop van het rondje de kans om even kort te reageren.

Reageren

Alle groepsleden schrijven in stilte op wat voor oplossing ze kunnen bedenken voor het probleem. Wat zouden zij doen en zeggen in zo'n incident? Zij doen dit zonder daar lang over na te denken. Daarna vertellen ze om de beurt wat hun oplossing is.

Eens/oneens

De trainer leest één voor één de briefjes met de oplossingen voor. Iedere deelnemer heeft drie gekleurde kaartjes:

1. Rood: mee oneens
2. Groen: mee eens
3. Oranje: geen mening.

Hiermee wordt de mening over de oplossing aangegeven. De probleemsteller geeft aan of de oplossingen mogelijk waren of ze overwogen zijn of niet. Daarna kunnen deelnemers hun mening motiveren en volgt er eventueel een *korte* (!) discussie. Tot slot geeft de probleemsteller aan welke oplossing hij heeft gekozen en wat de effecten zijn geweest.



Zo mogelijk volgt een algemene conclusie voor soortgelijke incidenten.

5.9 Werkvorm 9: Stellingenspel

Het doel van dit spel is om op een andere manier te discussiëren over verantwoordelijkheden en taken van teamleiders. Wanneer de trainer merkt dat er weinig probleemsituaties bij de cursisten zelf zijn, of dat de 'problemenmarkt' niet echt loopt, kan hij altijd nog dit spel achter de hand houden. Het spel is niet in het programma van de training opgenomen, omdat er in het eerste dagdeel, bij het Post-it spel al over dit soort onderwerpen is gesproken.

De stellingen liggen omgekeerd op tafel. Eén iemand leest een stelling voor en geeft als eerste zijn mening; de rest reageert daarna op diezelfde stelling. Deelnemers mogen maximaal vijf minuten discussiëren per stelling. Na vijf minuten leest iemand anders de volgende stelling voor. Hierdoor komt iedereen aan het woord en ontstaan er geen oeverloze discussies.

6 Draailboek

Eerste dagdeel

Tijd	Wat doe je en hoe	Waarom	Attent zijn op	Materiaal
0.00	Welkom Inhoud, doel, overzicht module.	Mensen welkom heten, kader bieden.	Huisregels, aansluiten bij verwachtingen.	Koffie, thee, etc. Programmatraining.
0.05	Kennismakingsspel (zie paragraaf 0).	Namen, actief worden. Nieuw spel leren.	Kort houden.	Stoelen.
0.15	Kernkwaliteiten (zie paragraaf 5.3).	-	-	-
1.00	Deelnemers in het web laten bedenken voor welke zeven gebieden een leidingteam verantwoordelijk is.	Verantwoordelijkheden van een leidingteam kort in beeld brengen.	Zoveel mogelijk uit de groep laten komen en eventueel aanvullen.	Zoveel mogelijk uit de groep laten komen en aanvullen. Schema uit bijlagen gebruiken (zie paragraaf Fout! erwijzingsbron niet gevonden.)
1.05	Post-it spel verantwoordelijk- heden (zie paragraaf 5.2) (in subgroepjes per speltak, eventueel bevers en welpen samen).	Taken en verantwoordelijkheden van de teamleider in beeld brengen in relatie tot algemene taken en verantwoordelijkheden van het leidingteam.	•Richting discussie (zie paragraaf 3.3). •Discussie niet naar team- verantwoordelijkheid in het algemeen. •Zoveel mogelijk uit de subgroep laten komen en eventueel aanvullen.	Schema uit bijlagen gebruiken (zie paragraaf Fout! erwijzingsbron niet gevonden.) Post-it blaadjes.
1.45	Pauze.	Even uitblazen.		Koffie, thee.
2.00	Testje teamtaken (zie paragraaf 5.7). Teamtaken beschrijven, aangeven hoe bepaalde manieren van leidinggeven (situationeel en gedeeld); aansluiten op theorie (zie paragraaf 3.7).	Via testje eigen gedrag, theorie over teamtaken overbrengen. Kennisoeverdracht.	Tests zijn altijd een momentopname, leg dit ook uit.	Voldoende testjes (zie paragraaf 5.7).
2.45	Rollenspelen (zie paragraaf 5.4) taken en verantwoordelijk- heden in zeven gebieden.	Verantwoordelijkheids- gebieden herhalen. Bewustwording en eventueel verbetering van eigen gedrag als teamleider binnen deze gebieden.	Zes tot acht deelnemers per rollenspel Nabesprekingen in algemene termen, dus niet toegespitst op de betreffende acteur(s).	Rollen kopiëren (zie paragraaf 5.4).
3.15	Afsluiting.	Horen hoe het gaat en eventueel bijstellen van de tweede avond.	Komen de gestelde vragen inderdaad de tweede avond aan bod?	Documentatie uitdelen op de tweede avond.

		Afronden en vragen beantwoorden.		
--	--	----------------------------------	--	--

Tweede dagdeel

Tijd	Wat doe je en hoe	Waarom	Attent zijn op	Materiaal
0.00	Welkom Inhoud, doel, overzicht module.	Mensen welkom heten, kader bieden.	Huisregels, aansluiten bij verwachtingen.	Koffie, thee, etc. Programmaflap/ sheet.
0.05	Breinontwikkeling theorie (zie paragraaf 3.12).	Kennisoverdracht.	Kort houden.	
0.15	Tijdslijn maken (zie paragraaf 5.6).			Waslijn met leeftijden. Kaartjes breinontwikkeling (zie paragraaf 5.6).
0.35	Kwaliteitsbewaking.	Kritisch kijken naar de kwaliteit van het eigen spel.	Positief houden. Kwaliteit van het spel verhogen.	Zelf meegebracht driemaandelijks programma (zie uitnodiging).
0.55	Pauze.	Even uitblazen.		Koffie, thee.
1.10	Inleiding probleem oplossen (Theorie zie paragraaf 3.10).	Kennisoverdracht.	Kort houden.	
1.25	Problemenmarkt (zie paragraaf 5.8): Individuele problemen oplossen. • Problemen beschrijven a.d.h.v. richtvragen (5 min.). • Op drie manieren problemen oplossen (in twee of drie subgroepen; 45 min.).	Veelvoorkomende problemen uit de thuisituatie bespreken. Mogelijke oplossingen voor elkaar aandragen.	Dezelfde subgroepen gebruiken als bij de rollenspelen. Subgroep de keuze laten maken uit de op te lossen problemen. De andere problemen eventueel individueel begeleiden.	Enkele reservepro- blemen op kaart. Een rood, groen en oranje kaartje voor iedere deelnemer.
2.40	Stellingen.	Discussie over taken en verantwoordelijkheden teamleiders.	Voorkom oeverloze discussies	Stellingen kopiëren (zie §5.9)
3.10	Evaluatie en certificaten. Afsluiten	Afronden en vragen beantwoorden.		Evaluatieformulier (zie 6.5) Deelcertificaten (zie 6.6)

