

Module Gespreks- en overlegvaardigheden



Scouting

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Inhoud.....	3
1.2	Doel	3
1.3	Plaats op de kwalificatiekaart	3
2	Achtergrondinformatie	4
2.1	Gespreksvaardigheden	4
2.1.1	Instructie	4
2.1.2	Motivatiegesprek.....	4
2.1.3	Correctiegesprek	4
2.1.4	(Ouder)informatie.....	6
2.1.5	Een gesprek leiden bij explorers.....	6
2.1.6	Structuur van een gesprek of bespreking.....	7
2.1.7	Opmerkingen ten aanzien van een gesprek.....	7
2.1.8	Besluiten nemen	8
2.1.9	Feedback geven	8
2.1.10	Slechtnieuwsgesprek	11
2.2	Overlegvaardigheden	12
2.2.1	Inleiding.....	12
2.2.2	Soorten vergaderingen en agendapunten	12
2.2.3	Verschillende manieren om een besluit te nemen.....	13
2.2.4	De vergadering voorzitten.....	14
2.2.5	Sfeer en evenwicht: de 3 P's	17
2.2.6	Product.....	17
2.2.7	Proces.....	17
2.2.8	Procedure	18
2.2.9	Stoorzenders op je vergadering.....	18
2.2.10	Die ene vervelende leider... ..	18
2.2.11	Problemen met de hele groep	19
2.2.12	Deelnemen aan een vergadering	19
3	Werkvormen	21
3.1	Schema 1: het raamwerk van de training.....	21
3.2	Schema 2: het draaiboek	22
3.3	Beschrijving van de onderdelen	23
3.3.1	Werkvorm 1: De gespreksvormen	23
3.3.2	Werkvorm 2: De vergadering.....	23
3.3.3	Werkvorm 3: Luisteren (explorers en roverscouts).....	23
3.3.4	Werkvorm 4: Bestemmingsplan (explorers en roverscouts).....	24
4	Toets.....	26
4.1	Toetscriteria	26
4.2	Uitleg toetsvorm	26

1 Inleiding

1.1 Inhoud

Gespreksvaardigheden zijn onmisbaar in communicatie met anderen. Of je nu instructie geeft, ouders informeert of een jeuglid feedback geeft, je gebruikt in alle gevallen gesprekstechnieken. In het eerste deel van deze module behandelen we een aantal gespreksvormen: instructie, het motivatiegesprek, het correctiegesprek, het (ouder)informatiegesprek, feedback geven en het slechtnieuwsgesprek. We geven concrete aanwijzingen en tips, die je in de praktijk kunnen helpen om dergelijke gesprekken op een goede manier te voeren.

In het tweede deel van deze module ligt de focus op het speloverleg. Er wordt behoorlijk wat vergaderd binnen Scoutingkringen. Verantwoordelijkheid en inspraak zijn twee van de basispijlers van Scouting. Overleg is nodig. Waar mensen samenleven en -werken en samen willen beslissen, moet er nu eenmaal vergaderd worden. Beginnend met het speloverleg, dat soms meer van een koffiekranse wegheeft, de ontelbare werk-, denk- en doevergaderingen, de groeps- en regioraden tot de min of meer plechtige landelijke raad.

Vergaderingen zijn essentieel voor het uitwisselen van informatie, het bedenken van nieuwe ideeën, het voorbereiden van activiteiten, het zoeken naar oplossingen. Het is een hele kunst om uitsluitend goede vergaderingen te houden. Daarbij willen we via deze module helpen. Goed vergaderen is een techniek, net zoals goed sjoeren. Je kunt het dus best ook eens technisch bekijken. Meer techniek hoeft daarbij niet betekenen dat alle spontaniteit verdrongen wordt. Integendeel, wie weet wat hij doet, wordt er als vanzelf steeds beter in. Je vindt in deze module, naast praktische en concrete tips, ook regelmatig een stukje theoretische achtergrond. Maar natuurlijk blijft vergaderen vooral iets dat je leert, door het te doen. Oefening baart kunst.

We gaan in deze module voornamelijk uit van het standpunt van de voorzitter van de vergadering. De mens die de vergadering leidt, heeft immers een belangrijke taak. Toch is een vergadering pas geslaagd als elke deelnemer ook een beetje zijn eigen voorzitter is. Met andere woorden, ieder die zijn inbreng in vergaderingen wil verbeteren, zal iets naar zijn gading in deze module vinden. Wat je niet in deze module aantreft, zijn kant-en-klare vergadermethodieken.

1.2 Doel

Na het doorlopen van deze module:

- beheers je diverse gesprekstechnieken: het instructie-, motivatie-, correctie-, (ouder)informatie-, feedback- en slechtnieuwsgesprek;
- ken je de spelregels van een overleg (stemrecht, stemrechtprocedure);
- ben je in staat een vergadering of overleg te leiden.

1.3 Plaats op de kwalificatiekaart

Module 12	Gespreks- en overlegvaardigheden	BWSER	46	48	Instructie
			47	49	Motivatie
			48	50	Correctie
			49	51	Informatie (ouders)
			50	52	Feedback
			51	53	Slechtnieuwsgesprek
			73	78	Vergaderingstechniek
			74	79	Spelregeloverleg (stemrecht/-procedure etc.)

2 Achtergrondinformatie

2.1 Gespreksvaardigheden

2.1.1 Instructie

Bij Scouting leggen we vaak iets uit aan de jeugdleden. Bijvoorbeeld hoe een bepaald spel gespeeld moet worden, hoe je die handige tafel pioniert of hoe je met kaart en kompas je weg kunt vinden. Uitleg geven noemen we ook wel instructie geven.

Voor het geven van instructie gelden eigenlijk dezelfde regels als voor het uitleggen van een spel. Alleen is de groep aan wie je de instructie geeft vaak wat kleiner. Je instructie over bijvoorbeeld het leggen van een knoop of het gebruik van de kaarthoekmeter komt beter tot zijn recht als de groep niet te groot is: een subgroep (nest, ploeg) of een individu.

Voor verdere uitleg zie de module Presenteren en uitleggen van activiteiten.

2.1.2 Motivatiegesprek

Een jeugdlid dat gemotiveerd is om aan het Scoutingspel deel te nemen, doet dit met veel plezier, betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Als leidinggevende moet je je hier bewust van zijn en kun je invloed uitoefenen op de motivatie van het jeugdlid. Het kan zijn dat je pas laat door hebt dat het jeugdlid niet gemotiveerd is. Gebrek aan motivatie leidt tot minder plezier of betrokkenheid bij het spel. Door regelmatig met het jeugdlid in gesprek te gaan, kun je goed zicht houden op zijn motivatie en waar nodig maatregelen nemen. Dit kun je doen door een motivatiegesprek te voeren. Dit kan een kort gesprekje zijn tijdens een opkomst of een uitgebreid gesprek waar je tijd voor inruimt. Belangrijk is dat andere jeugdleden niet met het gesprek kunnen meeluisteren, maar dat ze wel zien dat het gesprek plaatsvindt. Je kunt dan in alle openheid met elkaar praten.

In een motivatiegesprek praat je met het jeugdlid over de motivatie. Haalt hij nog voldoende uitdaging uit het Scoutingspel? Voelt hij zich betrokken bij de speltak en de Scoutinggroep? Vindt hij het nog leuk? Als dit niet het geval is, kun je proberen hier invloed op uit te oefenen.

Hieronder volgt in het kort hoe de opbouw van een motivatiegesprek eruit kan zien:

- Start het gesprek en geef aan dat je merkt dat het jeugdlid minder gemotiveerd is.
- Vraag door: wat precies vindt het jeugdlid niet (meer) leuk? Wat zou hij willen veranderen? Wat kan hij er zelf aan doen?
- Praat vervolgens over oplossingen: bijvoorbeeld veranderingen aan het programma aanbrengen, het jeugdlid in een andere subgroep plaatsen, het jeugdlid een nieuwe uitdaging geven door hem (assistent-)ploegleider te maken, andere taken te geven, etc.
- Maak concrete afspraken en spreek af over een tijdje een evaluatiegesprek te houden.

Houd het jeugdlid in de periode daarna in de gaten. Helpt de oplossing die je hebt voorgesteld? Stuur het jeugdlid waar nodig bij. Ga na een tijdje het gesprek weer aan en bespreek of het jeugdlid zich nu beter gemotiveerd voelt.

2.1.3 Correctiegesprek

Iedere organisatie kent regels, dus ook een Scoutinggroep. Helaas worden de regels niet altijd nageleefd. Wanneer jeugdleden regels overtreden of consequent ongewenst gedrag vertonen, moet een leider ze daarop aanspreken. In een correctiegesprek – ook wel disciplinegesprek genoemd – wijst hij een jeugdlid op de overtreding en maakt hij afspraken om dergelijke misstappen in de toekomst te voorkomen.

