

Map 2

...over de bestuursleden

E. Motivatie van het bestuur



Wegwijs



Auteur: Griet Peters
© KLJ - 2009

Voor de volle 100% **Motivatie van bestuursleden**

Motivatie. Iedereen heeft het in meer of mindere mate. Maar wat is het eigenlijk? Hoe ontstaat het of verdwijnt het? En vooral, hoe ga je met motivatie om in je bestuursploeg? In deze bundel vind je alvast achtergrondinformatie, tips en aandachtspunten.



Inhoudstafel

1	Motivatie?	5
2	Motivatoren en demotivatoren?	5
3	Hoofdleiding aan zet	6
	3.1 Situationeel leiding geven	6
	3.2 En de anderen?	9
4	Heb jij een BAV	10
5	Hoe iets uitpraten dat moeilijk ligt?	11
6	Belangrijke opmerkingen	12

1 Motivatie?

Motivatie is het gevoel dat je aanzet tot het beginnen en afmaken van een taak. Het zorgt ervoor dat je doet wat je aan het doen bent.

Motivatie is als het ware de motor van jullie bestuursploeg. Het is wat je als bestuursploeg voortdrijft.

Jammer genoeg is de motivatie niet altijd bij iedereen even hoog. Ergens is het logisch dat niet iedereen gemotiveerd blijft. Binnen KLJ wordt er heel veel van je verwacht als bestuurslid. Maar ook buiten KLJ verwachten mensen vaak heel wat van jou. En soms kan je niet aan alle verwachtingen voldoen of lopen de dingen anders dan jij verwacht. Dit kan voor demotivatie zorgen.

Het is belangrijk om dan in te grijpen. Wanneer je ziet dat iemand gedemotiveerd raakt en je doet er niets aan, is het risico zeer groot om die persoon in de nabije toekomst als bestuurslid te verliezen.

Bij alles wat volgt, is het belangrijk om in je achterhoofd te houden dat motivatie voor elke bestuursploeg en voor elk bestuurslid op zich, verschillend is.

Methodiek

Alle bestuursleden bedenken voor zichzelf 2 motivatoren (wat motiveert hen om bestuurslid te zijn binnen KLJ) en 2 demotivatoren (wat demotiveert hen, om welke reden zouden ze hun vrijwilligerswerk bij KLJ stopzetten).

Breng nadien alle motivatoren en demotivatoren samen op een flap. Zijn er dingen die terugkeren bij meerdere personen? Zoek samen naar manieren om de demotivatoren weg te werken en de motivatoren eventueel nog te versterken.

2 Motivatoren en demotivatoren?

Wanneer we naar motivatie kijken, kunnen we de motivatoren en demotivatoren opdelen in 4 grote categorieën.

- motivatoren en demotivatoren die te maken hebben met de context buiten KLJ
bijvoorbeeld: studies, werk, reacties van ouders/vrienden,..
- motivatoren en demotivatoren die te maken hebben met de context binnen KLJ
bijvoorbeeld: (moeilijke) situaties met leden, ongezellige vergaderingen, onduidelijkheid over wie wat moet doen, onduidelijkheid over waarom iets gedaan moet worden,..
- motivatoren en demotivatoren die te maken hebben met het individu
bijvoorbeeld: weinig vertrouwen krijgen, dingen moeten doen die je niet goed kan, niet aan kan, niet gehoord worden, geen uitdaging,..
- Motivatoren en demotivatoren die te maken hebben met de groep
Bijvoorbeeld: slechte groepssfeer, geen respect voor elkaar, open sfeer,..

Wanneer je iemand wil motiveren, is het noodzakelijk om in te werken op één of meerdere van die factoren. Je neemt de demotivatoren weg en de motivatoren probeer je te verhogen.

Voorbeeld:

Volgens Koen is het allerleukste aan KLJ de vriendengroep waarin hij terecht gekomen is binnen het bestuur. Hij vindt het echter niet fijn dat hij elke keer voor de activiteit op zoek moet gaan naar het materiaal dat hij nodig heeft.

