



# De rol van een ploegbaas

## De invloed van je gedrag als ploegbaas

VDS, januari 2009

### *Situering*

Wat is een ploegbaas? Een ploegbaas is de formele trekker van een animatorenploeg. Hij (of zij) is diegene die verantwoordelijkheden heeft met betrekking tot een ploeg of het takenpakket van een ploeg. We spreken hier bewust van een trekker en niet van een leider. Dat slaat op de invulling van zijn taak: het op sleeptouw nemen van een ploeg animatoren. Het woord 'formeel' staat er ook voor een reden. Dat is misschien raar op het eerste gezicht. Men zou immers kunnen zeggen dat een informele trekker, een supervrijwilliger of een hoofdanimator met meer ervaring, meer invloed heeft op de ploeg dan de formele ploegbaas. We richten ons echter met deze tekst op de mensen wiens taak het is om de animatorenploeg officieel te "trekken".

We willen in dit document nagaan welke rollen een ploegbaas kan opnemen en welke invloed de invulling van die rol heeft. Zo ken je de mogelijkheden van een bepaalde rol maar ook de beperkingen. Vanuit een bepaalde stijl kunnen sommige dingen makkelijker, andere dingen moeilijker.

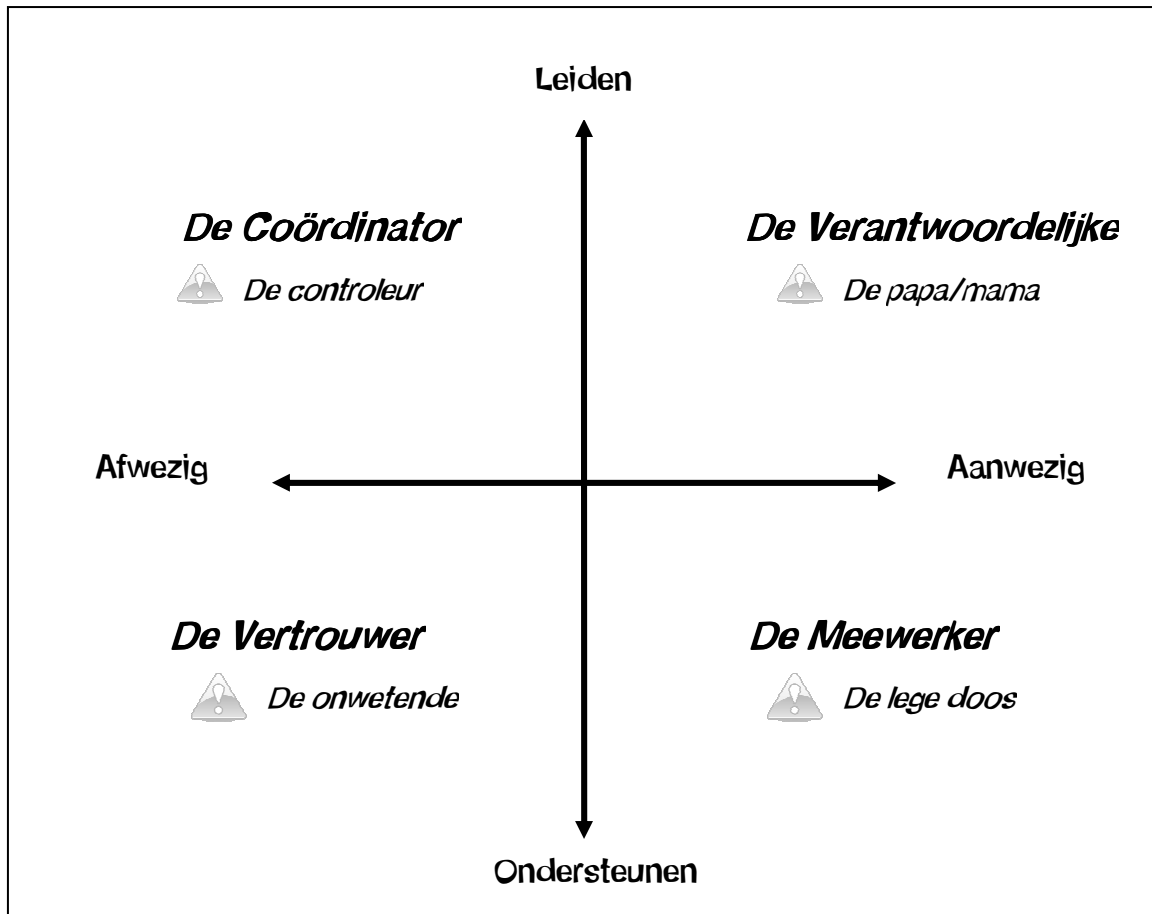
### *De rol van een ploegbaas*

In het onderstaande schema willen we vier mogelijke rollen tonen die een ploegbaas kan opnemen. Het is belangrijk dat je hier niet op zoek gaat naar welk type jij bent. Deze vier rollen zijn best te bekijken als het volledige instrumentarium van elke ploegbaas, m.a.w. elke ploegbaas kan elk van deze mogelijke rollen hanteren. Wat we hier ruwweg ingedeeld hebben in vier rollen, is uiteraard nog gedetailleerder en genuanceerder in te delen. Maar we kozen voor een eenvoudige opdeling voor de herkenbaarheid.

De horizontale as noemen wij **de as van de afstand**, die draait rond de centrale vraag 'hoe vaak ben je fysiek aanwezig op de werking?'. Sommige ploegbazen zijn steeds op het speelplein *aanwezig*, andere ploegbazen bekijken het speelplein van op een afstand. Ze zitten misschien op een bureau van de jeugddienst, op een ander speelplein of zijn als vrijwillige voorzitter van een particulier speelplein niet steeds beschikbaar. Ze zijn elders, ze zijn *afwezig*.