Voor beide partijen, jeugdlid en leider, is een correctiegesprek belangrijk. Het jeugdlid krijgt de kans om uit te leggen waarom hij de regels heeft overtreden. Voor de leider is het belangrijk om te laten

zien dat hij de taak heeft om regels te handhaven, die bijvoorbeeld voor de veiligheid van de opkomst belangrijk zijn. Als hij bovendien niet ingrijpt op het overtreden van regels die bij iedereen bekend zijn, dan ondergraaft hij zijn eigen autoriteit.

Vorbereiding

Een goede voorbereiding is een absolute must, deze vertoont gelijkenis met die van een slechtnieuwsgesprek.

Als leider moet je:

- nagaan of het jeuglid wel op de hoogte is van de regel die hij heeft overtreden. Is dit niet het geval, dan moet je hem eerst over de regel inlichten. Voor het voeren van een correctiegesprek is het dan nog te vroeg;
- bedenken of je zelf het juiste gedrag vertoont: het goede voorbeeld geeft. Controleer of jij alle regels in acht neemt. Is dit niet het geval dan is de kans groot dat het jeuglid je tijdens een correctiegesprek zal verwijten dat jij je ook niet aan de regels houdt;
- de overtreding onderzoeken. Een correctiegesprek is alleen zinvol wanneer een overtreding geheel te wijten is aan het gedrag van een jeuglid. Als leider moet je informatie verzamelen over de overtreding om zeker te weten wat de oorzaak is;
- nagaan of je consequent jeugdleden op overtredingen aanspreekt. Je geeft namelijk geen duidelijk signaal af als je slechts één jeuglid aanpakt en anderen die hetzelfde gedrag vertonen ongemoeid laat;
- de ernst van de overtreding bepalen. Bedenk hoe ernstig de overtreding is en welke maatregel gepast zou zijn. Maak duidelijk door middel van argumenten waarom je zwaar tilt aan een bepaalde overtreding en bedenk daar concrete voorbeelden bij. Probeer het ook in een breder verband te trekken en het gedrag te spiegelen.
- bedenken welke tegenargumenten een jeuglid kan noemen. Ga na wat het weerwoord van een jeuglid kan zijn en bedenk hoe je zijn argumenten kunt weerleggen.
- hoor en wederhoor toepassen.

Als jeuglid moet je:

- nagaan in hoeverre de beschuldigingen juist zijn. Heb je inderdaad de regels op die dag overtreden en op die wijze, zoals de leider beweert?;
- bedenken in hoeverre de overtreding jouw schuld was. Was je bijvoorbeeld wel op de hoogte van de bewuste regel? Of misschien kende je de regel wel, maar heb je het slechte voorbeeld van een ander jeuglid gevolgd. Kortom: ga na in hoeverre jij verantwoordelijk bent voor de overtreding;
- bedenken hoe je overtredingen in de toekomst kunt voorkomen. Formuleer suggesties hoe je je gedrag kunt aanpassen.

Hoe kun je corrigeren?

Corrigeren kun je op verschillende manieren doen. Op de werkvloer worden diverse stijlen gehanteerd. Hieronder een korte uitleg over het verloop van de methode die binnen Scouting het meest bruikbaar is.

Human relations-methode

Bij deze methode zoek je samen met een jeuglid naar oplossingen om overtredingen te voorkomen:

- Het brengen van het slechte nieuws: je roept het jeuglid bij je en vertelt meteen de reden van het gesprek: hij heeft een overtreding begaan. Je beschrijft de overtreding en legt uit hoe ernstig deze is.

- Controleren of de boodschap overkomt: ga na of het jeugdlid heeft begrepen welke fout hij heeft begaan. Vraag naar zijn redenen. Herhaal zijn argumenten om zeker te weten dat je ze goed hebt begrepen.
- Zoeken naar een oplossing: noem nogmaals de gemaakte overtreding en zet daar de aangevoerde redenen tegenover. Vraag het jeugdlid eerst om een oplossing te formuleren. 'Hoe denk jij dergelijke fouten in de toekomst te kunnen voorkomen?' Kies vervolgens gezamenlijk een oplossing en maak concrete afspraken.

2.1.4 (Ouder)informatie

Informatie kun je op veel manieren overbrengen: mondeling (face-to-face of telefonisch), via e-mail, website, social network, brief of in de vorm van een informatieavond. In alle gevallen wil je natuurlijk dat jouw informatie overkomt zoals je dat bedoeld had. In deze module staan we stil bij de mondelinge overdracht van informatie (face-to-face) aan één of meerdere personen. We noemen een aantal algemene uitgangspunten en randvoorwaarden, toepasbaar voor elke doelgroep (jeugdlid, medeleider, ouder, etc.). Niet alles is van toepassing als je 'doelgroep' bestaat uit één persoon (tegelijk).

De voorbereiding

Geef voor jezelf of bedenk met elkaar het antwoord op de volgende vragen:

- Wie is je doelgroep?
- Hoe groot is de groep?
- Welke informatie wil je overbrengen en in welke vorm? Wat vertel je alvast in de uitnodiging?
- Wat is de locatie of welke locatie heb je nodig?
- Welke audiovisuele middelen wil of kun je gebruiken?
- Hoe lang gaat of mag het duren? En wat is het tijdschema?
- Wie geven de informatie? Jij in je eentje of heb je hulp?

De uitvoering

- Bouw je presentatie als volgt op: inleiding - middenstuk - afsluiting.
- Heet in de inleiding iedereen van harte welkom, vertel het doel van de bijeenkomst en laat je publiek weten wat je ongeveer gaat vertellen (agenda). Laat de mensen weten of ze tussendoor vragen mogen stellen.
- Geef kort en bondig informatie bij elk onderwerp (denk hierbij aan vragen als Wie?, Wat?, Waar?, Wanneer? en Hoe?) en spreek duidelijk (vraag of je achterin te verstaan bent).
- Geef na een omvangrijk of ingewikkeld onderwerp een korte samenvatting en vraag of alles duidelijk is.
- Laat in de afsluiting de belangrijkste punten nog even de revue passeren en geef gelegenheid tot het stellen van vragen. Stel eventueel zelf vragen om erachter te komen of je boodschap overgekomen is. Bedank je publiek voor de aandacht.
- Zorg dat je na afloop beschikbaar bent voor het beantwoorden van nagekomen vragen of opmerkingen. Niet iedereen durft in een groep zijn of haar vraag te stellen.

De afronding

- Evalueer met elkaar de informatieoverdracht. Bespreek wat goed ging en wat de volgende keer beter kan.
- Zorg ervoor dat de informatie ook bij de mensen terecht komt die er niet bij konden zijn.

2.1.5 Een gesprek leiden bij explorers

Bij de explorers wordt er heel wat met elkaar besproken. De begeleider is hierbij deelnemer, gespreksleider, of een combinatie van beiden. Situaties die regelmatig voorkomen: de afdelingsraad,

een spontane discussie, een geplande discussie, een probleem in de afdeling dat opgelost moet worden of gewoon een gezellig gesprek.

De begeleider moet je de gesprekken in goede banen weten te leiden. Als ze goed verlopen, zal een afdeling effectiever kunnen werken, is het resultaat van het gesprek groter en duurt het minder lang totdat je aan de activiteiten kunt beginnen.

Binnen de afdeling mag er geen cultuur ontstaan van veel discussiëren en vergaderen. Natuurlijk hoort een pittige discussie en gezellig kletsen op z'n tijd erbij, maar een eindeloze afdelingsraad niet. De afdelingsraad is een middel om tot activiteiten te komen en niet een doel op zich.

2.1.6 *Structuur van een gesprek of bespreking*

Een bespreking is op te delen in zeven fasen:

1. Bepalen gespreksonderwerp: zorg ervoor dat iedereen weet waarover je gaat praten. Wat is het onderwerp. Vraag of het onderwerp duidelijk is: de vragen van de gespreksdeelnemers kunnen het onderwerp verduidelijken.
2. Bepalen gespreksdoel: wat wil je aan het eind hebben bereikt? Moet er een beslissing genomen worden? Is het gesprek meningvormend? Of is het gespreksdoel om op programma-ideeën te komen, iets uit te praten of gewoon om voor de gezelligheid te kletsen?
3. Gespreksfeiten: wat is de voorgeschiedenis? Welke feiten zijn relevant ten aanzien van het onderwerp?
4. Voorstellen: welke voorstellen of ideeën heeft iedereen ten aanzien van het onderwerp? Alle voorstellen mogen worden genoemd (let wel op het doel van het gesprek). Geef alle afdelingsleden de ruimte hun voorstellen en ideeën in te brengen.
5. Bespreken van de voorstellen: een discussie over de voorstellen en ideeën. Wat zijn de verschillende meningen? Wat zijn de voor- en nadelen van alle voorstellen en ideeën?
6. Conclusies: welke conclusies zijn er te maken uit de bespreking? Is er overeenstemming (zie besluitvorming) over het onderwerp?
7. Plan van actie: hoe gaat de afdeling er verder mee aan de slag? Zorg voor duidelijke afspraken ten aanzien van de uitvoering van de conclusie, wie, wat, waar, wanneer.