- Demotivator: rommelig lokaal, niet voldoende materiaal
- Motivator: sfeer in de bestuursploeg
- Toekomst: spreek samen af om het lokaal op te ruimen of om een overzichtelijk materiaalkot te creëren en koop eventueel wat extra materiaal aan.

3 Hoofdleiding aan zet

Om een bestuursploeg te motiveren is er een grote taak weggelegd voor de hoofd-leiding en/of trekkende bestuursleden. Voor de leesbaarheid spreken we in deze bundel over de hoofd-leider, maar dit kan in de meeste gevallen perfect vervangen worden door 'trekkend bestuurslid'.

Eerst en vooral is het belangrijk dat jij zelf, als hoofd-leider, een voorbeeldrol opneemt. Als jij zelf niet gemotiveerd bent voor een bepaalde taak en je laat dit op de één of andere manier merken aan je bestuursleden. De kans is groot dat je je bestuursleden demotiveert, zelfs de gemotiveerde bestuursleden.

3.1 Situationeel leiding geven

Daarnaast is het als hoofd-leider belangrijk dat je 'situationeel leiding' geeft. Dit wil zeggen dat je niet één manier van leiding geven hanteert die voor iedereen en altijd dezelfde is. Je stijl van begeleiden is afhankelijk van de taak die moet uitgevoerd worden, van de relatie tussen jou en de uitvoerder en van de specifieke eigenschappen van de uitvoerder. Het is aan de hoofd-leiding om in meer of mindere mate zijn/haar bestuursleden te sturen en/of te motiveren.

» Sturen

Sturen wil zeggen: aanduiden welke taken opgenomen moeten worden en welke afspraken moeten worden nagekomen. Wie stuurt, stelt taken, formuleert doelstellingen, durft prioriteiten vooropstellen. Soms is het nodig aan te duiden wat men kan laten vallen en dus minder belangrijk is.



Tip: bepaal binnen je bestuursploeg duidelijk wat het minimumengagement is dat je van bestuursleden verwacht. Dit kan heel wat problemen voorkomen. Bespreek dit zeker grondig met nieuwe bestuursleden. Werk een duidelijk bestuursreglement uit zodat iedereen duidelijk weet wat van hem/haar verwacht wordt als bestuurslid.

Methodiek

Engageren = taken opnemen: het is aan te raden om als bestuursploeg afspraken te maken over engagement. Het is heel belangrijk dat je iedereen hier bij betreft, want iedereen moet zich goed voelen bij de gemaakte afspraken. Dit kan je bijvoorbeeld elk jaar op een bestuursdag of bestuursweekend doen.

Je kan dit bijvoorbeeld doen aan de hand van een stellingenspel: laat je bestuursleden aangeven of ze het eens of niet eens zijn met de stelling en probeer ook te achterhalen waarom. Nadien probeer je tot een consensus te komen en formuleer je een afspraak voor het komende werkjaar.

Stellingen:

- Als bestuurslid kan je niet afwezig zijn op een bestuursvergadering.
- Iedereen van het bestuur moet evenveel werk doen in de afdeling.
- Een bestuurslid moet altijd aanwezig zijn op de activiteiten.
- Het doet er niet toe wat ik beloofd heb op de bestuursvergadering, als ik teveel schoolwerk heb, laat ik KLJ vallen.
- Ik wil wel activiteiten voorbereiden en organiseren in KLJ. Maar met klussen als het lokaal opruimen, uitnodigingen schrijven of uitdragen en het afdelingstijdschrift moeten ze bij mij niet aankomen, want dat doe ik niet graag.
- Ik vind het normaal dat ik als bestuurslid naar kadervorming ga (Trainingsdagen, Verdere Vorming,...). Als ik zelf geen vorming volg, kan ik in de afdeling niet goed blijven werken.
- Consumptie activiteiten zijn gemakkelijk voor te bereiden. Waarom zouden wij dan nog zelf activiteiten maken?
- Een verslag maken op een bestuursvergadering is niet nodig.
- Wij maken beter geen jaarplanning, want wij veranderen voortdurend ons programma.
- Als onze afdeling goed draait, moeten wij niet evalueren.
- Als onze afdeling goed draait, moeten wij geen leden werven.
- Ik ben leiding van de +16. We hebben activiteit van 19u. tot 23u. Meestal vertrek ik om 21u.
- Ik wil wel bestuurslid zijn voor KLJ, maar uiteindelijk gaan voor mij de sportclub en de vrienden voor.
- Als de anderen het niet zo nauw nemen met afspraken, moet ik er ook niet voor zorgen dat alles tijdig in orde is.
- Als onze hoofdleder niet in de buurt is, rook ik samen met de leden een sigaret. Dan ben ik populairder dan de andere bestuursleden.
- Op een bestuursvergadering hou ik mijn mond. Ook als er mij iets dwars zit.