De verticale as noemen we **de as van de invloed**, die draait rond de vraag 'hoeveel bepaal je op het speelplein?'. Het gaat hier over de beslissingen die elke dag op het speelplein genomen worden. Een ploegbaas die in elke beslissing een hand wil hebben, is iemand die gaat *leiden*. Iemand die inhoudelijke

beslissingen aan de ploeg overlaat, is er veelal om te *ondersteunen*. De plaatsen zijn niet toevallig ingenomen als respectievelijk boven en onder.



Zo komen we tot vier “kernrollen”, die we hieronder verder uitwerken. Elk van deze rollen zou herkenbaar moeten zijn. Bij elke rol staat een uitroeptekentje. Dat krijg je als een bepaalde rol uitvergroet wordt. Een extreempje, zeg maar.

### ***Keep on rolling, de vier rollen van naderbij bekeken.***

1. *De Verantwoordelijke* is iemand die altijd of vaak aanwezig is op het speelplein en de ploeg animatoren leidt. Hij zet zich makkelijk boven de ploeg en heeft een sterke invloed. Graag is hij van alles op de hoogte. Hij houdt het geheel sterk in de hand, zowel inhoudelijk als praktisch-organisatorisch.

*Nadelen van deze rol:*

- sterk vasthouden aan bepaalde procedures en regels
- zichzelf niet meer in vraag stellen
- jongeren zien minder groeikansen want “de verantwoordelijke zal altijd blijven” en “ik zou het nooit (zo) willen doen.”

Voordelen van deze rol:

- continuïteit
- een onervaren ploeg moet niet inboeten aan kwaliteit

- er is altijd iemand die alles weet
- het engagement als vrijwilliger is duidelijk: spelen. Je hoeft je geen zorgen te maken over de minder leuke taken (tenzij de verantwoordelijke het vraagt).

*Extreempje:* de papa of de mama van het speelplein is iemand die het speelplein beschouwt als zijn kindje. Hij kan het niet loslaten. Dit zijn vaak mensen die al te lang op post blijven zitten.

2. *De Coördinator* is iemand die sterk leidt maar niet steeds aanwezig is. Het maakt dat er een sterke invloed is maar niet altijd even groot door de sporadische afwezigheid.