2.1.7 *Opmerkingen ten aanzien van een gesprek*

- Zorg voor een goede opstelling. Iedereen moet elkaar goed kunnen zien. De manier waarop je zit, bepaalt ook de sfeer van het gesprek. Zit je in een kring zonder tafel of met tafel? Zit je onderuit gezakt in een bankstel, dan zullen mensen sneller afhaken.
- Zorg dat iedereen over dezelfde informatie kan beschikken. Als mensen over evenredig veel informatie beschikken, krijgen zij een groter aandeel in de bespreking. Dit beïnvloedt de besluitvorming of de conclusies. Voor een afdelingsraad kun je het beste een goede agenda met een toelichting de week ervoor aan de explorers geven. Zo kan iedereen er over nadenken en de informatie verzamelen.
- Sta stil bij je rol in de bespreking.
- Als je als gespreksleider optreedt, moet je zorgen dat jouw mening niet teveel naar voren komt. Een gespreksleider hoort neutraal te zijn.
- Als de afdeling met een bestuur werkt, kan de voorzitter als gespreksleider fungeren. Steun de voorzitter, maar neem de rol van gespreksleider niet over. Help daar waar nodig.
- Denk na over verschillende manieren om over het onderwerp te praten.
Bijvoorbeeld:
 - Eerst het onderwerp in kleine groepjes bespreken.
 - Het onderwerp bespreken aan de hand van stellingen.
 - Het onderwerp bespreken aan de hand van een voorstel van het bestuur.
- Vat regelmatig het gesprek samen, gericht op het onderwerp en het doel van de bespreking. Doe dit neutraal.

- Stel vragen om het gesprek gaande te houden. Stel open vragen, dus geen vragen die met ja en nee te beantwoorden zijn.
- Zorg voor een evenredige inbreng van de deelnemers. De explorers die lang van stof en veelpraters zijn, mogen best worden afgeremd om ruimte te maken voor andere explorers. Spelbedervers mogen worden aangepakt. Explorers die alleen negatief zijn, katten op anderen of overal een grapje van maken, worden door de begeleiding bijgestuurd.

2.1.8 *Besluiten nemen*

Er kan op verschillende manieren een besluit worden genomen:

- Met meerderheid van stemmen: de helft plus één is voor, dus wordt het besluit genomen. Het is een snelle methode met een duidelijke uitkomst. Het kan echter partijvorming in de hand werken en de minderheid steunt het besluit minder.
- Loten: het besluit wordt aan het toeval overgelaten. Dit kan alleen als het niet uitmaakt welk besluit er uitkomt. Een neutrale manier, maar of iedereen achter het besluit staat, is de vraag.
- Uniformiteit: alleen besluiten waar iedereen voor is, worden uitgevoerd. Dit kost veel tijd en inspanning voor de groep, maar iedereen staat wel achter het besluit.
- Autoriteit: de begeleider of het bestuur besluit. Een snelle manier, maar de kans op conflicten in de afdeling en het niet steunen van het besluit, is groot.

2.1.9 *Feedback geven*

Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt bij door commentaar te geven. Wie feedback geeft, kan ook feedback terug verwachten. Dat is soms onprettig, maar je leert ermee leven als iedereen zich aan de regels houdt.

Geef je leiding, dan is het voor jou extra belangrijk dat je feedback leert geven. Bij elke stijl van leidinggeven pas je feedback vaak toe.

Feedback kan positief en negatief zijn

Je denkt bij feedback meteen dat het om iets vervelends gaat, maar feedback geven is ook welgemeende en gerichte complimenten uitdelen. Mensen leren vaak veel meer van duidelijk commentaar op werk dat ze goed hebben gedaan, dan van kritiek op fouten. Positieve feedback is heel motiverend. Je kunt de ander vragen of je 'in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien'. Daarmee is feedback geven een goede techniek om anderen te beïnvloeden. Begin met de positieve punten, benoem dan de minder positieve punten en eindig weer met positieve punten.

Negatieve feedback geven is moeilijk

Vaak loop je je weken te ergeren aan het gedrag van je medeleider of jeugdlid, terwijl hij zich van geen kwaad bewust is. Hij wil best proberen op te houden met fluiten of zingen en hij wil best een keer koffie voor je halen, als hij maar weet dat je dat wilt! Met goed geplaatste feedback op het goede moment ruim je veel misverstanden uit de weg.

Waarom is het zo moeilijk om soepel om te gaan met feedback geven en ontvangen?

Dat komt onder andere door onzekerheid.

Als je feedback moet geven, ben je vaak onzeker. Je vraagt je de volgende dingen af:

- Heb ik het wel goed gezien?
- Is het 'normaal' dat ik me hieraan erger?
- En wat stoort me nu precies?
- Wat vind ik nu verkeerd aan zijn werk?
- Mág ik hier wel iets van zeggen?
- Waarom wil ik er iets van zeggen?

- Wat wil ik daarmee bereiken?
- Hoe kan ik het zeggen zonder dat hij boos wordt?
- Kunnen we na het gesprek nog wel leuk samenwerken?

Dit zijn allemaal vragen die je jezelf inderdaad moet stellen voordat je feedback gaat geven. Goede feedback vereist even tijd om na te denken.

Als je het antwoord scherp hebt, probeer je de kritiek zó te brengen dat je gesprekspartner hem begrijpt. Helder geformuleerd en neutraal, zonder beschuldigingen. Er is een formule die je daarbij helpt. Hij bestaat uit zeven stappen. Als je deze volgt, is het voor de ander makkelijker om rustig jouw feedback te ontvangen.

Formule voor het geven van feedback:

- Beschrijf veranderbaar gedrag.
- Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord.
- Gebruik een ik-boodschap.
- Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft.
- Laat je gesprekspartner reageren.
- Vraag om het gewenste gedrag.
- Verken samen oplossingen of achtergronden.

Hieronder volgt per punt een toelichting.

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 ze altijd zo zit te stotteren, want daar kan ze waarschijnlijk weinig aan doen. Beschrijf alleen gedrag dat iemand kan veranderen. Als iemand tijdens een vergadering zo zacht praat dat jij het niet kunt horen, kun je daar iets van zeggen. Een rapport waarin belangrijke informatie ontbreekt, kan herschreven worden. Dan kan de ander het gedrag of het stuk werk dat hij heeft gedaan, veranderen.

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

Feedback waarin de woorden 'altijd' of 'overal' of 'nooit' in voorkomen, slaat de plank mis. Als iemand tegen jou zegt: 'Jij komt altijd te laat op afspraken.'

Kun jij heel gemakkelijk 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 medeleider 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 medeleider moet dus zeggen: 'Ik wil even terugkomen op de afspraak die we gisteren hadden. Ik moest een kwartier op je wachten.'

Zo is de feedback concreet (een kwartier) en specifiek (gisteren).

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.

Kun je precies beschrijven aan welk gedrag je je gestoord hebt?

Heb je dat zelf waargenomen?

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!'

Kun je een feedbackzin bedenken die met 'ik' begint?

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

Laat je gevoel spreken. Dat gaat al veel makkelijker als 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, 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 de ouderavonden niet serieus neemt. Daardoor ga ik twifelen of ik je wel bij het vervolg wil betrekken. Ik schaamde me.'

Je kunt dus prima zeggen welke gedachten het gedrag van de ander bij jou oproept. Zo kan je medeleider 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?'

'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.

Zo kun je het gevolg van het gedrag op jou beschrijven zonder het maken van beschuldigingen.

Laat je gesprekspartner reageren

Geef de ander de gelegenheid te reageren. Houd gewoon even je mond, hoe moeilijk dat ook kan zijn in je opwinding. Vraag of aan de ander je het hebt 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?'

Wees bereid om naar de reactie van de ander te luisteren.

Vat eventueel samen om de ander te laten weten wat jij hebt begrepen, zodat de ander weet dat je hetzelfde bedoelt.