7 Materiaal

7.1 Materiaallijst

Eerste dagdeel

- Koffie, thee, suiker, melk, koekjes
- Stoelen
- Schema paragraaf 7.3 in het groot
- Post-it velletjes
- Voldoende testjes (paragraaf 5.7)
- Rollen rollenspel (paragraaf 5.4)

Tweede dagdeel

- Koffie, thee, suiker, melk, koekjes
- Waslijn en wasknijpers of tape om kaartjes aan de muur te hangen
- Kaartjes breinontwikkeling (zie paragraaf 5.6)
- Driemaandelijke programma's van de deelnemers (in uitnodiging regelen)
- Rood, groen en oranje kaartje per deelnemer
- Stellingen (zie paragraaf 5.9)
- Deelcertificaten voor de afsluiting

7.2 Uitnodiging Teamleidersmodule

Aan: Alle (potentiële) teamleiders van de bever-, welpen- en scoutsspeltakken in de regio's <naam>

Datum: <invullen>

Betreft: Uitnodiging Teamleidersmodule

'Een leidingteam kan niet zonder een teamleider'

'Als teamleider is het logisch dat je het grootste deel van de taken zelf moet uitvoeren'

Als (aankomend) teamleider zal je best weleens hebben nagedacht over bovenstaande stellingen. Je vervult als teamleider een belangrijke rol: je bent de coördinator van je leidingteam en je bent het gezicht naar buiten, óf je zou dat moeten zijn! Ben jij teamleider of word je dat binnenkort? Dan organiseert de regio voor jou de teamleidersmodule!

Wat kun je verwachten?

Tijdens de module gaan we in op taken, eigenschappen, rollen en verantwoordelijkheden van de teamleider en het team, op leiderschapsstijlen, het oplossen van problemen en op wat jouw valkuilen en uitdagingen zijn. Wil jij meer handvatten en tips krijgen over deze onderwerpen, werken aan je teamleiderskwalificatie en daarnaast ervaringen uitwisselen met andere teamleiders? Dan moet je je zeker opgeven voor deze module. Voor de module wordt gevraagd om het laatste driemaandelijkse programma van je speltak mee te brengen.

De module wordt afgesloten met een praktijkopdracht die je binnen je eigen team uitvoert.

Wanneer en waar

De module bestaat uit twee dagdelen. Deze worden gegeven op <datum> in het gebouw van <Scoutinggroep> te <plaats>.

Doelgroep en kosten

De module staat open voor leiding en teamleiders van alle speltakken van Scoutinggroepen uit de regio. De kosten voor deze module bedragen € <kosten>.

Een voorwaarde voor deelname is dat je gekwalificeerd leidinggevende bent. De training is bedoeld voor teamleiders en aankomende teamleiders van speltakken bevers, welpen en scouts. Aangezien explorerbegeleiders doorgaans in een kleiner team functioneren en taken zoals programmeren door de explorers zelf worden overgenomen, sluit deze training minder aan op hun situatie.

Kwalificaties

Na het succesvol afronden van de module krijg je een deelcertificaat mee. Je praktijkbegeleider kan vervolgens toetsen of je voldoet aan de competenties voor de competenties behorende bij het onderdeel Veiligheid en daarna de kwalificatie Gekwalificeerd teamleider voor je aanvragen bij de praktijkcoach van de regio.

Inschrijven

Heb je interesse? Schrijf je dan zo snel mogelijk in, want er is maar een beperkt aantal plaatsen beschikbaar! Na inschrijving ontvang je een definitieve uitnodiging. Geef je dan op via Scouts Online via de volgende link: https://sol.scouting.nl/<link_verder_aanvullen>

Met vriendelijke groet, namens het trainingsteam,
<Naam invullen>

7.3 Kaartjes kernkwaliteitenspel

Aanpassingsvermogen	Gul
Analytisch	Improvisatie
Behoedzaamheid	Inlevingsvermogen
Behulpzaam	Krachtig
Bescheidenheid	Luisteren
Betrouwbaar	Nauwkeurigheid
Bondigheid	Nuchterheid