Inspiratie om tot goede taakafspraken te komen vind je in de bundel "Joepie de Groepie" en in "het Kwaliteitsinstrument" van KLJ. Beide bundels vind je op www.klj.be>bestuurswerking>evalueren>methodieken. De bundel "Joepie de Groepie" vind je ook in Map 2: Voor het bestuur>E. Evalueren>E1. Joepie de Groepie.


Daarnaast is sturen ook bepalen wat belangrijk is bij de uitvoering van de taken/afspraken. Een goed leider zegt welke resultaten hij verwacht van zijn leiding. Hoe moet het gebeuren? Hoeveel moet er gebeuren? Welke kwaliteit streven we na? Wat moet de service naar onze leden zijn?

Sturen wil zeggen: de nodige middelen ter beschikking stellen. Het is belangrijk dat er een goede organisatie is. Men moet over voldoende informatie en middelen beschikken om zijn taak te kunnen uitvoeren.


Sturen wil ook zeggen: bijsturen. De (bege)leider volgt op en evalueert. Hij duidt aan wat hij goed en minder goed vindt in de uitvoering van de taken. Bij minder goede resultaten maakt hij met de betrokkenen afspraken waardoor de resultaten verbeteren.

» Motiveren

Om te motiveren geef je als (bege)leider betekenis aan de opdrachten. Iedereen heeft graag interessante taken, op zijn of haar niveau. Niveau en interesse verschillen van individu tot individu. Als (bege)leider probeer je een goed idee te krijgen van wat ieder van de leiding goed kan en graag wil. Door de taken en afspraken hierop te laten aansluiten, krijgen deze een betekenis en een motiverend effect.


 **Tip:** geef iedereen in je bestuursploeg uitdagende taken, laat bestuursleden doen waar ze goed in zijn, laat bestuursleden doen waar ze plezier in hebben.

Om te motiveren toon je als (bege)leider belangstelling en waardering. Als je als (bege)leider nooit tijd hebt om aandacht aan het werk van je bestuursleden te besteden, verlies je een unieke gelegenheid om hen te motiveren. Een goede begeleiding houdt in dat je belangstelling en waardering toont voor de vorderingen die mensen maken en voor hun persoonlijke inzet.

 **Tip:** geef welgemeende complimenten aan je bestuursleden, zorg bij verjaardagen voor een klein cadeautje, voorzie een bitterballenmoment op de bestuursvergadering,...



Om te motiveren heb je als (bege)leider aandacht voor de ontwikkeling van de mensen met wie je werkt. Doorheen de taken en afspraken kunnen de capaciteiten en belangstelling van iedereen evolueren. Probeer hier oog voor te hebben en ondersteun de leiding hierin. Probeer inzicht te verkrijgen in de sterke en de zwakke kanten van elk van de leid(st)ers. Eventueel moet je iemand naar andere, meer passende, taken oriënteren.

 **Tip:** geef je bestuursleden geleidelijk aan meer verantwoordelijkheid, maar weeg steeds goed af of de toegewezen verantwoordelijkheid niet ineens te groot wordt.