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 naar afspraken te gaan, zodat we vooraf een rolverdeling en gespreksstrategie kunnen afspreken. Dan ga ik met meer vertrouwen het gesprek in.'

Zo kun je duidelijk vragen wat je van de ander wilt.

Verken oorzaken en oplossingen

Als je gesprekspartner het met je eens is dat zijn gedrag moet veranderen, 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. 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. Je hebt samen een probleem, dus zoek je samen naar oplossingen. Je gesprekspartner voelt zich medeverantwoordelijk als je hem zelf vraagt met voorstellen te komen, en zal zich ervoor inzetten deze afspraken na te komen. 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 'indalen'. Als hij geëmotioneerd is, kun je beter een afspraak maken om de volgende dag verder te praten. Ook moet de ander de feedback accepteren. Als hij je feedback onzin blijft vinden, zal je eerst de vorige stappen nóg een keer langs moeten lopen. Op deze wijze kun je 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.

Nog enkele tips tot slot:

- Wacht tot je ergste woede of schrik gezakt is en ga dan pas een feedbackgesprek beginnen.
- Maar 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 waar andere leiders bij zitten).

2.1.10 Slechtnieuwsgesprek

Ben je leider, dan moet je soms aan een andere leider, een jeugdlid of ouder slecht nieuws brengen. Als iemand niet mee mag op kamp bijvoorbeeld, dan is dat voor het jeugdlid of de ouder niet leuk om te horen. Het slechtnieuwsgesprek vergt bepaalde vaardigheden en strategieën waarmee je de schade kunt beperken.

De opbouw van een slechtnieuwsgesprek

Een slechtnieuwsgesprek is opgebouwd uit de volgende stappen:

- Bereid het gesprek goed voor: denk goed na over wat je je gesprekspartner wilt zeggen. Zorg er voor dat je tijdens het gesprek niet gestoord kunt worden en neem ruim de tijd voor het gesprek.
- Val met de deur in huis: begin een gesprek niet met het uitwisselen van wat koetjes en kalfjes, ook al stelt dat de mensen op hun gemak en maakt het een gesprek wat minder formeel. Bij een slechtnieuwsgesprek is het belangrijk om meteen met de deur in huis te vallen en de nare feiten direct op tafel te leggen. Breng het slechte nieuws op een formele en een zakelijke manier.
Zeg bijvoorbeeld: 'Hallo Pieter. Neem een stoel. Ik moet u meteen zeggen dat ik slecht nieuws heb. We hebben gisteren teamoverleg gehad en we hebben moeten constateren dat uw kind niet mee op kamp kan gaan.'
- Geef hooguit twee onweerlegbare argumenten: mensen die slecht nieuws te verwerken krijgen, voelen als eerste een schrikreactie. Dat vertraagt hun denken. Ook zullen ze gevoelens van weerstand ervaren. Geef voor het slechte nieuws hooguit twee onweerlegbare argumenten. Meer argumenten worden vaak niet eens meer gehoord. De argumenten moeten onweerlegbaar zijn, omdat anders het risico bestaat dat je in een welles-nietes-discussie belandt.
- Laat de ander stoom afblazen: de ander zal boos, verdrietig, zwijgend of met rationele tegenwerpingen op het slechte nieuws reageren. Dat verschilt van persoon tot persoon. Ga er niet inhoudelijk op in. Luister vooral en bevestig de ander zo nu en dan door te zeggen: 'dat begrijp ik', of 'dat kan ik me voorstellen'.
- Toon medeleven: de ontvanger van de boodschap zal emoties voelen, zoals boosheid of verdriet. Het kan dan zelfs gebeuren dat iemand zijn zelfbeheersing verliest en zich dingen laat ontvallen die hij onder normale omstandigheden nooit zou zeggen. Hij staat niet open voor rationele argumenten en feiten en het lukt hem niet of nauwelijks onderscheid te maken tussen de oorzaak van de boodschap en de bringer van de nieuws. Hoewel vervelend voor jou, de beste reactie is om dit gewoon over je heen te laten komen. De kunst is je in te leven

in de situatie en het gevoel dat die ander heeft, maar toch zakelijk te blijven. Toon je betrokkenheid door die gevoelens te benoemen. Doe dat bij voorkeur met een 'ik-boodschap'. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik zie dat u aangeslagen bent.' 'Volgens mij bent u heel boos.' 'Het raakt u, zie ik.'

Laat je niet verleiden tot medelijdende of loze opmerkingen, zoals 'Ik vind het ook jammer' of 'Ik kan er ook niets aan doen'.

- Herhaal argumenten en vat samen: zet je eigen argumenten en die van de ander nog eens op een rijtje, zodat het verschil van inzicht duidelijk wordt. Vat alle hoofdpunten nog eens samen en check per punt of de ander zich in de samenvatting kan vinden.
- Bespreek vervolgacties en oplossingen: bespreek samen hoe het vervolg eruit moet zien. Als het slechte nieuws al te confronterend is, maak dan een nieuwe afspraak om de vervolgacties te bespreken.

2.2 Overlegvaardigheden

2.2.1 Inleiding

Scouting maak je niet alleen, maar met een heel team van enthousiaste vrijwilligers. Met deze vrijwilligers samen werken aan de doelstellingen is kritisch voor het succes en het plezier binnen Scouting. Daarvoor is overleg nodig.

Leidinggevend en hebben het meest direct te maken met hun eigen leidingteam. Volgens het huishoudelijk reglement is de definitie van een leidingteam van een speltak: een team van leidinggevend en bestaat uit één teamleider en de overige leidinggevend en bij de speleenheid. De teamleider vervult een coördinerende functie binnen het team, vertegenwoordigt het team naar buiten en is samen met de groepsbegeleider verantwoordelijk voor het goed functioneren van het leidingteam.

Het speloverleg is het overleg per leeftijdsgroep van alle leidinggevend en bij die leeftijdsgroep. In het speloverleg wordt het spel inhoudelijk en technisch gemaakt voor de leeftijdsgroep, maar worden ook de normen en waarden besproken, taken en rollen verdeeld en bepaald hoe het team wordt vertegenwoordigd binnen de groepsraad en naar ouders.

2.2.2 Soorten vergaderingen en agendapunten

Voor je aan de voorbereiding van een vergadering begint en een leuke uitnodiging in elkaar zet, moet je je bezinnen over het doel van de samenkomst. Er bestaan zoveel verschillende soorten vergaderingen. De ene vergadering is de andere niet. Wil je op het eind naar buiten kunnen komen met een besluit? Probeer je twee vechtende partijen met elkaar te verzoenen? Is het een brainstorm voor de volgende speltakopkomst?

Natuurlijk bestaat een vergadering meestal uit verschillende agendapunten, die elk bij een ander soort vergadering onder te brengen zijn, omdat ze elk een andere bedoeling hebben. De efficiëntie van je vergadering verhoogt als van elk agendapunt afzonderlijk de doelstelling vastligt. En natuurlijk zijn de verschillende soorten agendapunten te onderscheiden, maar lang niet altijd van elkaar te scheiden.

De agenda van een speloverleg kan er bijvoorbeeld zo uitzien:

- Evaluatie van het voorbije kamp (evalueren).
- De lokalen liggen er verwaarloosd bij. Hoe kunnen we dit oplossen? (probleem oplossen).
- Opstart van de voorbereiding van de groepsfeesten (plannen).

Elke vergadersoort heeft zijn eigen knelpunten en zijn eigen procedures.

2.2.3 *Verskillende manieren om een besluit te nemen*

In elke groep moeten er beslissingen genomen worden. Soms gaat dit over simpele dingen zoals 'Hoe lang mag een bepaald spel in het programma duren?' Vaak echter staan er belangrijker zaken op het spel, zoals 'Hoe verdelen we de taken?', 'Hoe gaan we om met het probleemgedrag van de ene scout?', 'Hoe zit het met de sfeer in het team?'

Nadat een beslissing is genomen, moet ze worden uitgevoerd. Een besluit nemen, heeft geen zin als het niet wordt nagekomen.

Effect van het besluit = kwaliteit van het besluit + de bereidheid om het uit te voeren

Kenmerken van een goed besluit:

- De inbreng van de teamleden wordt goed gebruikt.
- Zinvol gebruik van de beschikbare tijd.
- Volledige uitvoering van de beslissing door de teamleden.
- De teamleden vinden de genomen beslissing de best mogelijke.
- Het besluit is op een goede manier genomen.