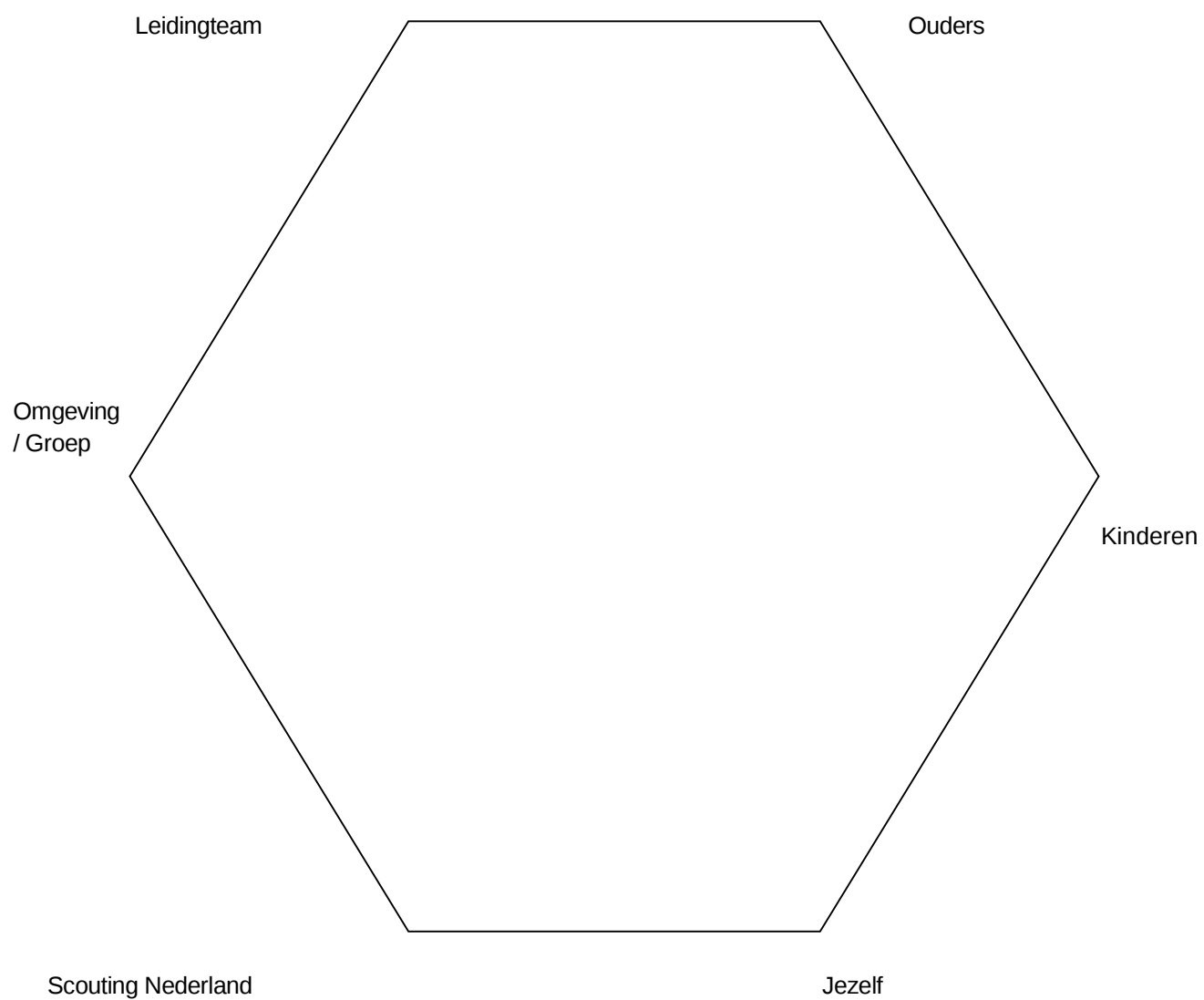


Consequent	Ontvankelijkheid
Creativiteit	Optimistisch
Daadkracht	Overtuigen
Diplomatie	Realisme
Empathie	Rust
Enthousiasme	Stiptheid
Eerlijkheid	Verantwoordelijkheid



Flexibiliteit	Verdraagzaamheid
Gedrevenheid	Vriendelijk
Gedisciplineerd	Vrijgevig
Geduldig	Zelfstandig
Gehoorzaam	Zelfverzekerd
Gereserveerdheid	Zorgvuldig
Gevoeligheid	Zorgzaamheid

7.4 Voorbeeldveld Post-it spel



7.5 Kaartjes rollenspel

Naar jezelf:

Teamleider: Je bent de laatste tijd heel erg weinig thuis geweest en nu heb je aan het thuisfront beloofd dat jullie morgen samen iets zullen gaan doen. Je hebt dit al van tevoren doorgegeven aan jouw teamleden en zij weten dat jij dus niet mee zult draaien. Nu komen jouw teamleden echter met het verhaal dat ze uitgerekend morgen naar een popfestival zullen gaan; ze hebben al kaartjes en ze waren het gewoon vergeten.

Leiding (2x): Jullie hebben kaartjes voor een fantastisch popfestival waar jullie al heel lang naartoe wilden. Nu moet jullie teamleider morgen alleen draaien, maar dat moet geen probleem zijn, want dat heeft hij al vaker gedaan.

Naar de kinderen:

Teamleider en 2x leiding: Er zijn twee welpen die vorig jaar eigenlijk hadden moeten overvliegen. Omdat er toen geen meiden bij de scouts zaten, hebben jullie besloten om dat toen niet te doen. Nu worden ze echter veel te oud om nog bij de welpen te blijven en bovendien zijn er twee andere meiden bij de scouts gekomen. Dit zijn wel heel andere types dan jullie welpjes, maar toch...

Welpen (2x): Jullie moeten overvliegen naar de scouts, maar daar hebben jullie absoluut geen zin in. Jullie vinden de scouts ruw en grof. Er zitten wel twee meiden bij, maar die zijn ook zo. Vorig jaar mochten jullie niet overvliegen en dit jaar willen jullie niet. Anders gaan jullie van Scouting af.

Naar de groep:

Teamleider en leiding: Er wordt een weekend georganiseerd voor alle speltakken van de groep. De datum komt jullie eigenlijk niet zo goed uit, want één van jullie medeleiding heeft juist voor dat weekend kaartjes weten te bemachtigen voor een concert waar jullie alle drie dolgraag naartoe willen.

Groepsbegeleider: Jij hebt met een groep een weekend georganiseerd voor de hele groep. Tijdens een groepsraad is een aantal data geprikt dat geschikt zou zijn en jullie hebben voor deze datum gekozen omdat het de enige dag is dat jullie op die locatie terecht konden. De welpenleiding doet echter weer eens moeilijk.

Naar het team:

Teamleider en 1x leiding: Bij de groep is afgesproken dat alle leiding in gesprek gaat met de praktijkbegeleider om naar de kwalificatiekaart te kijken en af te spreken om welke wijze de verdere ontwikkeling plaats zal vinden.

Leiding: Je bent een paar maanden geleden leidinggevende geworden bij Scouting. Je vindt het hartstikke leuk en je kan het ook goed, want je weet veel van hoe je met kinderen moet omgaan. Je vindt dat het wel veel tijd kost, maar dat heb je er voor over. Je hebt echter geen tijd voor die extra dingen, zoals trainingen en dat soort onzin, dus het heeft ook geen zin om in gesprek te gaan hierover.

Naar Scouting Nederland:

Teamleider en leiding: Het regio organiseert weer een RSW voor alle scouts. Jullie hebben gezegd dat jullie mee zouden doen. Nu hebben jullie scouts al een zekere naam opgebouwd in de regio; jullie scouts worden beschouwd als regelrecht tuig. Iemand van de regio heeft van tevoren aan jullie gevraagd of jullie de scouts willen instrueren dat ze zich zullen gedragen.

Scouts (2x): Jullie hebben er heel veel zin in de komende RSW. Er zijn daar leuke meiden, jullie kunnen daar stiekem roken en laat naar bed gaan. De andere scouts die daar komen zijn allemaal doetjes; die willen alleen maar winnen met die suffe pioniertoestanden.

Naar de omgeving:

Teamleider en leiding: Tijdens de afgelopen dropping zijn jullie scouts met wel twaalf verkeersborden thuisgekomen. Zij wilden ze ophangen in het lokaal, maar daar waren jullie op tegen. Gelukkig maar, want nu staat er ineens de politie voor de deur.