Motiveren is ook verduidelijken waarom bepaalde taken moeten opgenomen worden.



Tip: Bijvoorbeeld niet gewoon zeggen dat je verwacht dat iedereen 15 kaarten voor de fuif verkoopt. Maar er meteen bij zeggen dat met de winst van de fuif een groot deel van het buitenlands kamp zal betaald worden.

» Schema

Schematisch kunnen we situationeel leiding geven als volgt weergeven:

Ervaren maar niet-gemotiveerd ↓ ondersteunen veel motiveren en weinig sturen	Onervaren en niet-gemotiveerd ↓ begeleiden veel sturen en veel motiveren
Ervaren en gemotiveerd ↓ delegeren weinig sturen en weinig motiveren	Onervaren maar wel gemotiveerd ↓ dirigeren veel sturen en weinig motiveren

3.2 En de anderen?

Zoals je kan zien is er een belangrijke taak weggelegd voor de hoofdleiding. Maar het mag niet alleen een zaak zijn van hem of haar. Je moet met het hele bestuur samen mensen motiveren.

Hoe doe je dit? Door een goede sfeer te creëren binnen je bestuursploeg en respectvol met elkaars en ieders engagement om te gaan. Blijf niet doordrammen over eventueel negatieve dingen, maar geef mensen ook eens een compliment als er iets goed loopt. En als jij je niet goed in je vel voelt binnen de bestuursploeg, of je merkt dat er spanningen zijn, praat er dan over. Open communicatie is zeer belangrijk.

4 Heb jij een BAV?

Binnen de werking van een bestuur is er een goed evenwicht nodig tussen inspanning en ontspanning en tussen het taakgerichte (bv. activiteiten voorbereiden) en het groepsgerichte (bv. een bedankingsetentje voor de leiding). Als de inspanning of het taakgerichte te zwaar doorweegt, bestaat de kans dat de ontspanning of het groepsgerichte vermindert. Op termijn zal de leiding niet meer gemotiveerd zijn om hun taken goed uit te voeren. Als de ontspanning of het groepsgerichte te zwaar doorweegt, heeft dit als gevolg dat de inspanning of het taakgerichte op de achtergrond verdwijnt en dat taken niet meer goed uitgevoerd worden. Dit heeft op termijn een weerslag op de sfeer in de groep.

Het evenwicht bewaren tussen inspanning en ontspanning is zeker een belangrijk aandachtspunt voor de hoofdleder. Misschien is er binnen jouw bestuur wel ruimte voor een nieuwe functie: de bestuursanimatieverantwoordelijke (BAV). Het is een taak die weggelegd is voor iemand die zowel een efficiënte werking als een aangename en sfeervol klimaat nastreeft. De bestuursanimatieverantwoordelijke houdt in het oog dat er een goede groepsgeest heerst en zorgt ervoor dat de bestuursleden gemotiveerd blijven.

Enkele voorbeelden:

Tijdens de bestuursvergadering, tijdens spannende momenten:

- bestuursleden aanmoedigen om hun mening te zeggen
- meningsverschillen in het oog houden
- belangstelling tonen voor ideeën van anderen en je waardering uitspreken voor hun inbreng
- een pluim voor diegene die het verdient
- het groepsgevoel dat er op een bepaald moment heerst onder woorden brengen, bijvoorbeeld 'Ik heb de indruk dat niet iedereen zich goed voelt bij deze situatie...'
- De tijd bewaken zodat de vergadering niet te fel uitloopt
- Een leuke methodiek of gesprekstechniek aanreiken om de vergadering eens over een andere boeg te gooien (schrijfgesprek, stellingenspel,...)

Tijdens de bestuursvergadering, ontspannende momenten inlassen:

- een kort spelletje of een raadseltje
- een hapje, een drankje, een speech (om iemand te vieren)
- een opdrachtje voor de jarige, voor de laatkomer,...