*Nadelen van deze rol:*

- kan soms beschouwd worden als iemand die het wel voor het zeggen wil hebben maar zonder recht van spreken, hij ziet immers niet alles en dat roept frustratie op
- als een beslissing van de ploegbaas niet gedragen wordt zal ze mogelijks niet uitgevoerd worden
- gevaar om alleen problemen op te merken
- nieuwe mensen kennen hem niet goed
- alleen grote beslissingen komen langs de ploegbaas, de kleintjes (*“even checken bij de ploegbaas”*) gebeuren niet. Gevolg: sommige dingen worden niet beslist en alles blijft bij het oude of beslissingen worden trager genomen.

*Voordelen van deze rol:*

- er wordt veel werk verzet, het is een efficiënte manier van inzet
- (eventueel beste uitgangspositie om het overzicht houden op meerdere werkingen)
- werkt vlot met een sterke ploeg die af en toe nonchalant is in een aantal dingen

*Extreempje:* de controleur is geen leuke rol. Niet altijd aanwezig zijn, zorgt ervoor dat hij de boodschappen moet bundelen op de momenten dat ie wel aanwezig is, dat geeft een controlerend effect. Soms haalt zich hij te veel stress op de eigen schouders want al de moeilijke boodschappen worden bijgehouden tot hij er is; en de leuke dingen ontgaan hem.

3. *De Vertrouwer* is iemand die niet vaak aanwezig is en rekening houdt met wat er leeft op het speelplein. Zo'n ploegbaas geeft een grote verantwoordelijkheid aan jongeren omdat hij er in gelooft dat de vrijwilligers het kunnen.

*Nadelen van deze rol:*

- hij is een begrip op het speelplein, maar niemand heeft een echt beeld bij wat ie doet
- als de ploegbaas wegvalt is er niemand op de hoogte van het werk dat eigenlijk moet gebeuren voor een speelplein, vele dingen die hij aanpakt worden als evident beschouwt,
- een mogelijk continuïteitsprobleem want de ene ploeg animatoren kan iets anders beslissen dan de ploeg van de week ervoor.

*Voordelen van deze rol:*

- de ploeg kan zich bezighouden met wat het zou moeten zijn: spelen

- de ploeg krijgt voldoende ruimte om dingen aan te pakken en aan te passen aan hun idee.

*Extreempje:* de onwetende weet niet wat er gebeurt op zijn eigen werking. Hij raakt vervreemd van wat er nu eigenlijk gebeurt. De mensen kennen hem niet, zowel ouders, kinderen als animatoren.

4. *De Meewerker* is een ploegbaas die wel sterk betrokken is bij het speelplein, is er meestal te vinden en is een onderdeel van de ploeg. Hij heeft het idee dat de ploeg de trekkende kracht is van het speelplein en dus het meeste zeggenschap moet hebben (en misschien hebben ze zelfs meer ervaring).

*Nadelen van deze rol:*

- de ploegbaas wordt niet altijd naar waarde geschat en serieus genomen, hij is een instrument dat de ploeg mag inzetten naar eigen goeddunken
- gevaar voor uitsluitend uitvoerende taken voor de ploegbaas
- wanneer de ervaring wegvalt, wordt er snel naar de ploegbaas gekeken
- beslissingen waar jij niet mee akkoord gaat, vallen toch

*Voordelen van deze rol:*

- geeft de ploeg ruimte om te doen wat ze willen, echte participatie wordt geapprecieerd door jongeren
- er leeft een groot wij-gevoel, hij is een vriend op het speelplein
- men kan de ploegbaas gebruiken als hij nodig is, hij is multi-inzetbaar. Als ploegbaas zelf meespelen met de kinderen levert veel krediet op.
- De ploegbaas leert bij van de ervaringspecialisten

*Extreempje:* de lege doos is iemand die er wel is maar niets te bieden heeft.