Het consensusmodel (voor uitleg zie de paragraaf hieronder met de titel *Via echte instemming*) lijkt het dichtst bij onze inspraakdroom te liggen. Vooral bij beslissingen waarover de meningen erg verdeeld zijn, die belangrijke gevolgen voor de hele groep hebben, of waarbij de groep zelf voor de uitvoering moet zorgen, is consensus de ideale besluitvormingsprocedure. Maar er kan wel tijd in gaan zitten. In tijdsnood, als iets dringend is of onverwachts op tafel is komen te liggen, of bij minder belangrijke praktische afspraken, kan stemmen of enkelen het mandaat geven om de knoop door te hakken, handig zijn.

Bepaal met het team steeds op voorhand welke beslissingsprocedure gevolgd zal worden. Voor belangrijke formele beslissingen is dit vaak in een huishoudelijk reglement, in het huishoudelijk reglement van Scouting Nederland of in de statuten van de groep vastgelegd.

Via autoriteit

Wie de beslissing neemt, heeft het meest macht in de groep. Hetzij formeel, hetzij informeel (d.w.z. dat hij of zij de macht uitoefent zonder daarvoor door anderen aangeduid te zijn).

Voordelen: Je kunt snel beslissingen nemen.

Nadelen: De betrokkenheid van de teamleden is klein. Niet iedereen weet even goed wat de beslissing inhoudt. De kans op machtsconflicten is groot.

Via delegatie

Een of meerdere deelnemers krijgen van de groep de bevoegdheid om de beslissing te nemen. Bv. enkelen die het vertrouwen van de groep krijgen om een kampterrein te gaan zoeken en vast te leggen. Deskundigheid kan hierbij een criterium zijn.

Voordelen: Snelle beslissingen zijn mogelijk. De kans op deskundige beslissingen is groter.

Nadelen: Geringe motivatie bij de uitvoering. Minderheden worden helemaal uitgeschakeld. De groep is sterk van de delegatie afhankelijk.

Via een meerderheidsstemming

Schijnbaar de meest democratische oplossing en erg praktisch.

Voordelen: Deze methode is erg snel. Iedereen wordt in de besluitvorming betrokken.

Nadelen: Een 51% meerderheid laat 49% andersdenkenden over. Zullen zij na de stemming even hard meewerken om de ideeën van de meerderheid te realiseren? Er kan partijvorming optreden, wat remmend werkt op het groepsproces. Minderheden worden uitgeschakeld, waardoor de motivatie om het besluit uit te voeren klein is.

Via echte overeenstemming

De consensus. Iedereen in de groep voelt dat hij of zij zijn mening heeft kunnen uiten, dat er geluisterd is, dat het probleem grondig doorgelicht is, dat alle oplossingen zijn afgewogen en dat het uiteindelijke besluit in de gegeven omstandigheden het beste voor de groep is. Zelfs diegenen voor wie dit besluit persoonlijk minder goed uitvalt, staan toch (zij het misschien tijdelijk) achter de beslissing omdat er naar hun opmerkingen geluisterd is en omdat hen duidelijk is dat dit het beste is voor de groep.

Voordelen: De beslissing is van hoge kwaliteit. Het beslissingsproces stimuleert de creativiteit van de teamleden. Er is een grote bereidheid om het besluit uit te voeren en om samen te werken.

Nadelen: Deze methode kost veel tijd. Je kunt deze methode alleen gebruiken als het met de groeps sfeer al behoorlijk goed zit.

Via uniformiteit

Alle teamleden moeten het eens zijn met de beslissing. Men is het unaniem eens met de genomen beslissing. Meestal wegen de nadelen van deze procedure zwaarder door dan de voordelen. Enkel bij inhoudelijk zeer belangrijke punten met grote consequenties voor de hele groep is deze procedure te overwegen. Bijvoorbeeld bij de beslissing om al dan niet gemengd te gaan werken in je groep.

Voordelen: De groep vormt een eenheid. Iedereen wordt in de besluitvorming betrokken.

Nadelen: Deze methode kost erg veel tijd en is alleen in sommige situaties bruikbaar. Sommige deelnemers moeten verregaande compromissen doen. De druk vanuit de groep is sterk. Dit vraagt veel tijd en kan verlamdend werken op de groepswerking.

2.2.4 De vergadering voorzitten

2.2.4.1 De agenda

Plan en programmeer je vergadering. Een agenda zorgt voor structuur. Welke agendapunten moeten besproken worden? Waarover gaat het?

Van elk agendapunt bepaal je de doelstelling: Waarom wil je dit onderwerp bespreken? Wat wil je hiermee bereiken op het einde van de vergadering? Zorg ervoor dat de deelnemers de agenda op voorhand hebben, samen met de uitnodiging. Zo kan iedereen zich voorbereiden en weet men waaraan men zich kan verwachten.

Je kunt je vergadering geordend opbouwen door op voorhand per onderwerp een timing vast te leggen. Houd het realistisch en prop je avond niet vol. Onderscheid de hoofd- van de bijzaken, de dringende van de minder dringende zaken.

Bepaal ook op voorhand op welke manier je elk agendapunt wilt aanpakken. Welke procedure wil je volgen? Kies je voor een methodiek? Welke hulpmiddelen heb je daarvoor nodig? Bepaal de volgorde van de verschillende agendapunten. De meeste vergaderingen hebben enkele vaste agendapunten: het goedkeuren van het vorige verslag, verslag uitbrengen van werkgroepjes, overlopen van de binnengekomen correspondentie, etc. Hierna volgen de themabesprekingen.

Variapunten zet je best voor- of achteraan.

Bereid de inleiding van elk agendapunt voor. Voor sommige punten kan je iemand anders, die beter op de hoogte is, de uitleg laten geven. Zo kan de materiaalmeester zelf de eventuele nieuwe aankopen ter bespreking voorleggen of brengt elke verantwoordelijke zelf verslag uit van de stand van zaken van zijn werkgroepje. Spreek deze personen hier op voorhand over aan, zodat het niet uit de lucht komt vallen.

2.2.4.2 De uitnodiging

Bezorg iedereen tijdig een leuke en/of originele uitnodiging.

Een goede uitnodiging omvat:

- de datum, de aanvangstijd en de vermoedelijke eindtijd van de vergadering;
- de plaats van de vergadering;
- agendapunten met een korte beschrijving van de bedoeling van elk agendapunt;
- geschatte timing van elk onderwerp;
- eventuele stukken met achtergrondinfo.

Zorg ervoor dat je uitnodiging er aantrekkelijk uitziet.

2.2.4.3 De deelnemers

Richt je tot de deelnemers van de vergadering. Een speloverleg van de welpenleiding bereid je anders voor dan een vergadering van het oudercomité. De manier waarop je dit aanpakt, je stijl als voorzit(s)ter vraagt een andere aanpak. Hoe zie je jouw taak als voorzit(s)ter? Welke eventuele moeilijkheden verwacht je?

2.2.4.4 De vergaderruimte

De meeste vergaderingen bij Scouting hebben hun vaste stek. Misschien is het goed om van deze op het eerste zicht vanzelfsprekende accommodaties eens na te gaan of ze werkelijk de meest geschikte ruimte voor je vergadering zijn? Een vergaderruimte moet voldoende groot zijn. Als je leidingsploeg bijna letterlijk op elkaars schoot zit, is het moeilijk om aandachtig te volgen. In een te grote, ongezellige ruimte krijg je gemakkelijk veel toeschouwers die vrijblijvend en vanaf de zijlijn observeren.

Zorg voor een voldoende ruim, gezellig lokaal met voldoende licht en lucht, waar je niet gestoord wordt. Maak afspraken over het roken tijdens de vergaderingen. Zorg dat tafels en stoelen klaar staan bij aankomst, dat werkt uitnodigend.

Zorg ervoor dat iedereen elkaar kan zien en voldoende ruimte heeft om eventuele papieren of laptop kwijt te kunnen. Neem als gespreksleid(st)er een centrale plaats in zodat je zelf overzicht hebt en iedereen jou kan zien.

Maak het gezellig, zorg eventueel voor een hapje en een drankje. Je kunt beter een pauze inbouwen of voor de vergadering iedereen bedienen om te voorkomen dat je vergadering gestoord wordt door heen- en weergeloopt naar de koelkast of de bar.

Zet de presentatiehulpmiddelen (projector, flapover, stiften, etc.) op voorhand klaar. Niets is zo vervelend als tijdens de vergadering halsoverkop in het materiaalhok naar een verlengsnoer moeten zoeken.

2.2.4.5 Jijzelf als voorzit(s)ter

Een goede voorbereiding vormt de basis van een goede vergadering en het is dus de moeite om hier even bij stil te staan. Concentreer je op de vergadering. Zorg dat je minstens een kwartier op voorhand van de vergadering aanwezig bent. Controleer de agenda kort voor de aanvang nog eens voor jezelf. Ga na waar mogelijke knelpunten liggen, hoe je die kunt voorkomen of opvangen.