Politie: Er zijn de afgelopen nacht een heleboel verkeersborden gestolen. Als gevolg hiervan is er een auto in een stuk opgebroken weg gereden, met flinke schade. Je hebt van buurtbewoners gehoord dat er een stel kinderen in Scoutfit is gezien dat deze nacht behoorlijk luidruchtig rondliep.

Naar het team (evalueren):

Het is al wat langer geleden dat jullie als team rond de tafel hebben gezeten. Aan het begin van het jaar is een planning gemaakt wie welke opkomst voorbereidt en om 9.55 uur is iedereen aanwezig, maar wanneer alles bijna is opgeruimd gaat de eerste leiding alweer weg. Er is nooit tijd om het programma na te bespreken.

Teamleider: Je wilt graag na de opkomst even met het team napraten om te zien of alles wel loopt zoals het moet lopen, bijzonderheden door te spreken en daarmee aandachtspunten voor een volgende keer te bespreken.

Naar het team (nieuw in het team als teamleider):

Je bent nieuw in het team gekomen, het team draaide al jaren samen, maar Piet, de vorige teamleider, is vorig jaar weg gegaan doordat hij voor zijn werk moest verhuizen.

Teamleider: Je bent nieuw in het team en bij deze Scoutinggroep en vindt het moeilijk om je plek te vinden, maar ook om je rol als teamleider op te pakken. De rest van het team wil gewoon op de oude voet verder gaan en je krijgt steeds te horen dat Piet dat toch echt anders deed. In je vorige Scoutinggroep was je ook al teamleider en je weet dus heus wel wat je moet doen.

Leiding: Het is enorm wennen in dit team met de nieuwe teamleider. Het ging altijd veel vanzelfsprekender, nu moet het allemaal veel formeler. Jullie weten niet of dit wel zo leuk is.

Naar Scouting Nederland (team rollen):

Binnen Scouting Academy wordt een aantal teamtaken en teamkwalificaties beschreven

Teamleider: Je wilt dit graag met het team bespreken, taken zoals eerste hulp of kampkwalificatie hoeven niet per se bij jou te liggen.

Leiding: Je wilt graag leidinggevende zijn en vindt het prima om hiervoor de juiste kwalificaties te behalen, maar die extra dingen hoeven niet zo, dat kan de teamleider toch prima doen?

Naar de groep (extra taken):

Zo af en toe wordt er wat extra aan het team gevraagd: het organiseren van het groepsweekend, aanwezig zijn tijdens NLdoet wanneer de plaatselijke hobbyclub in het clubhuis komt schilderen, een artikel schrijven voor de plaatselijke krant. Deze taken komen meestal bij de teamleider terecht.

Teamleider: Je baalt ervan dat die taken altijd bij jou terecht komen. Je vraagt je medeteamleden wel, maar die hebben nooit tijd of zin.

Leiding: Wanneer er iets extra's moet gebeuren, komt de teamleider alleen met de rotklusjes of op het laatste moment. De leuke dingen pakt hij zelf op. We willen wel wat doen, maar dan moeten al die extra taken ook eerlijk verdeeld worden en niet alleen de dingen die hij zelf niet wil doen.

Naar ouders:

Teamleider: Je bent teamleider en hebt een brief gekregen van de ouders van een welp. Ze hebben gehoord dat er door de staf gerookt wordt tijdens de opkomst. De ouders roken zelf niet en willen ook niet dat hun zoontje in zo'n schadelijke omgeving speelt. Bespreek met je teamleden wat je eraan gaat doen en wat je met de brief doet.

Leiding (2x): Jullie teamleider heeft een brief gekregen van één van de ouders en wil daarover met jullie spreken.

7.6 Kaartjes breinontwikkeling

6	Hersenen hebben bijna de uiteindelijke omvang
10	Start puberteit met aanmaken eerste hormonen
10-11	Willen zelfstandig functioneren zonder de hulp van anderen
11-12	Eerste menstruatie
10-14	Emoties hebben de overhand boven rationeel denken
12-14	Vermogen om sociale signalen en emoties te herkennen neemt af
13	Eerste zaadlozing



13-14	Richten zich op anderen en gedragen zich sociaal wenselijk
14-16	Geneigd grotere risico's te nemen
15-16	Geslachtsorganen functioneren maximaal
17-18	Tijd van zelfbewustzijn, met naar binnen gerichte blik
16-22	In staat weloverwogen keuzes te maken
24	Hersenen volledig volgroeid

7.7 Test teamtaken

Mijn rol binnen het leidingteam

Beantwoord de volgende vragen door middel van de scores: 4 (altijd), 3 (vaak), 2 (soms) en 1 (nooit). De vragen hebben betrekking op jouw gedrag binnen je team.

	Score (4, 3, 2, 1)
1. Ik ben in ons team degene van wie het initiatief komt om weer eens met het team te vergaderen.	
2. Ik verzamel de informatie over de kinderen (verzekeringen, ouderadressen, medicijnen) voordat we op kamp gaan.	
3. Als een vergadering te lang duurt, breng ik er wat tempo in.	
4. Als we opkomst draaien, zeg ik dat we gaan beginnen.	
5. Ik zeg het als de anderen dingen willen doen die niet verantwoord zijn.	
6. Ik spreek af in het team wanneer bepaalde dingen geregeld moeten zijn.	
7. Als we een hele zware tocht lopen, probeer ik de moed erin te houden door bijvoorbeeld te gaan zingen.	
8. Ik probeer het bespreekbaar te maken als sommige mensen in ons team zich niet aan de afspraken houden.	
9. Als niet iedereen uit ons leidingteam naar de groepsraad is geweest en een aantal van ons wel, ben ik degene die alles wat besproken is doorgeeft.	
10. Ik wil de leidingtent op kamp gezellig maken.	
11. Ik wil weten wat de rest van het leidingteam van het afgelopen programma vond.	
12. Ik verzorg de briefjes naar de ouders toe als er wat medegedeeld moet worden.	
13. Als we hebben gebrainstormd over een kampthema, ben ik degene die de ideeën samenvat zodat we de knoop kunnen doorhakken.	
14. Als er een datum geprikt moet worden voor een weekend, neem ik het voortouw.	
15. Als mijn medestafleden iets dwars zit, probeer ik er met hen over te praten.	

Scoreformulier

Een hoge score betekent dat deze rol je waarschijnlijk erg ligt of goed bij je past of dat je dat al doet; een lage score geeft aan dat deze rol je niet ligt of niet bij je past.