Besluit: Deze vier rollen zijn allen waardevol! Immers, een ploeg heeft naargelang de ervaring, het aantal kinderen, het aantal begeleiders, het terrein, de taak van de hoofdanimatoren... een bepaalde sturing nodig. De verschillende rollen die je opneemt zijn dus sterk situationeel. Daar kan je niet altijd iets aan doen. Soms moet je een rol innemen die je niet altijd wilt. En elke rol heeft zijn gevaren. Maar zolang de ploegbaas zich bewust is van de rol die hij opneemt en de valkuilen die daar mee samenhangen, kan er ingespeeld worden op de noden van de ploeg.

### ***De Roos van Leary, c'est quoi ça?***

De ervaren jeugdwerker hoort bij het zien van dit schema misschien een belletje rinkelen. Het is geïnspireerd door de roos van Leary, een bekend communicatiemodel. Deze roos is een cirkel die opgedeeld is in vier vlakken door twee assen:

- De samen-tegen as ofwel de agressie-liefde as
- De boven-onder as ofwel de dominantie-afhankelijkheid as

Deze roos kent dus vier vlakken die elk een basisgedrag voorstellen:

1. Leiden (boven+samen)
2. Volgen (onder+samen)
3. Aanvallen (boven+tegen)
4. Verdedigen (onder+tegen)

Timothy Leary gaat er van uit dat een bepaald gedrag een ander gedrag oproept. De roos wil deze dynamiek in kaart brengen. Leary ontdekte namelijk dat gedrag voorspelbaar is. De manier dat mensen reageren op elkaar is samen te vatten in twee principes:

- *de samen-tegen as* heeft een gelijklopende (symmetrische) werking: samen-gedrag roept samen-gedrag op; tegen-gedrag roept tegen-gedrag op.
- *de boven-onder as* heeft een aanvullende (complementaire) werking: boven-gedrag roept onder-gedrag op; onder-gedrag roept boven-gedrag op.

*Wanneer je deze twee principes toepast op de rol van een ploegbaas, krijg je een aantal interessante denkpistes:*

- ✓ *Meer aanwezigheid van een ploegbaas roept meer samen-gedrag op. Helaas is de situatie niet altijd zo dat je aanwezig kan zijn op het speelplein. Probeer het duidelijk te maken aan de ploeg waarom dit zo is. Samen-gedrag creëert een veilige sfeer waarin de ploeg goed samenwerkt met zijn ploegbaas.*
- ✓ *Afwezigheid is niet altijd slecht. Het roept niet per definitie tegen-gedrag op. Soms vergt het wel wat extra inspanning om geloofwaardig te blijven: weten waarover je spreekt, de mensen kennen, niet te streng zijn, leuke ideeën hebben, een bedanking af en toe...*
- ✓ *De afwezigheid van een ploegbaas kan in een aantal gevallen zorgen voor tegen-gedrag, bvb. wanneer hij zich sterk gaat mengen in de uitvoering van een taak waar hij geen juist beeld over heeft. Typisch tegen-gedrag is een wij-zij-cultuur waarin de vrijwilligers de ploegbaas en/of andere mensen van de jeugddienst of bestuur niet gaan beschouwen als één van hen.*
- ✓ *Met boven-gedrag, een eerder leidinggevende rol, krijg je het effect dat mensen zich ondergeschikt gaan voelen en maken. In sommige gevallen is dat nodig. Bijvoorbeeld als er weinig ervaring is. Maar meestal staat een ploeg sterker als ze eigen verantwoordelijkheden kan opneemt.*
- ✓ *Bij een ploeg boven-gedrag oproepen kan je door een meer ondersteunende rol te spelen. Daardoor ontstaat er "beslissingsruimte": er zijn meer mogelijkheden voor jongeren om het geheel naar hun hand te zetten en het speelplein zich eigen te maken. Over het algemeen is dit zeer bevorderlijk voor de cultuur van een ploeg!*
- ✓ ...

De grote verdienste van de roos van Leary is dat het laat zien hoe gedrag te beïnvloeden is en niet, zoals sommige mensen denken, het karakteriseren van een bepaald type mens. De roos is geen model om mensen in te delen in hokjes. Eveneens is ons schema "de rollen van een ploegbaas" geen typologie.