2.2.4.6 Het verslag

Als je geen vaste notulist hebt, kun je tijdens de vergadering vragen wie het verslag wil maken. Een vergadering leiden en tegelijkertijd het verslag maken, is erg moeilijk. Een goed verslag is belangrijk. Het dient als geheugensteuntje, als bewijs van genomen besluiten en afspraken, en om de afwezigen te informeren. Stel het zo op dat ook de buitenstaanders er iets aan hebben: gebruik volzinnen, verklaar nieuwe termen en leg verbanden.

Een goed verslag bevat de datum, plaats, aanwezigen en verontschuldigten, de opmerkingen die eventueel bij het vorige verslag gemaakt werden, mededelingen, besproken agendapunten en besluiten.

Verstuur het verslag zo snel mogelijk na de vergadering. Zo wordt iedereen tijdig herinnerd aan eventuele opgenomen taken en afspraken. Een doe-agenda, die aansluit op het verslag, kan wonderen doen!

2.2.4.7 De vergadering openen

Open de vergadering op de afgesproken tijd. Zo beloon je wie op tijd was en zo krijgen de laatkomers niet het gevoel dat je toch wel op hen wacht om te beginnen. Laat je niet verleiden om onmiddellijk met het eerste agendapunt te beginnen. Want dan zie je deze dingen over het hoofd:

- Welkom aan de deelnemers. Laat zien en horen dat je het waardeert dat iedereen de moeite heeft genomen om aanwezig te zijn.
- De bespreking van de agenda. Doorloop even de agenda, wat de bedoeling van deze agendapunten is, welke timing je voorzien hebt. Wellicht zijn er op het laatste moment nog enkele veranderingen, of wil een van de deelnemers nog iets toevoegen.
- Doorlopen en goedkeuren van het verslag van de vorige vergadering. Doorlopen van de doe-agenda van de vorige vergadering. Heeft iedereen alles gedaan, zoals overeengekomen?

2.2.4.8 De vergadering

De regie voeren over de vergadering is meestal een moeilijkere klus.

Binnen de eigenlijke vergadering bestaan twee soorten bewegingen:

- De manier waarop je, als voorzit(s)ter, de onderwerpen inleidt. Deze stukjes moeten vooral duidelijk zijn. Je kunt ze goed voorbereiden. De toon wordt meteen gezet. Zorg dat het voor iedereen duidelijk is, wat er van hem of haar verwacht wordt.
- De groepsbesprekingen. Het woord is nu aan de groep. Vanaf nu speelt het onverwachte, het onbekende. Met een duidelijk agendapunt, een goede inleiding, een helder geformuleerde verwachting (gaat het om een eerste verkennende discussie of moeten er beslissingen genomen worden?) mag je een gerichte inbreng van de deelnemers verwachten.
- Eén van de belangrijkste taken van de voorzitter tijdens de vergadering is het zorgen voor structuur:
 - Vat regelmatig samen wat gezegd wordt, om afdwalen en uitwijken te voorkomen. Probeer ideeën met elkaar te verbinden, stel de punten van overeenstemming vast of signaleer misverstanden. Geef tussentijdse samenvattingen.
 - Probeer je zoveel mogelijk te verplaatsen in de rol van je groepsleden. Probeer erachter te komen van waaruit ze bepaalde dingen zeggen. Als het niet voor iedereen duidelijk is wat er gezegd wordt, kun je de communicatie verduidelijken door zinnestjes als 'Begrijp ik het goed dat..., wil je zeggen dat..., ligt het in de lijn van...?'
 - Het stellen van vragen in een discussie kan verschillende functies hebben: vragen om meer informatie (feiten, cijfers, gebeurtenissen), vragen naar standpunten, vragen om de discussie op het juiste spoor te houden, vragen naar instemming, de discussie stimuleren, de deelnemers voor keuzes stellen, verheldering brengen, iemand discreet wijzen op een onlogische redenering, etc.

2.2.4.9 De vergadering sluiten

Soms is het goed om even de belangrijkste afspraken te doorlopen aan het eind van de vergadering. Vergeet niet om iedereen te bedanken voor de aanwezigheid en hun bijdrage. Spreek indien nodig een nieuwe vergaderdatum af.

2.2.5 Sfeer en evenwicht: de 3 P's

Als voorzit(s)ter ben je verantwoordelijk voor de 3 P's van een vergadering:

1. Het product (de taak, het doel dat je wil bereiken).
2. Het proces (het groepsproces, hoe de deelnemers zich erbij voelen).
3. De procedure (de manier waarop je het aanpakt en een agendapunt behandelt).

Het is jouw taak om voor een evenwicht tussen deze aandachtspunten te zorgen. Dat doe je niet door je op één van de drie te concentreren, maar wel door voldoende afstand te bewaren en voor alledrie de facetten oog te blijven hebben.

2.2.6 Product

Met het product bedoelen we het concrete einddoel van je vergadering, datgene waarmee je op het eind naar buiten wilt kunnen komen, bijvoorbeeld een besluit over het betrekken van ouders bij je groepsbeleid, afspraken over alcoholgebruik in de groep, een duidelijke planning voor het groepskamp, etc. Als je het product van de vergadering in de gaten houdt, zorg je ervoor dat het een duidelijke, vlotte en efficiënte vergadering is, waarin het gesprek op basis van inhoudelijk stevige argumenten plaatsvindt. De voorgaande hoofdstukjes gingen al uitgebreid in op de technische aspecten van deze productgerichte aanpak.

2.2.7 Proces

Terwijl je drukdoende bent om de vergadering in goede banen te leiden en een inhoudelijk gefundeerde beslissing te nemen, spelen uiteraard ook nog andere processen een rol. Frits en Soeniel bijvoorbeeld, hadden vorige week een fikse ruzie en dat laat zich voelen in de vergadering. Ze staan recht tegenover elkaar in de discussie over de nieuwe groepsdus. Of de sfeer op de groepsraad is onder nul gezakt. En uiterekend op dat moment moeten de festiviteiten van de groepsverjaardag opgestart worden!

2.2.7.1 Procesdoelstellingen

Vergaderen, besturen en voorzitten, het houdt meer in dan het taakgericht leiden van vergaderingen. Ook de deelnemers van de vergadering en het groepsproces spelen een minstens even belangrijke rol. Vaak is naast het hoofddoel van een vergadering (bijvoorbeeld een beslissing nemen of een werkplan opstellen) ook het procesdoel belangrijk. Procesdoelstellingen hebben te maken met de relaties van de deelnemers onderling en de sfeer waarin alles verloopt. Bij de samenstelling van je leidingteam, is een goede sfeer en de motivatie van je team om aan het nieuwe jaar te beginnen, een minstens even belangrijk doel. Zeker omdat wij ons Scoutingspel met vrijwilligers spelen, iedereen doet het in zijn of haar vrije tijd. Scouting is een hobby. Elke vergadering moet dus een bijeenkomst, een gebeuren van mensen zijn. Iets waar zij achter kunnen staan, iets waarin ze zich herkennen. Iets waar ze hun creativiteit, denkwerk en werkracht in kwijt kunnen.

2.2.7.2 Een evenwicht?

De manier waarop de leden van een team tijdens een vergadering met elkaar omgaan, heeft invloed op de taakuitoefening van de groep. Ten goede of ten kwade. Bepaalde beslissingen kun je veel sneller en efficiënter nemen als je er zelf voor zorgt. Toch is deze manier van werken niet altijd de beste keuze. Afhankelijk van de doelstelling van je vergadering laat je het product of het proces prevaleren. Bij de beslissing over de aankoop van nieuwe tenten is het groepsproces waarschijnlijk van minder belang dan bij bijvoorbeeld groepsleidingsverkiezingen.

Een vergadering mag niet ondersneeuwen in een strakke doelgerichtheid, zoals in een professionele context vaak gebeurt. Toch wil ook leiding het gevoel hebben dat ze hun tijd in iets nuttigs steken. Een te geringe taakgerichtheid vermindert de motivatie en de betrokkenheid van de deelnemers.

Er is dus vaak een spanning tussen de product- en procesaanpak. En het is jouw taak als voorzitter van de vergadering te dansen op het slappe koord tussen deze twee polen.