Initiatieven nemen

Als iedereen staat te kletsen is dit degene die de gesprekken afkapt met de mededeling: "We gaan beginnen". De teamleider leidt vaak de vergadering.

Tel voor jouw score op deze teamrol de punten van de volgende vragen bij elkaar op:

Score vraag 1: + score vraag 4: + score vraag 14: =

Regelend optreden

Soms wordt er eindeloos over onderwerpen doorgepraat. Iedereen heeft wel een mening. Deze persoon wil dat het praten ergens naartoe leidt. Hij zal met concrete voorstellen komen om tot een besluit te komen.

Tel voor jouw score op deze teamrol de punten van de volgende vragen bij elkaar op:

Score vraag 3: + score vraag 6: + score vraag 13: =

Informatie verzorgen

Deze persoon zorgt ervoor dat alle aspecten van het probleem worden besproken. Hij denkt vaak aan problemen waar niemand nog aan heeft gedacht en weet de oplossingen daarvoor ook vaak te vertellen.

Tel voor jouw score op deze teamrol de punten van de volgende vragen bij elkaar op:

Score vraag 2: + score vraag 9: + score vraag 12: =

Evalueren

Deze persoon geeft aan dat bepaalde dingen niet mogen of kunnen. Hij let ook op hoe de processen in de groep verlopen en weet die ook te benoemen ("Er zijn hier altijd dezelfde mensen aan het woord, laat hem nu ook een wat zeggen").

Tel voor jouw score op deze teamrol de punten van de volgende vragen bij elkaar op:

Score vraag 5: + score vraag 8: + score vraag 11: =

Steunen

Deze persoon probeert iedereen de moed er in te laten houden als dingen tegen zitten. Hij zorgt ervoor dat de omstandigheden waarin je draait gezellig zijn. Hij ruimt het lokaal op, zorgt voor koffie, steekt de kachel aan, etc.

Tel voor jouw score op deze teamrol de punten van de volgende vragen bij elkaar op:

Score vraag 7: + score vraag 10: + score vraag 15: =

7.8 Kaartjes problemenmarkt

Case 1: De nieuwe leider (1)

Er bestaat al langere tijd een groot tekort aan leiders in jouw groep. Het bestuur is zeer begaan met de problemen en heeft nu een nieuwe leider gevonden. Hierover heeft echter geen overleg plaatsgevonden met jou of iemand anders van de speltak waar je deel van uitmaakt. Je bent het daar dan ook helemaal niet mee eens. De 'nieuwe' leider komt echter al op de volgende bijeenkomst.

Hoe zou je hierop kunnen reageren?

Case 2: De overvliegers verdwijnen

Er is een probleem ontstaan tussen twee teamleiders, over de opvang van 'overvliegers'. Al enkele jaren achtereen blijkt namelijk dat het grootste deel van de overgevoegen kinderen, binnen drie maanden van de groep is verdwenen. Met het 'ontvangende' team is het probleem niet bespreekbaar.

Hoe zou je hierop kunnen reageren?

Case 3: Een ander nest

Tijdens de opkomst loopt alles prettig en functioneert één van de welpen zonder problemen. Zodra hij echter thuis is, blijkt dat hij zeurt dat hij het toch niet naar zijn zin heeft in het nest. Tijdens een ouderavond word je met dit probleem geconfronteerd door de ouders van de betreffende welp en je verneemt tegelijkertijd dat het veroorzaakt wordt doordat je enige tijd geleden de samenstelling van het nest hebt gewijzigd.

Hoe zou je dit probleem kunnen oplossen?

Case 4: Boven de begroting

Tijdens de groepsraad maakt de penningmeester duidelijk dat bij controle van de boeken is gebleken dat een ander spelteam dan waar jij deel van uitmaakt een onverantwoorde aanschaf heeft gedaan zonder daarin eerst in de groepsraad te overleggen. Jouw team blijft daarentegen altijd ruim binnen de speltakbegroting. Bovendien is dit niet de eerste keer dat deze mensen dat hebben gedaan.

Hoe hanteer je dit probleem en welke oplossing stel je voor?

Case 5: De groepsraad

Reeds twee jaar blijkt dat het overgrote deel van de leiding niet op de groepsraad verschijnt. De groepsraad wordt noodgedwongen steeds gehouden met een klein, maar altijd versijnd gezelschap. Doordat zij getalsmatig een minderheid vormen en er wel vaak commentaar komt op de beslissingen die door hen genomen zijn, is er nu een deel dat vindt dat er maar meer leiders de groepsraad zouden moeten bezoeken.

Maak een stappenplan of stippel lijnen uit om te bereiken dat alle leiders het weer vanzelfsprekend vinden om naar de groepsraad te komen.

Case 6: De nieuwe leider (2)

Eindelijk komt er een nieuwe leider bij jullie leidingteam. Jullie zijn nog maar met zijn tweetjes en hebben het altijd ongelofelijk druk met al die 25 kinderen. Het is een hartstikke leuke knul, die één van de andere leiders kent van school. De jongen heeft nog nooit leidinggegeven en heeft ook nog nooit iets met Scouting te maken gehad. Hij is hartstikke enthousiast, maar sommige dingen die voor jullie zo vanzelfsprekend zijn, begrijpt hij gewoon niet of doet hij verkeerd. Eigenlijk zou hij beter begeleid moeten worden, maar daar heb je gewoonweg geen tijd voor.

Hoe kun er het beste voor zorgen dat je nieuwe leidinggevende niet gefrustreerd afhaakt?



7.9 Stellingen

- Als teamleider kun je beter zelf de financiële zaken in de hand houden.
- Als teamleider begeleid ik mijn nieuwe teamleden op een actieve wijze en met een gestructureerde aanpak.
- Een teamleider hoeft niet altijd het aanspreekpunt te zijn voor ouders.
- De teamleider is altijd eindverantwoordelijk voor het veilig verlopen van een opkomst.
- Er kunnen geen twee teamleiders zijn binnen een leidingteam.
- Als teamleider is het logisch dat je het grootste deel van de taken moet uitvoeren.
- Bij conflicten binnen het team beslist de teamleider.
- Een leidingteam kan niet zonder een teamleider.
- Als teamleider ben je niet verantwoordelijk voor het gedrag van de overige leiding.
- Een teamleider trekt de kar als het gaat om contacten in de groep.
- Een teamleider kan het leidingteam niet verplichten om naar een training te gaan.
- De leeftijd van een teamleider is niet alleen aan een minimum-, maar ook aan een maximumleeftijd gebonden.
- Als iemand uit het leidingteam niet in staat is programma(onderdelen) aan de kinderen uit te leggen of dit niet wil, heb je als teamleider het 'recht' om diegene uit het team te zetten.