Na de bestuursvergadering:

- Ruimte voorzien om na te kaarten en nog iets te drinken
- Luisteren naar ongenoegens van sommige bestuursleden

Doorheen het jaar:

- Een activiteit exclusief voor het bestuur. Hierbij kan het accent liggen op samenwerking.
- Nieuwjaarsbezoekjes aan huis.
- Een etentje om het werkjaar af te sluiten.
- Een dagje of avondje uit met het bestuur (zwemmen, bowlen, fuif,...)
- Verjaardagskaartjes vanuit de afdeling voor de bestuursleden
- Een ploegevaluatie over de verstandhouding in het bestuur.

5 Hoe iets uitpraten dat moeilijk ligt?

De oorzaak van heel wat motivatieproblemen ligt bij een onopgelost probleem of conflict. Het is dan ook heel belangrijk om het conflict niet uit de weg te gaan, maar het aan te pakken.

Een eerste belangrijke stap daarbij is het definiëren van het probleem. Wat is er nu eigenlijk aan de hand? Een hulpmiddeltje hierbij is de verschillende partijen in eerste instantie hun eigen standpunt te laten omschrijven. Op die manier kan je het (onderliggende) probleem op het spoor komen.

Het oplossen van een conflict loopt vlotter als de grootste woede is weggeëbd. Vaak gaat het dan makkelijker om feiten op een rijtje te zetten en hier en daar te relativieren.

Zorg ervoor dat er steeds vanuit ik-boodschappen gesproken wordt: ik vind dat, ik voel dat, ik wil,... Bijvoorbeeld in plaats van 'jij doet nooit wat we van jou vragen' zeg je beter 'ik heb de indruk dat je niet altijd doet wat er van jou gevraagd wordt, bijvoorbeeld... Ik heb het daar moeilijk mee.'



Bij het oplossen van een conflict is het niet aan te raden om voor de eerste de beste oplossing te kiezen. Probeer samen naar mogelijke oplossingen te zoeken en kies er de beste uit.

Om problemen en conflicten niet te groot te laten worden, is het belangrijk om regelmatig een bestuursevaluatie in te lassen. Hiervoor kan je gebruik maken van Joepie de Groepie en het Kwaliteitsinstrument van KLJ.

Beide bundels vind je op www.klj.be>bestuurswerking>evalueren>methodieken. De bundel Joepie de Groepie vind je ook in Map 2: Voor het bestuur>E. Evalueren>E1. Joepie de Groepie.

Als je zelf niet goed weet hoe je hieraan moet beginnen, neem dan zeker contact op met je vrijgestelde. Hij of zij zal jou graag verder helpen.

6 Belangrijke opmerkingen

- Een gemotiveerde bestuursploeg kent elkaar goed, ze zien bij elkaar wanneer er iets scheelt.
- Bestuursleden hebben allemaal bepaalde verwachtingen van elkaar en van zichzelf.
- Een goede communicatie en goede afspraken zijn heel belangrijk binnen de bestuursploeg.
- Mensen motiveren kan door kleine wijzigingen aan te brengen in hun taken of activiteiten, of door hen achteraf een kleine beloning, een schouderklopje,... te geven.

Samengevat:

1 Zorg dat een bestuurslid niet gedemotiveerd raakt door in te spelen op 4 factoren:

- a. Individu: zorg dat een bestuurslid KLJ fijn vindt, een uitdaging vindt
- b. Groep: een goede groepssfeer waar iedereen zich goed bij voelt
- c. Context binnen KLJ: bied voldoende kansen en mogelijkheden aan de bestuursleden
- d. Context buiten KLJ: ook rekening houden met andere activiteiten van het bestuurslid buiten KLJ

2 Niet gemotiveerd?: vraag naar de oorzaak ervan en bekijk of je samen een oplossing kan vinden

3 Communicatie is heel belangrijk

4 Belang van situationeel leiding geven

5 Doe regelmatig, minstens jaarlijks, een bestuursevaluatie (Joepie de Groepie, Kwaliteitsinstrument)