### *You've got to roll with it, veranderen van rol...*

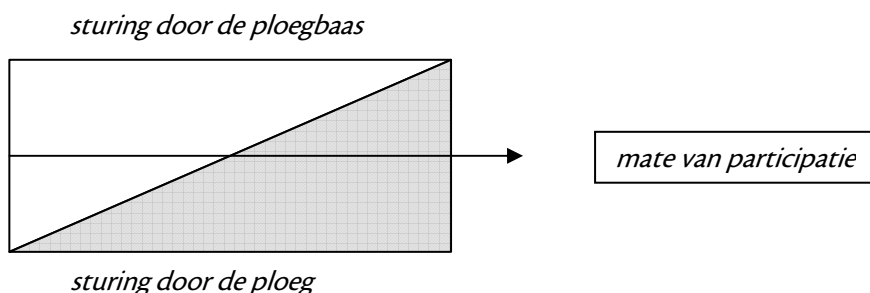
De roos van Leary en de toepassing in het schema 'de rol van een ploegbaas' maakt duidelijk aan de speelpleinwereld dat een ploegbaas zich *bewust moet zijn van de rol die hij opneemt*, en dus het gedrag dat hij stelt. Op zijn beurt zal de rol van de ploegbaas bepaald gedrag oproepen. Bijvoorbeeld, een ploegbaas die veel ruimte inneemt, en veel boven-gedrag vertoont, zorgt er automatisch voor dat vrijwilligers onder-gedrag zullen tonen. Wil je dat ze sterker staan, wil je meer inbreng, vertoon dan onder-gedrag, of in speelpleintermen: neem eerder een ondersteunende rol in.

Vanuit je persoonlijkheid neig je misschien sneller naar een bepaalde rol die je makkelijker of liever opneemt. Maar een ploegbaas die begaan is met zijn speelplein moet *zijn eigen rol kritisch bekijken*. Je kan al het werk op een speelplein niet alleen doen. Dus je moet zorgen dat de hele ploeg sterk staat. En dat wil zeggen: je eigen invloed inschatten en aanpassen waar nodig.

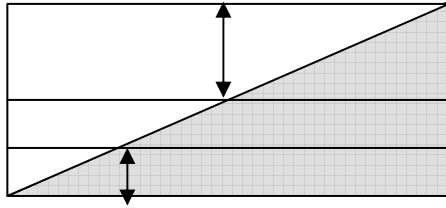
Slechts in een extreem, spreken we van een scheve situatie. Er zijn drie mogelijke situaties die voor problemen zorgen :

1. *als je de verkeerde positie inneemt*: je houdt geen rekening met wat de ploeg nodig heeft en doet alleen waar je zelf het meest comfortabel bij voelt.
2. *als je die plaats te fel invult* (te aanwezig, te afwezig, te ondersteunend, te leidend): de voordelen wegen niet meer op tegen de nadelen die harder gaan meespelen.
3. *als je niet verandert en vasthoudt aan een bepaalde rol*: de ploeg heeft geen nood (meer) aan de rol die je opneemt.

Een belangrijke vraag die een goeie ploegbaas zich nu stelt is: Hoe kan je merken dat je in één van deze drie situaties zit? Er zijn twee antwoorden. Als er een bepaalde mate van passiviteit te merken is bij de ploeg, en als er verzet komt tegen de invloed van de ploegbaas op het speelplein. We illustreren aan de hand van drie schema's.

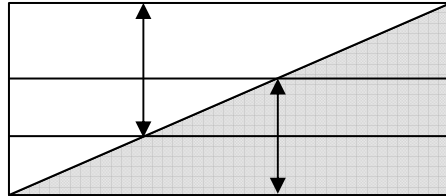


Dit schema gaat ervan uit dat de sturing van een ploegbaas en die van een groep complementair zijn aan elkaar. Hoe sterker de sturing van de groep, hoe meer sprake er is van participatie. Hoe meer sturing de ploegbaas inneemt, hoe minder sturing de ploeg zelf kan opnemen. Dat kan twee gevolgen hebben.