7.10 Enkele overige leiderschapstijlen

Omdat door eigen inbreng van deelnemers ook andere leiderschapstheorieën dan alleen 'situationeel leiderschap' en 'gedeeld leiderschap' aan bod kunnen komen, vind je hieronder nog een tweetal indelingen toe ter informatie voor de trainer.

7.10.1 Autocratisch, democratisch, laissez-faire volgens Lewin & Lippitt (1938)

De theorie gaat uit van stijlen van leidinggeven die te maken hebben met hoe een leider beslissingen neemt in een groep. Dit kan volgens Lewin & Lippitt op drie manieren: op een autocratische manier, een democratische manier en op een laissez-faire manier.

Deze theorie is vergelijkbaar met die van Vroom & Yetton (1973). Zij laten de effectiviteit van de leiderschapstijlen afhangen van kenmerken van de situatie, waar Lewin & Lippitt beweren dat je altijd moet streven naar democratisch leiderschap.

Autocratisch

De leider lost de problemen alleen op; hij vertelt de medewerkers wat er moet gebeuren en wie wat gaat doen. Een voordeel van deze manier van leidinggeven is dat het duidelijk en snel is. Een nadeel is dat medewerkers het wel eens totaal oneens kunnen zijn met deze manier. Docenten vormen een goed voorbeeld van deze manier van leidinggeven (die hoeven dus niet onsympathiek te zijn).

Vroom & Yetton onderscheiden binnen autocratisch leidinggeven nog twee stijlen: autocratisch I (de leider lost alle problemen alleen op en beslist ook alleen) en autocratisch II (de leider vraagt om informatie uit de medewerkers, maar beslist alleen).

Democratisch

De leider bespreekt alle activiteiten van tevoren en de medewerkers beslissen samen wat ze daar mee gaan doen. De leider is een onpartijdige discussieleider. Nadeel is hierbij dat dit proces erg lang kan duren. Voordelen zijn dat iedereen zich betrokken voelt bij het team en sneller geneigd zal zijn mee te werken aan de uitvoering van de beslissingen.

Laissez-faire

De leider verstrekt alleen maar informatie aan de medewerkers, hij is een verbindingsschakel met de rest van de groep. De teamleden moeten zelf uitzoeken wat zij met die informatie doen. Voordeel hiervan is dat creatieve teamleden hun ideeën kwijt kunnen. Nadeel kan zijn dat een groep niets meer doet, omdat niemand hen activeert.

Deze theorie is al erg oud en volgens sommigen dan ook niet helemaal meer van deze tijd. Hij is sowieso wat beperkt, omdat er vanuit gegaan wordt dat een leider alleen maar een rol speelt bij het nemen van beslissingen. Aspecten zoals medewerkers motiveren, belonen, teambuilden en observeren, worden buiten beschouwing gelaten.

7.10.2 Relatie- en taakgericht leidinggeven volgens Blake & Mouton (1964)

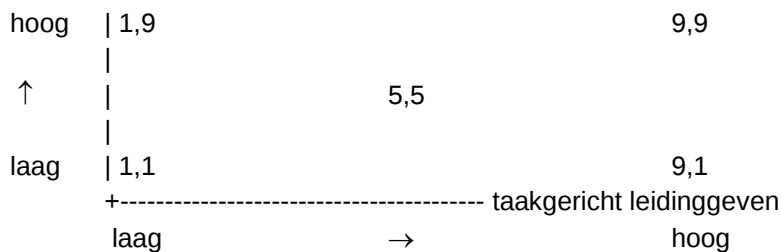
Deze theorie gaat uit van twee dimensies waar een leider aandacht aan dient te besteden. De eerste is 'relatiegericht leidinggeven', oftewel aandacht hebben voor de mensen in de groep. De tweede dimensie betreft 'taakgericht leidinggeven', oftewel de uitvoering van de taak zo goed mogelijk volbrengen. Blake & Mouton geven, net als Lewin & Lippitt aan dat er een ideale leiderschapstijl bestaat en dat is de stijl waarbij allebei de dimensies gecombineerd worden, de 9,9-stijl.

Latere theorieën, zoals die van Reddin (1970) en Hersey & Blanchard (1972) koppelen deze taak- en relatiegerichte leiderschapstijlen aan eigenschappen van de omgeving van de leider. Deze omgevingskenmerken bepalen vervolgens welke leiderschapstijl het meest effectief is.

De vijf leiderschapstijlen (zie voor de uitleg het schema onderaan de pagina) volgens Blake & Mouton:

1. De 1,1-stijl: de leider brengt alleen boodschappen over, maar oefent verder geen invloed uit op mensen of taken. Hij zal zelden kritiek uiten en is niet echt betrokken bij wat er in het team gebeurt.
2. De 1,9 stijl: de leider probeert harmonie in de groep te bevorderen. Hij legt de nadruk op medeleven, vertrouwen en openheid en is altijd bereid besluiten toe te lichten. De moraal en hechtheid van de groep is het meest belangrijk.
3. De 9,1 stijl: de leider richt zich op resultaten op de korte termijn. Mensen dienen zich aan te passen aan de taak en de leider regelt alle voorwaarden om die taak goed te kunnen vervullen en houdt toezicht op de teamleden. Hij weet wat hij wil en hoe dat te bereiken.
4. De 5,5 stijl: de leider probeert een evenwicht te handhaven tussen taak- en relatiegerichtheid, in plaats van ze te integreren. Hij vertelt veel, maar alleen wanneer het betrekking heeft op de taak. Hij probeert zijn team tevreden te houden, omdat een ontevreden team slechter presteert.
5. De 9,9 stijl: de leider betreft de teamleden bij alle taken. Hij probeert mensen zich betrokken te laten voelen. Hij integreert mens- en taakaspecten door voor allebei veel aandacht te tonen.