Tips om het groepsproces in goede banen te leiden:

- Zorg ervoor dat iedereen aan bod komt, dam veelpraters in, betrek afhakers weer bij in het gesprek, moedig de deelnemers aan om hun inbreng te doen.
- Heb aandacht voor niet-verbale signalen (wenkbrauwen fronsen, stemverheffing, vragende blikken, etc.).
- Steun minderheden, zorg ervoor dat zij het gevoel hebben dat er ook naar hen geluisterd wordt.
- Geef tijd en aandacht aan emotionele zaken; ze benoemen is beter dan te doen alsof ze niet meespelen.

2.2.8 Procedure

Naast het product en het proces is ook de procedure een belangrijk onderdeel van een vergadering. Onder de procedure van een vergadering verstaan we de manier waarop je iets aanpakt, de methode. Als voorzit(s)ter van een vergadering kies je, vaak op voorhand, op welke manier je welk agendapunt zult aankaarten. Helemaal vooraan op de agenda? Aan de hand van een inspraakprocedure? Of gewoon via een meerderheidsstemming? Het is de voorzit(s)ter die bepaalt welke de procedure wordt. De procedure slaat niet alleen op gewichtige agendakeuzes, het heeft ook een heel technische en praktische kant: je kunt werken met een video, flappen, een stellingen- of rollenspel, bespreking in kleine groepjes, vragenlijsten, discussiespelen, etc. Er bestaat een onuitputtelijke voorraad aan leuke en nuttige werkvormen. Maar let op! Een methodiek of werkvorm is een hulpmiddel en mag dus nooit een doel op zich worden.

Wat je in het oog moet houden bij het kiezen van je werkvorm:

- Ten eerste moet er een doel zijn. Je moet weten waarom je een bepaalde werkvorm verkiest boven een gewoon gesprek.
- Je moet weten waar de groep aan toe is, waar behoefte aan is. Bijvoorbeeld: werken in kleine groepjes helpt de zwijgzamere leiding om ook eens aan bod te komen, doordat ze zich wat sneller op hun gemak voelen. Kies je voor een rollenspel om het te hebben over belonen en straffen bij welpen? Besef dan dat dit een werkvorm is waarvoor een minimum aan vertrouwen in de groep nodig is.
- Zorg voor een goede voorbereiding. De methodiek moet misschien aangepast worden aan jullie specifieke situatie. Je moet de materialen op voorhand bijeenzoeken. Maak een tijdsschema. Hoeveel tijd vragen de verschillende stappen van de methodiek, hoeveel tijd is nodig voor de nabespreking?

2.2.9 Stoorzenders op je vergadering

Iedereen zal ze wel kennen. De veelpraters die niet te stoppen zijn. De zwijgers, die hun mond nooit opendoen, uit angst voor de intellectuelen die het zo goed kunnen uitleggen. De nooit aflatende kuitenbijters. Mensen die het hele gesprek monopoliseren. Leiding die nooit iets zegt op de groepsraad, maar achteraf steevast als eerste de nabespreking opent aan de bar. Emoties die bovenkomen, oude ruzies die oplaaien. Een waterdichte aanpak hiervoor bestaat niet. Maar we doen toch een poging om je enkele tips mee te geven.

2.2.10 Die ene vervelende leider...

2.2.10.1 Woordenbrij, verbaal geweld, veelpraterij

Die gewoon afbreken zal vaak niet lukken. Wel kun je proberen om de tussenkomsten van de deelnemer samen te vatten en de bedoeling achter zijn tussenkomst hardop proberen te verduidelijken.

2.2.10.2 Afdwalingen, zijsporen en uitwijdingen

Wees er alert op en zorg dat je niet mee gaat in deze afdwalingen. Onderbreek de afdwalers en vraag naar de bedoeling van hun tussenkomst. Eventueel kun je proberen om hun zijsprong te negeren.

2.2.10.3 Voorbarige opmerkingen

Nog voor het voorbije kamp geëvalueerd is, zijn de voorstanders van een groepskamp hierover al aan het lobbyen. Herinner de vooruitlopers aan de agendastructuur. Eerst evalueren en daarna pas met nieuwe voorstellen komen.

2.2.10.4 Misplaatste principiële discussies

Ook hier breek je de discussie beter niet af, maar vat je de tussenkomst samen. Leg sterk de nadruk op de concrete aspecten.

2.2.10.5 Losse flodders

Negeer ze niet, maar vraag de dader naar zijn bedoelingen.

2.2.11 Problemen met de hele groep

2.2.11.1 De discussie valt stil

Stel vragen, vat samen, confronteer. Probeer het gespreksonderwerp zo concreet mogelijk te maken voor de deelnemers. Verwijs naar de gevolgen die het gespreksonderwerp voor de dagelijkse realiteit heeft.

2.2.11.2 Onderhuidse conflicten

Conflicten negeren heeft meestal geen zin. Je kunt beter proberen om deze onderhuidse conflicten naar boven te halen en uit te praten in een niet-vijandige sfeer. Probeer je als gespreksleid(st)er neutraal op te stellen. Als je zelf te zeer een betrokken partij bent in een conflict, kun je iemand anders vragen om het gesprek hierover te leiden.

2.2.11.3 Niet ernstig of niet-taakgericht gedrag


Bij vergadermoeheid kun je best even pauzeren of de overgebleven agendapunten uitstellen tot volgende vergadering.

2.2.12 Deelnemen aan een vergadering

Als deelnemer aan vergaderingen moet je je realiseren dat 'het woord nemen' verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Voor je je inbreng doet, vraag je je best even af of je hierdoor een constructieve bijdrage aan het gesprek levert.

Binnen een efficiënte vergadering gelden enkele principes:

- Bereid je, ook als deelnemer, voor op de vergadering. Neem de agenda en de eventuele bijgevoegde documenten op voorhand door.
- Tijdens een gesprek is één persoon tegelijk aan het woord.
- Luister naar de anderen.
- Probeer de andere deelnemers te aanvaarden zoals ze zijn, met al hun ideeën, gedachten, meningen en gevoelens.
- Neem zelf ook de ruimte om te zeggen wat je wilt zeggen.
- Selecteer in wat je wilt zeggen. Wat wil je absoluut zeggen en wat kun je ongezegd laten?
- Ga voor jezelf na wanneer je wat wilt zeggen. Structureer je gedachten en breng je argumenten, mededelingen en stellingen op het meest geschikte moment naar voren.
- Beargumenteer je bijdrage. Gooi geen stellingen in het wilde weg in de discussie.
- Ga na of je alles wat er gezegd wordt, begrijpt. Vraag uitleg als dat niet zo is.

- 
- Wijk niet af van de hoofdzaak van de discussie. Iedereen in de groep let erop dat de discussie niet verzandt in zijweggetjes die alleen maar zijdelings met het onderwerp te maken hebben.

Deze vergadermethodiek zal ook als sturende informatie moeten dienen bij het begeleiden van explorervergaderingen en roverscoutvergaderingen en is dus van essentieel belang in de rol van begeleider.

3 Werkvormen

3.1 Schema 1: het raamwerk van de training

Naam training:	Gespreks- en overlegvaardigheden
Randvoorwaarden	
Tijd:	240 minuten
Omgeving accommodatie:	Binnen
Doelgroep:	Leiders en leidsters
Aantal deelnemers:	12-24
Aantal trainers:	2-4
Beginniveau deelnemers:	N.v.t.
Eindtermen deelnemers:	Volgens kwalificatiekaart
Overzicht van de inhoud:	Werkvorm 1: De gespreksvormen Werkvorm 2: De vergadering
Documentatie:	Zie achtergrondinformatie
Materiaal:	Papier, pen, stiften, opdrachtenuel

3.2 Schema 2: het draaiboek

Tijd	Wat doe je en hoe	Waarom	Attent zijn op	Materiaal
0.00	Welkom en globale uitleg programma.	Mensen welkom heten, kader bieden.	Huisregels, aansluiten bij verwachtingen.	Programmaflap/sheet.
0.10	Werkvorm 1: De gespreksvormen.	Vaardigheden opdoen om verschillende soorten gesprekken te kunnen voeren.	Deelnemers moeten de rol die ze toebedeeld krijgen serieus spelen.	Situatiekaarten.
0.40 0.50	Pauze Werkvorm 2: De vergadering.	Vaardigheden opdoen om een vergadering te leiden en om eraan deel te nemen.	Deelnemers moeten de rol die ze toebedeeld krijgen serieus spelen.	Agenda, notulen.
1.50	Pauze.			
2.00	Werkvorm 3: Luisteren.	Oefenen met het stellen van de juiste vragen en het goed samenvatten.	Zorg dat de rollen niet belachelijk worden gemaakt.	Casussen (voorbeeldjes).
3.00	Werkvorm 4: Bestemmingsplan.	Oefenen met gesprekstechniek, discussie en besluitvorming		Kaart en ruimte.
	Toets.	Observatie van de werkvormen 1, 2, 3 en 4.	Iedereen doet mee en komt aan de beurt.	Observatieformulieren.
3.50	Afronding onderwerp.	Even kort terughalen wat er gedaan is. Evaluatie van aanpak.	Beeld dat mensen mee terugnemen naar de thuissituatie.	
4.00	Einde.			