### **Passiviteit**

*Als ploegbaas wil je de sturing afbouwen, maar de groep is er nog niet klaar voor. Er ontstaat een vacuüm, een kloof.*



### **Verzet**

*Als ploegbaas wil je een sterke sturing behouden, maar de groep wil graag ook een stevige vinger in de pap. Het gevolg is een conflict.*

*Een goede ploegbaas is een ploegbaas die van rol kan veranderen. En niet een ploegbaas die stug vasthoudt aan een van de vier rollen die we eerder beschreven. Hoe overtuigt je ook bent van de voordelen van die rol. Uiteindelijk wil elk speelplein een wervende cultuur waar de jongeren deel van willen uitmaken. Dat zorgt er voor dat mensen komen én blijven.*

## **Rock 'n Roll, het schema zelf gebruiken**

### **1. Op het niveau animatoren**

De ploeg vrijwilligers dat op een speelplein rondloopt is een schat aan informatie. Want buiten het feit dat het een ploeg is, is het bovenal een groep individuen. Elke vrijwilliger heeft zo zijn idee van een ideale ploegbaas, gaande van "bemoei u niet" tot "zeg mij alstublieft gewoon wat ik moet doen". Pols daarom af en toe naar de verwachtingen van animatoren over de mate van begeleiding en ondersteuning. De gewone, eventueel dagelijkse, evaluatie is daar een goed moment voor. Verzamel de dingen die ze zeggen. Het geeft je een beeld van het algemene (ervarings)niveau van de groep.

### **2. Op het niveau zelfevaluatie**

- Geef jezelf een punt van 1 tot 10: ben ik een leider? (1= ondersteuner, 10= leider)
- Geef jezelf een punt van 1 tot 10: ben ik fysiek aanwezig op de werking (1=nooit, 10=altijd)
- Haal er het schema bij, plaats jezelf (het midden is een 5) en vraag jezelf af of je u herkent in de rol?
- Bijvragen: Heb je jezelf al eens het extreme gevoeld? Waarin herken je jezelf eventueel beter buiten de quoterings? Waar denk je dat de hoofdanimatoren u zouden plaatsen? Waar denk je dat de animatoren u zouden plaatsen? Ben je al eens in elk kwadrant geweest?
- *Suggestie:* als je het een goed schema vind, kan je deze oefening misschien eens doen met een collega of het jeugdendienst-team. Zijn jullie complementair of hanteren jullie dezelfde stijl? Welke mogelijke gevolgen heeft dat voor het speelplein, denk je?

### **3. Op het niveau stuurgroep**

Op niveau van een stuurgroep kan er al eens verder doorgeboemd worden over de rol die de ploegbaas zou moeten innemen. Vraag hen

- in welke rol zij het liefst hun ploegbaas zien.
- Welke rol zij denken dat de stuurgroep zelf vervult?
- Is er nood aan meer participatie en hoe kan de ploegbaas daaraan bijdragen (stapje terugnemen of meer betrokken worden in een aantal thema's)?
- ...

Heb je geen stuurgroep? Kan je dan een verklaring vinden in de bovenstaande informatie waarom dat zo is? Wil je een stuurgroep? Staan er mensen klaar om mee te denken over het speelpleinbeleid? Heb jij er zin in?

### ***Ter afronding:***

In deze tekst staat heel wat informatie. VDS hoopt hiermee een antwoord te bieden op de vragen die de functie van ploegbaas oproept en meer duidelijkheid te brengen in wat die rol eigenlijk is. Deze tekst is daarom een bewustwordingsproces geweest. We wilden aantonen wat de invloed van een ploegbaas is en kan zijn. Roept dit meer vragen op dan het antwoorden biedt, dan kan je steeds terecht op een VDS-steunpunt in jouw regio. We hopen dat we hiermee prikkelen en een impuls geven om aan de slag te gaan met de ploeg vrijwilligers. En dat staat garant voor vele uren speelpleinplezier...