relatiegericht
leidinggeven



Eerste dagdeel

Opening en kennismaking

Kernkwaliteiten

Teamtaken

Oefening met teamrollen

Afsluiting

Tweede dagdeel

Breinontwikkeling

Kwaliteitsbewaking

Oplossen van problemen

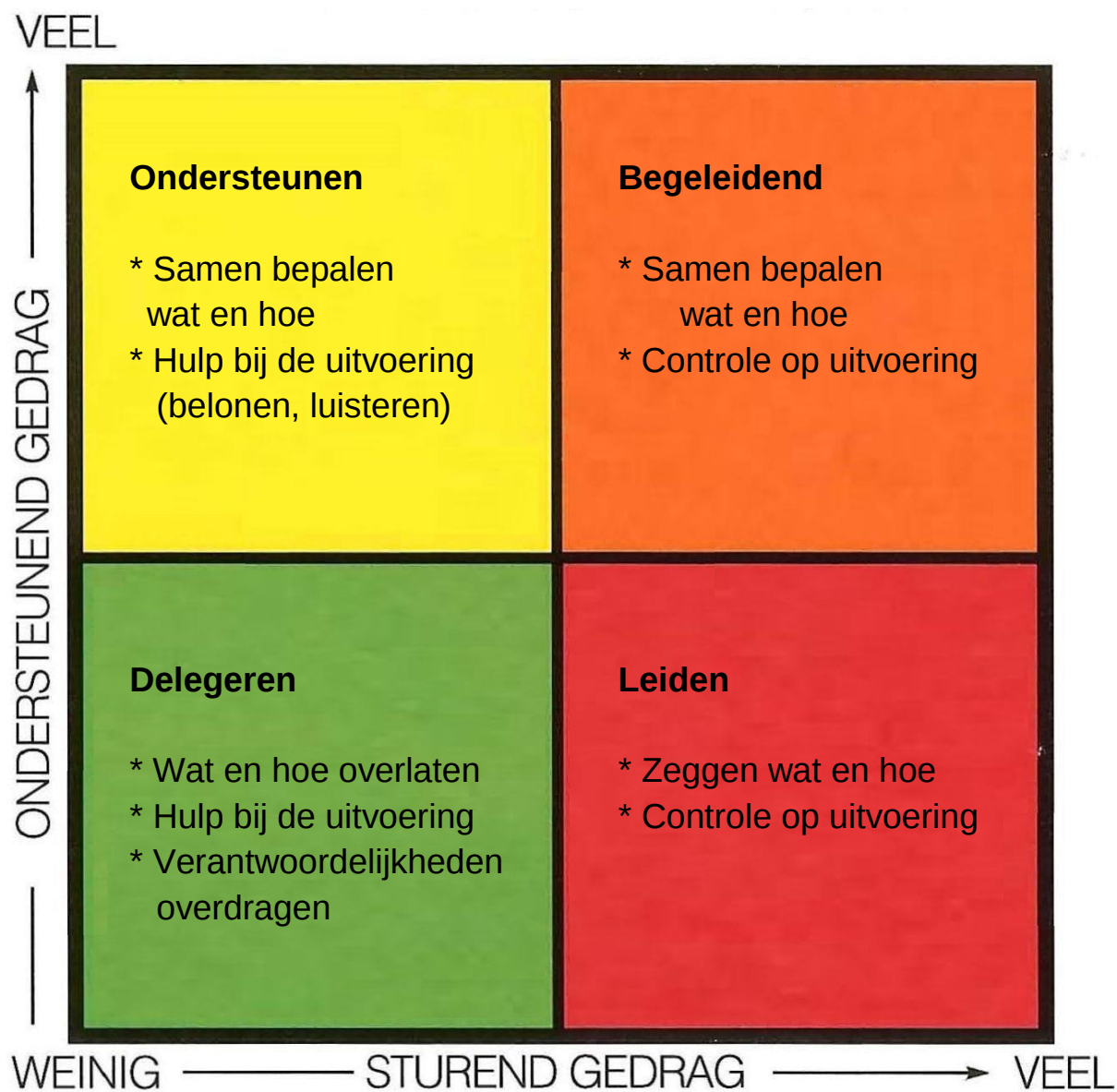
Afsluiting

Taken binnen het team:

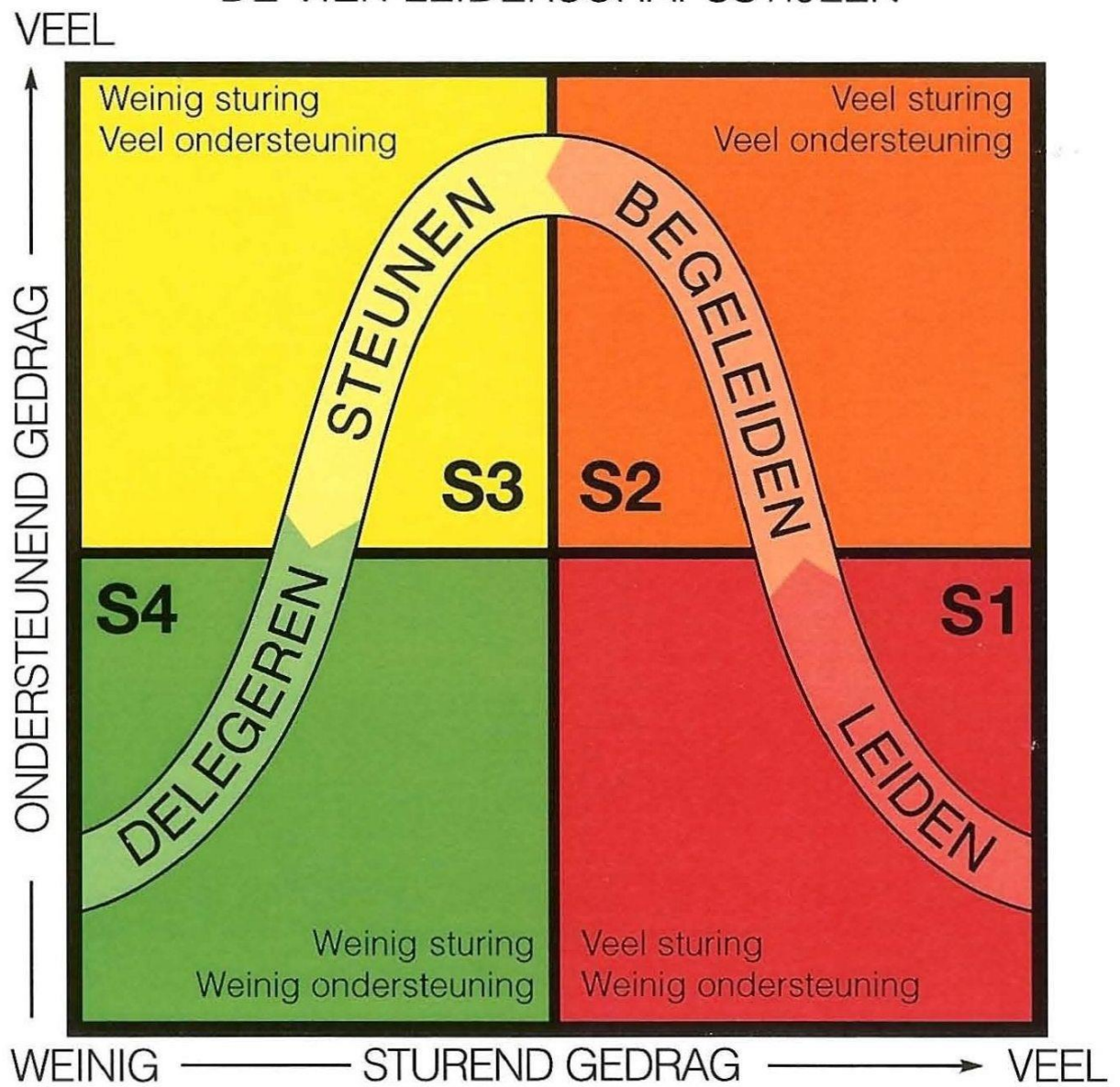
1. Initiatieven nemen
2. Regelend optreden
3. Informeren
4. Evalueren
5. Steunen