3.3 Beschrijving van de onderdelen

3.3.1 *Werkvorm 1: De gespreksvormen*

Het doel van deze werkvorm is om te oefenen met de in deze module behandelde gespreksvormen. Werk in drietallen, waarbij twee cursisten het gesprek voeren en de derde observeert. Per groepje kies je drie verschillende gespreksvormen die passen bij de groepsleden. Wissel per gespreksvorm van rol, zodat je in het geval een keer de bringer van het nieuws, de ontvanger van het nieuws en de observator bent. Voor elke gespreksvorm zijn tien minuten beschikbaar: vijf minuten voor het spelen en een keer vijf minuten voor de evaluatie. Dit herhaal je drie keer.

Maak voor elke gespreksvorm een korte beschrijving van de situatie, de rollen en de boodschap die gebracht moet worden. Het inbrengen van eigen situaties door de cursisten mag natuurlijk ook en heeft zelfs de voorkeur. Benadruk dat het voor het optimale leereffect noodzakelijk is dat ieder zijn rol serieus speelt.

3.3.2 *Werkvorm 2: De vergadering*

In deze werkvorm wordt een vergadering of overleg nagespeeld. De rollen van voorzitter en deelnemers zijn te verdelen. Geef de deelnemers specifieke instructies mee om zich op te stellen als 'stoorzender'. Laat oefenen met de techniek van vergaderingen (openen, het vergaderen zelf, de afsluiting) en laat een aantal soorten besluitvorming de revue passeren.

Stel voor de vergadering een agenda op en bedenk welke rollen er te verdelen zijn. Niet iedereen zal tijdens de training aan bod komen om de vergadering te leiden. Stimuleer degenen die nog niet vaak een overleg hebben geleid en laat hen in eerste instantie de rol van voorzitter spelen. Werk in subgroepen en probeer daarbinnen een aantal keer van rol te wisselen. Benadruk dat het voor het optimale leereffect noodzakelijk is dat ieder zijn rol serieus speelt.

3.3.3 *Werkvorm 3: Luisteren (explorers en roverscouts)*

Stap 1

Splits de groep in drietallen; één deelnemer is observant, de andere twee voeren een gesprek over een door de trainer aangegeven onderwerp. Voorbeeld: roken bij explorers, het dragen van de Scoutfit, etc., iets wat gespreksstof oplevert.

Eén van de twee sprekers start het gesprek. Voordat de tweede iets mag zeggen, moet hij eerst kort samenvatten wat de ander heeft gezegd. Zo verloopt het gesprek een poosje.

Na verloop van tijd wordt één van de sprekers observant en de observant spreker, zodat iedereen elke rol eenmaal heeft geproefd.

De observant let op hetgeen er wordt gezegd, en hoe dit wordt samengevat. Is het werkelijk een samenvatting of wordt de eigen mening er al in verwerkt?

Stap 2

In plaats van het samenvatten van hetgeen je gesprekspartner heeft gezegd, voordat je zelf iets mag zeggen, moet er nu een vraag worden gesteld aan het eind.

De observant let op de volgende punten:

- Hoe verloopt het gesprek?
- Geven de vragen richting aan het gesprek?
- Wat voor vragen worden er gesteld?

- Wie is het meest aan het woord, hoe komt dat?

Ook hierbij is het goed om te wisselen van rol.

Stap 3

De trainer inventariseert de ervaringen van de drietallen in de groep en legt het verband met de explorers:

- Wat was het verschil tussen de eerste en tweede ronde?
- Hielp het samenvatten om beter te luisteren?
- Hielp het vragen stellen?
- Hoe verlopen de gesprekken in je eigen afdeling?
- De inbreng van explorers is afhankelijk van de sfeer in de afdeling.
- Wordt er naar elkaar geluisterd, wordt iedereen serieus genomen, staat de afdeling open voor andere meningen?

Explorers die het moeilijk vinden hun mening te formuleren, moeten de kans krijgen om dit uit te proberen.

De begeleider moet zich bewust zijn van zijn positie, een opmerking van de begeleider wordt echter als waarheid aangenomen ook al is dit soms onterecht.

3.3.4 Werkvorm 4: Bestemmingsplan (explorers en roverscouts)

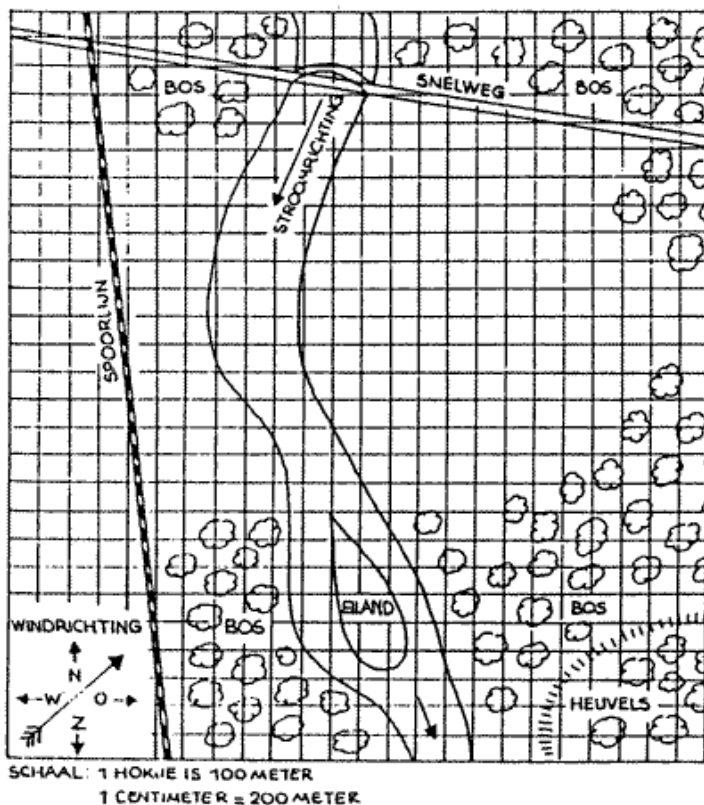
Stap 1

Groeps grootte: acht à tien personen en twee observanten.

De groep vormt een werkgroep van een toekomstige gemeente op een nu nog kaal stuk land, zonder bebouwing. Er moet een dorp komen. De groep moet door middel van consensus de besluiten nemen.

Op de kaart moet in ieder geval de volgende bebouwing worden opgenomen:

- Station.
- Bruggen.
- Horecafaciliteiten.
- Kerk, Rooms-katholiek en protestants.
- Goedkope huurwoningen.
- Grote koopwoningen.
- Basisschool.
- Scholengemeenschap.
- Winkelcentrum.
- Villa's.
- Verzorgingstehuis.
- Bedrijvencentrum.
- Park.
- Twee Scoutingaccommodaties.
- Sportfaciliteiten.
- Twee andere zaken naar keuze.



Observatiepunten:

- Hoe wordt er naar elkaar geluisterd. Wordt er met alle meningen iets gedaan?
- Hoe worden besluiten genomen?
- Wie neemt de leiding op zich?
- Is de inbreng van iedereen even groot?
- Wie praat het meest, wie praat het minst?

Stap 2

Bij de nabespreking aandacht voor de observatiepunten en:

- is iedereen tevreden over het dorp?
- vond iedereen dat er voldoende werd geluisterd?
- wat zou je anders hebben gedaan in het gesprek?

Bij de nabespreking staat de trainer stil bij die punten die naar voren komen en hoe dit bij afdelingen gebeurt; de vertaling van de oefening naar de praktijk:

- Hoe kun je problemen in groepsvorming verbeteren?
- Wat is de functie van de begeleider hierin?

4 Toets

4.1 Toetscriteria

Na het doorlopen van deze module:

- beheers je diverse gesprekstechnieken: instructie-, motivatie-, correctie-, (ouder)informatie-, feedback- en slechtnieuwsgesprek;
- ken je de spelregels van een overleg (stemrecht, stemrechtprocedure);
- ben je in staat om een vergadering of overleg te leiden.

4.2 Uitleg toetsvorm

Opdracht: kies twee gespreksvormen en voer deze uit in je groep/speltak. Schrijf kort op wat er goed en minder goed ging en hoe dat zo gekomen is. Bespreek je verslag met de praktijkbegeleider.