Situationeel leiderschap is leiderschap dat is toegespitst op:

- de vakbekwaamheid van een team: capaciteiten, kunnen het makkelijk
- de betrokkenheid van een team: werken makkelijk samen, vinden het leuk



DE VIER LEIDERSCHAPSSTIJLEN



Gedeeld leiderschap:

Iedereen is af en toe leid(st)er bij een bepaalde taak.

Voorwaarden:

- Het team moet hoge bekwaamheid en sterke betrokkenheid kennen.
- Iedereen moet elkaars capaciteiten en voorkeuren kennen en daar rekening mee houden.

Fase 1: behoefte aan 'iets'

Fase 2: formulering van wensen gericht op een betere situatie

Fase 3: peiling van de motivatie van de groepsleden

Fase 4: spuien van ideeën en voorstellen om de gewenste situatie te bereiken

Fase 5: voorspellen en toetsen

Fase 6: het al of niet nemen van een besluit

Fase 7: opstellen van een planning

Fase 8: uitvoering van het besluit

Fase 9: evaluatie



4 onderdelen bij de problemenmarkt

Onderdeel 1; probleemanalyse
(zie fase 1: behoefte aan 'iets' en
fase 2: formulering van wensen)

Onderdeel 2: benoemen
(zie fase 3: peiling van de motivatie van de
groepsleden)

Onderdeel 3: reageren
(zie fase 4: spuien van ideeën en voorstellen)

Onderdeel 4: eens/oneens
(zie fase 5: voorspellen en toetsen)

8 Toetsing

Voor de toetsing is gekozen voor een praktijkopdracht, omdat de vaardigheden van een teamleider blijken uit de praktijk en niet uit kennis opgedaan in een training. Het doel is dat je door middel van de praktijkopdrachten laat zien dat je de kennis uit de module kunt toepassen.

Opdrachten

1. Onderzoek wat het bestuur, je team en eventueel de ouders van je verwachten als teamleider.
2. Herverdeel de taken binnen je team.
3. Doe één opkomst en één vergadering niets en observeer en beschrijf de gang van zaken.
4. Maak voor één opkomst en één vergadering iemand anders teamleider en begeleid deze persoon hierin.
5. Voer een feedbackgesprek met een teamlid of een ouder.

Vragen die als basis dienen voor de verslaglegging van de praktijkopdracht

- Waarom heb je juist deze opdracht gekozen?
- Hoe heb je de uitwerking aangepakt?
- Hoe reageerde je team?
- Wat heb je er zelf van geleerd?
- Hoe nu verder?
- Talent Ontwikkel Plan

De uitwerking

- De uitwerking van de opdracht moet voor <datum invullen> gemaild zijn naar de subgroep begeleiders.
- Dit mag ook een videoverslag, weblog, stripverhaal, presentatie of een kleine novelle zijn.
- De opdracht doe je in samenwerking met je praktijkbegeleider, groepsbegeleider, bestuurslid of je team.

9 Waardering

Feliciteer de deelnemer en spreek je waardering uit voor deze prestatie. In de bijlage vind je een voorbeeld van een certificaat. Benoem op het certificaat welke onderdelen behandeld zijn en welke competenties hieraan verbonden zijn.

9.9 Afwikkeling in Scouts Online

Wanneer iemand over de kwalificatie Gekwalificeerd leidinggevende bevers, welpen, scouts (27300) beschikt en de module inclusief thuisopdracht succesvol heeft afgelegd, krijg je een deelcertificaat mee. Je praktijkbegeleider kan vervolgens toetsen of je voldoet aan de competenties behorende bij het onderdeel Veiligheid en daarna de kwalificatie Gekwalificeerd teamleider bevers, welpen, scouts (27310) voor je aanvragen bij de praktijkcoach van de regio.

Wanneer iemand over de kwalificatie Gekwalificeerd begeleider explorers/adviseur roverscouts (27320) beschikt en de module inclusief thuisopdracht succesvol heeft afgelegd, krijg je een deelcertificaat mee. Je praktijkbegeleider kan vervolgens toetsen of je voldoet aan de competenties voor de competenties behorende bij het onderdeel Veiligheid en daarna de kwalificatie Gekwalificeerd teamleider explorers (27330) voor je aanvragen bij de praktijkcoach van de regio.

Zoals bij alle kwalificaties, kunnen de competenties die bij de teamleider horen ook afgetekend worden als ze aantoonbaar eerder zijn verworven. Het gaat immers niet om het volgen van een training, maar om het beschikken over de benodigde competenties. Dit is ter beoordeling aan de praktijkbegeleider en praktijkcoach gezamenlijk.

Op dit moment zijn de specifieke teamleidersvaardigheden nog in één algemene deelkwalificatie samengevat, maar dit wordt in de toekomst waarschijnlijk verder uitgesplitst.

Na het toekennen in Scouts Online mag er bij de regio een insigne gekwalificeerd teamleider voor je aangevraagd worden. Wie welke kwalificaties kan aanvragen, vind je in de [Kwalificatiewijzer](#).



Kwalificatieteken teamleider bevers, welpen scouts



Kwalificatieteken teamleider explorers